

**TESIS**

**PENGARUH WORK ENGAGEMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DAN KINERJA SDM PADA RSUD PROVINSI SULAWESI SELATAN  
TAHUN 2022**

**NURFHADILA UTAMI HUSAIN  
K022201008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
TAHUN 2023**

**UJIAN TESIS**

**Pengaruh Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja  
SDM Pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022**

**Disusun dan diajukan oleh :**

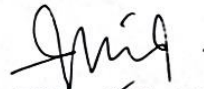
**Nurhadila Utami Husain  
NOMOR POKOK K022201008**

**MENYETUJUI**

**KOMISI PENASEHAT,**



**Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS  
Ketua**



**Dr. Fridawaty Rivai, SKM.,M.Kes  
Anggota**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Rumah Sakit**



**Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS.**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH WORK ENGAGEMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA SDM PADA RSUD PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2022**

Disusun dan diajukan oleh

**Nurhadila Utami Husain  
NOMOR POKOK K022201008**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin pada tanggal 01 Agustus 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan.



Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS.  
NIP. 19650210 199103 1 00 6

Dr. Fridawaty Rivai, SKM, M.Kes  
NIP. 19731016 199702 2 001

Dekan  
Fakultas Kesehatan Masyarakat

Ketua Program Studi S2  
Administrasi Rumah Sakit



Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc.PH., Ph.D  
NIP. 19720529 200112 1 001

Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS.  
NIP. 19650210 199103 1 00 6

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nurfnadila Utami Husain

Nim : K022201008

Program Studi : Magister Administrasi Rumah Sakit

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul **"PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA SDM PADA RSUD PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2022"** yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Makassar, Juni 2023



Nurfnadila Utami Husain

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| SAMPUL.....   | i    |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                               | ii   |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....                       | iii  |
| DAFTAR ISI.....                                       | iv   |
| DAFTAR TABEL.....                                     | v    |
| DAFTAR GAMBAR.....                                    | vi   |
| DAFTAR SINGKATAN.....                                 | vii  |
| PRAKATA.....  | viii |
| ABSTRAK.....  | ix   |
| BAB 1 PENDAHULUAN                                     |      |
| A. Latar Belakang .....                               | 10   |
| B. Kajian Masalah .....                               | 20   |
| C. Rumusan Masalah.....                               | 30   |
| D. Tujuan Penelitian.....                             | 31   |
| E. Manfaat Penelitian .....                           | 31   |
| 1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan .....           | 31   |
| 2. Bagi Institusi Rumah Sakit.....                    | 32   |
| 3. Bagi Penulis .....                                 | 32   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA                               |      |
| A. Tinjauan Umum tentang <i>Work Engagement</i> ..... | 33   |
| B. Tinjauan Umum tentang <i>Kepuasan Kerja</i> .....  | 40   |
| C. Tinjauan Umum tentang <i>Kinerja SDM</i> .....     | 50   |
| D. Matrix Penelitian Terdahulu.....                   | 56   |
| E. Mapping Teori .....                                | 68   |
| F. Kerangka Teori.....                                | 71   |
| G. Kerangka Konsep.....                               | 72   |
| H. Definisi Operasional .....                         | 73   |
| BAB III METODE PENELITIAN                             |      |
| A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....                  | 79   |
| B. Populasi dan Sampel .....                          | 79   |
| C. Jenis dan Sumber Data.....                         | 83   |
| D. Pengelolaan Data.....                              | 83   |

|  |     |
|--|-----|
| E. Metode Analisis Data .....  | 84  |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>   |     |
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....   | 88  |
| B. Hasil Penelitian  |     |
| 1. Analisis Multivariat.....   | 99  |
| 2. Analisis Bivariat .....   | 111 |
| 3. Analisis Multivariat.....   | 115 |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian.....  | 117 |
| 1. Pengaruh Langsung <i>Work Engagement</i> terhadap Kepuasan kerja                    | 118 |
| 2. Pengaruh Langsung <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja SDM ....                  | 125 |
| 3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM .....                         | 128 |
| 4. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja SDM Melalui<br>Kepuasan Kerja..... | 134 |
| D. Implikasi Manajerial.....   | 136 |
| E. Keterbatasan Penelitian .....   | 137 |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>  |     |
| A. Kesimpulan .....  | 138 |
| B. Saran .....   | 139 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>  |     |
| <b>LAMPIRAN</b>  |     |

## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabel 1</b> Data Rata-Rata Kepuasan Karyawan .....  | 18  |
| <b>Tabel 2</b> Matriks Penelitian Terdahulu .....  | 56  |
| <b>Tabel 3</b> Definisi Operasional.....   | 73  |
| <b>Tabel 4</b> Distribusi Jumlah Populasi Penelitian di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan .....   | 80  |
| <b>Tabel 5</b> Jumlah Sampel Masing-Masing Subpopulasi Penelitian .....  | 82  |
| <b>Tabel 6</b> Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Responden RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022 ..... | 100 |
| <b>Tabel 7</b> Distribusi Frekuensi Pada Variabel Work Engagement di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Tahun 2022.....                               | 103 |
| <b>Tabel 8</b> Distribusi Frekuensi Pada Dimensi Work Engagement di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Tahun 2022.....                                | 104 |
| <b>Tabel 9</b> Distribusi Frekuensi Pada Variabel Kepuasan Kerja di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Tahun 2022.....                                | 105 |
| <b>Tabel 10</b> Distribusi Frekuensi Pada Dimensi Variabel Kepuasan Kerja di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Tahun 2022 .....                      | 106 |
| <b>Tabel 11</b> Distribusi Frekuensi Pada Variabel Kinerja SDM di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Tahun 2022.....                                  | 109 |
| <b>Tabel 12</b> Distribusi Frekuensi Pada Dimensi Variabel Kinerja SDM di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Tahun 2022 .....                         | 109 |
| <b>Tabel 13</b> Hubungan Work Engagement dengan Kepuasan Kerja di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Tahun 2022 .....                                 | 111 |
| <b>Tabel 14</b> Hubungan Work Engagement dengan Kinerja SDM di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Tahun 2022.....                                     | 113 |
| <b>Tabel 15</b> Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja SDM di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Tahun 2022.....                                      | 114 |
| <b>Tabel 16</b> Path Coefficients .....  | 116 |
| <b>Tabel 17</b> Specific indirect effect.....  | 117 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1. Kajian Masalah Penelitian .....               | 24  |
| Gambar 2. Mapping Teori .....                           | 68  |
| Gambar 3. Kerangka Teori .....                          | 71  |
| Gambar 4 Kerangka Konsep.....                           | 72  |
| Gambar 5 Model Diagram jalur Persamaan Struktural ..... | 87  |
| Gambar 6 Model PLS Bootstraping.....                    | 115 |



## DAFTAR SINGKATAN

|           |                               |
|-----------|-------------------------------|
| SDM       | : Sumber Daya Manusia         |
| RSUD      | : Rumah Sakit Umum Daerah     |
| Sul-Sel   | : Sulawesi Selatan            |
| HR        | : <i>Human Resources</i>      |
| PERMENKES | : Peraturan Menteri Kesehatan |

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja SDM Pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022**". Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan pada Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih sedalam-dalamnya kepada **Dr. Syahrir A. Pasinringi,MS** selaku pembimbing I dan **Dr. Fridawaty Rivai, SKM., M.Kes.**, selaku pembimbing II, yang penuh kesabaran meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan serta petunjuk yang sangat berguna dalam penyusunan tesis ini. Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada **Dr.dr.A.Indahwaty Sidin, MHSM., Dr.dr.Noer Bahry Noor,M.Sc.**, dan **Dr.dr.Khalid Saleh, Sp.PD(K),FINASIM.,M.Kes.** selaku tim penguji yang telah memberikan saran, arahan dan kritikan yang sangat bermanfaat.

Selain itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin, M.Sc.** selaku Rektor Universitas Hasanuddin dan seluruh Wakil Rektor dalam Lingkungan Universitas Hasanuddin.

2. **Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc.PH., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
3. **Dr. Syahrir A. Pasinringi, M.S.**, selaku ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin sekaligus sosok yang penulis anggap seperti Ayah sendiri yang senantiasa memberikan dorongan dan motivasi bagi Penulis untuk menjadi pemimpin yang tangguh di masa depan.
4. Seluruh dosen Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan informasi, masukan, dan pengetahuan.
5. Kepada Staf Departemen Manajemen Rumah Sakit FKM UNHAS (**Kak Fuad, Ibu Ija dan Kak Arifah Maharany Nur**) terima kasih atas segala bantuannya selama penulis menjadi mahasiswa Manajemen Rumah Sakit.
6. Seluruh staf **RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan** atas bantuan dan kerjasamanya selama proses penelitian.
7. Penulis dengan penuh rasa sayang dan ketulusan hati menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orangtua tercinta Ayahanda **Prof.Dr.Ir.H.Husain Syam, MTp,IPU., ASEAN Eng.** dan Ibunda **Hj. Sriyanti Sinusi, S.Pd**, dan kakak saya tercinta **dr.Fahrizal Arrahman Husain** serta keluarga besar atas segala dukungan berupa materi, doa, kesabaran, pengorbanan dan semangat yang tak ternilai hingga penulis

dapat menyelesaikan studi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

8. Terima kasih sebesar-sebesarannya kepada suami penulis **Mudassir Hasri Gani S.Psi, MH, M.Psi** dengan penuh kesabaran dan pengertian mengizinkan Penulis untuk senantiasa menggapai cita-cita yang tinggi.

9. Teman-teman seperjuangan Prodi MARS Angkatan II (**Planet MARS**) khususnya Sri Yuyun Afrianty, Nurintan Malik, Nurintan Malik, Ardianti, Nurul Fitri Ayu, Lawyer Paembonan, Taufik Azhari, lip Larasati, Desy Filda, Firsty Octaviana, Salwah Suardi dan Tantri Wulandari, yang tanpa hentinya memberikan semangat yang luar biasa dan pantang menyerah.

10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan.

Untuk itu, semua saran dan kritik akan diterima dengan segala kerendahan hati. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Makassar, Juni 2023

## ABSTRAK

**NURFHADILA UTAMI HUSAIN.** *Pengaruh Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022 (Dibimbing oleh Syahrir A Pasinringi dan Fridawaty Rivai).*

Salah satu faktor yang paling penting dimiliki bagi individu dalam bekerja adalah *work engagement* yang merupakan sebuah konsep yang mampu mencerminkan bahwa seorang individu tersebut mempunyai semangat, fokus, serta dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan tersebut. *Work engagement* dapat diartikan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dikarakteristikkan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penghayatan (*absorption*). Seorang SDM mampu dikatakan *work engagement* ketika seorang SDM telah dapat menjadikan pekerjaannya sebagai prioritas bagi diri dan pribadinya untuk organisasi, selain itu *work engagement* bersifat pribadi SDM yang bangga telah menjadi bagian dari suatu organisasi sehingga dapat bekerja sesuai dengan *jobdesc* yang diberikan. Tujuan dari penelitian ini untuk melakukan analisis Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

Jenis penelitian yang dilakukan yakni penelitian kuantitatif dengan menggunakan rancangan observasional analitik dengan pendekatan *cross sectional study*. Sampel pada penelitian ini adalah tenaga kesehatan dengan menggunakan teknik stratified random sampling sebanyak 316 orang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan di RSUD Labuang Baji sebanyak 152 orang, RSUD Haji sebanyak 122 orang dan RSUD Sayang Rakyat sebanyak 42 orang. Analisis data menggunakan analisis univariat, bivariat & path analysis.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh langsung *work engagement* terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM dengan masing-masing nilai koefisien yaitu 0,525 dan 0,267 dengan nilai  $p (0.000) < 0,05$  (signifikan). Selain itu, terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja sebesar 0,620 dengan nilai  $p (0.000) < 0,05$ . Sedangkan pengaruh *work engagement* terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien sebesar 0,326 dengan nilai  $p (0.000) < 0,05$ . Yang artinya *Work Engagement* mempunyai pengaruh terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja.

**Kata Kunci:** Work Engagement, Kepuasan Kerja, Kinerja SDM



## ABSTRACT

**NURFHADILA UTAMI HUSAIN.** *The Influence of Work Engagement on Job Satisfaction and HR Performance at the South Sulawesi Provincial Hospital in 2022* (Supervised by **Syahrir A Pasinringi** and **Fridawaty Rivai**).

Work engagement, a concept that can show that a person has a passion, attention, and strong dedication to work at the firm, is one of the most crucial things for a person to have at work. Work engagement is also described as an enthusiastic, committed, and absorbed mental state that is tied to work and is pleasant and gratifying. An HR is said to be engaged in their work when they are able to prioritize it for both themselves and the organization as a whole. In addition, engaged HRs are those who are proud of their affiliation with the company and are able to carry out the tasks assigned to them.

The purpose of this study is to examine the relationship between Work Engagement and HR Performance at the South Sulawesi Provincial Hospital. This kind of study is quantitative and employs a cross-sectional study methodology with an analytical observational design. 316 health professionals were chosen as the sample for this study using a stratified random selection method. 152 personnel from Labuan Baji Hospital, 122 from Haji Hospital, and 42 from Sayang Rakyat Hospital served as the study's sample populations. Path analysis, univariate, and bivariate data analysis were used.

The results showed that there was a direct effect of work engagement on job satisfaction and HR performance with a coefficient of 0.525 and 0.267 for each with a p value  $(0.000) < 0.05$  (significant). In addition, there is a direct effect of job satisfaction of 0.620 with a p value  $(0.000) < 0.05$ . Meanwhile, the effect of work engagement on HR performance through job satisfaction obtained a coefficient value of 0.326 with a p value  $(0.000) < 0.05$ . Therefore, Job Satisfaction, a measure of Work Engagement, has an impact on HR Performance.

**Keywords:** Work Engagement, Job Satisfaction, HR Performance



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber Daya yang paling penting dalam sebuah manajemen adalah sumber daya manusia. Faktor manusia sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi (Purnamasari & Kapalawi, 2013). Oleh karena itu, manajemen sumberdaya manusia dianggap sangat penting untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan (Dessler, 2010). Hasibuan (2019), juga mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia penting untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Di samping itu semakin berkembangnya teknologi, pendidikan disertai pertumbuhan ekonomi yang semakin meningkat, Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Karena sumberdaya manusia juga memiliki pengetahuan, keterampilan, karya dan masih banyak potensi-potensi yang dimiliki dan dapat mempengaruhi tujuan organisasi yang akan dicapai kedepannya. Karena pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi maka diperlukan pengawasan terhadap kinerja

pegawai dan penyediaan fasilitas penunjang untuk meningkatkan prestasi kerja sumber daya manusia (White & Griffith, 2010).

Salah satu faktor yang paling penting dimiliki bagi suatu individu dalam bekerja adalah *work engagement* yang merupakan sebuah konsep yang bisa mencerminkan bahwa seorang individu tersebut memiliki semangat, fokus, dan juga dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan tersebut. *Work engagement* juga diartikan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli et al. 2002). Seorang SDM dapat dikatakan memiliki semangat, dedikasi dan penghayatan pada pekerjaannya ketika SDM itu sudah mampu menjadikan pekerjaannya sebagai prioritas untuk pribadinya dan untuk organisasi selain itu *work engagement* yang bersifat pribadi SDM yang bangga telah menjadi bagian dari suatu organisasi sehingga mampu bekerja sesuai dengan jobdesk yang diberikan (Rohana Manalu et al., 2021).

SDM yang dirinya dilibatkan atau ikut terlibat pada suatu kegiatan diorganisasinya akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dan punya peran penting dalam organisasi sehingga dengan adanya dukungan secara psikologis dan fisik akan berpengaruh pada dirinya, hingga merasa benar-benar terikat pada organisasi tersebut. Agar SDM lebih terikat dalam pekerjaannya, maka harus ada dukungan dari pemimpin, dan hubungan dengan pemimpin yang kuat, terutama dalam hal komunikasi. Sehingga,



secara tidak langsung mencerminkan bahwa lingkungan yang sehat memberikan motivasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang terhadap dirinya sendiri sehingga menimbulkan kepuasan dalam bekerja, yang secara otomatis akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement* seseorang tersebut di dalam perusahaan (Pri & Zamralita, 2018). *Work engagement* dalam pekerjaan dapat dikonsepsikan sebagai individu yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan meng ekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Yang artinya bahwa pekerjaan adalah segalanya untuk kehidupannya. *Work engagement* tersebut memiliki banyak hubungan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi. Beberapa faktor yang juga mempengaruhi *work engagement* antara lain, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja, dan sebagainya. Robbins dan Judge (2008) juga mengatakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, begitu juga sebaliknya. Istilah kepuasan kerja juga merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang di peroleh dari hasil interaksi karyawan dengan tempat kerjanya. Dimana, setiap individu

memiliki tingkat kepuasan yang berbeda tergantung nilai-nilai yang dianut dalam dirinya (As"ad, 2000).

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yaitu penelitian yang dilakukan oleh Havens et al.,(2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada SDM secara langsung mempengaruhi *work engagement*. Kepuasan kerja SDM bagi organisasi bermanfaat dalam meningkatkan kinerja, meningkatkan output, *work engagement* dan efisiensi dalam menangani masalah SDM, bagi individu kepuasan kerja menjadi salah satu indikator dalam kesejahteraan hidup.

Bukan hanya kepuasan karyawan yang perlu diperhatikan, namun kinerja karyawan dalam bekerja juga dapat mempengaruhi *work engagement*. *Work engagement* dibutuhkan oleh perusahaan jika suatu perusahaan ingin berkembang. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Ayu, Maarif, dan Sukmawati (2015), kurangnya *work engagement* dapat membuat karyawan merasa kurang bergairah dalam bekerja. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa selalu terbebani saat bekerja dan merasa kurang produktif. Hal ini membuat karyawan berpikir untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan baru. Jika banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan, hal tersebut dapat merugikan perusahaan. Perusahaan dapat kehilangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berharga dalam diri karyawan, serta kehilangan pola koordinasi yang sudah terbentuk sebelumnya (Oprea, Paduraru, &

Iliescu, 2020). Oleh karena itu, rendahnya work engagement dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Winasis, 2018). Kinerja yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peranan SDM yang handal dan profesional sangat membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi (Mangkunegara, 2012). Jika kinerja karyawan dapat dikelola dengan baik maka akan meningkatkan kinerja SDM yang akan berdampak positif terhadap produktivitasnya dan begitupun sebaliknya (Rivai, 2005).

Sebuah penelitian mengenai tingkat *work engagement* karyawan pernah dilakukan oleh Gallup (2017). Gallup melakukan penelitian kepada karyawan di 155 negara. Karyawan yang diteliti dari masing-masing negara berjumlah 1.000 orang dengan rentang usia 23-65 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat work engagement karyawan masih sangat rendah. Laporan tersebut menunjukkan bahwa 85% karyawan seluruh dunia merasa tidak *engaged* dengan pekerjaannya dan di Asia Tenggara hanya 19% karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya. Survey yang sama menunjukkan 76% karyawan di Indonesia merasa tidak *engaged* dengan pekerjaannya. Negara Indonesia juga menjadi negara dengan persentase karyawan tidak *engaged* paling tinggi dibanding dengan negara lainnya di Asia Tenggara.

Penelitian mengenai tingkat *work engagement* di Indonesia juga pernah dilakukan oleh Shabrina dan Mardiawan pada tahun 2017. Shabrina dan Mardiawan melakukan suatu penelitian dalam perusahaan di Bandung. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat 30% karyawan dengan tingkat *work engagement* tinggi dan 70% karyawan dengan tingkat *work engagement* rendah. Dari data-data di atas dapat terlihat bahwa *work engagement* di Indonesia masih rendah. Maka dari itu, perusahaan harus menaruh perhatian khusus pada karyawan agar tetap dapat menjaga kualitas perusahaan. *Work engagement* juga harus dijaga agar karyawan terhindar dari fenomena *burnout*, yaitu seorang karyawan yang merasa lelah secara fisik dan emosional karena pekerjaannya. Jika tingkat *work engagement* karyawan tinggi, karyawan tidak hanya merasa senang saat melakukan tugas, tetapi juga mau menghabiskan lebih banyak waktu untuk bekerja (Jung & Yoon, 2016).

Suatu penelitian memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai serangkaian asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang agak berbeda, perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja (Paşaoğlu & Tonus, 2014). Hasil penelitian terdahulu yang mendukung bahwa kinerja berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* yaitu penelitian yang dilakukan oleh

Sopiah et al., (2020) menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja SDM.

Rumah Sakit yang merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas kepada setiap pasien yang menggunakan produk pelayanan rumah sakit, memerlukan Sumber Daya (SD) yang perlu disiapkan oleh rumah sakit, hal yang disiapkan oleh rumah sakit ini dimaksudkan agar pemberian pelayanan disetiap produk pelayanan yang tersedia di rumah sakit dapat dijalankan dengan baik (Manahati Zebua, 2016). Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan hal yang perlu menjadi perhatian bagi pengelolaan sumber daya manusia saat ini, tidak terkecuali dalam organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit Wahyudi et al., (2017).

Penelitian mengenai kepuasan perawat dan kinerja perawat sudah pernah diteliti sebelumnya. Namun, penelitian mengenai pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM secara keseluruhan masih belum pernah dilakukan di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat termasuk ke dalam Rumah Sakit Umum yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. RSUD Labuang Baji dan RSUD Haji berada pada kelas B dan RSUD Sayang Rakyat berada pada kelas C. Ketiga

rumah sakit ini sudah mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis dan subspecialis.

Permasalahan pada pelayanan di RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat yaitu BOR yang mengalami penurunan dan masih berada dibawah standar pada tahun 2018-2020. BOR (*Bed Occupancy Rate*) atau presentase yang menunjukkan rata-rata tempat tidur yang dipakai setiap harinya dengan standar ideal menurut Depkes RI (2005) yaitu 60%-85%. BOR di RSUD Labuang Baji pada tahun 2018 mencapai 22%, dan mengalami peningkatan pada tahun 2019 yaitu 24% dan pada tahun 2020 31%. Walaupun mengalami peningkatan, tetapi BOR yang dicapai RSUD Labuang Baji masih berada dibawah standar ideal. BOR di RSUD Haji pada tahun 2018 mencapai 51% dan mengalami penurunan pada tahun 2019 mencapai 50% dan mengalami penurunan pada tahun 2020 mencapai 18%. Sedangkan BOR di RSUD Sayang Rakyat pada tahun 2018 mencapai 16%, pada tahun 2019 mengalami peningkatan mencapai 18% dan pada tahun 2020 juga mengalami peningkatan mencapai 21%. Ini dikarenakan pada tahun 2020 RSUD Sayang Rakyat merupakan rumah sakit rujukan covid. Walaupun mengalami peningkatan tetapi capaian BOR di RSUD Sayang Rakyat belum mencapai standar ideal BOR menurut Depkes RI (2005) yaitu 60%-85%.

Penurunan jumlah BOR merupakan salah satu dampak dari kinerja pegawai yang rendah. Pasien yang tidak puas terhadap kinerja pegawai

akan lebih memilih untuk berobat, mendapatkan perawatan dan memanfaatkan pelayanan di rumah sakit lain yang dapat memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik. Maka dapat disimpulkan bahwa konsumen di rumah sakit akan memilih untuk di rawat di rumah sakit yang memiliki kinerja SDM dalam memberikan pelayanan yang baik. Hal tersebut menjadi faktor masalah mendasar dari minimnya kualitas pelayanan dan rendahnya tingkat pemanfaatan RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat.

Adapun data kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Provinsi Sulawesi selatan pada tahun 2020 berdasarkan data Kepuasan Kerja di Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji, Rumah Sakit Umum Daerah Haji dan Rumah Sakit Umum Daerah Sayang Rakyat sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Data Rata-Rata Kepuasan Karyawan RSUD Labuang Baji, RSUD Haji dan RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2020**

| No | Rumah Sakit Umum Daerah | Rata-rata kepuasan Karyawan Tahun 2020 | Standar PERMENKES No 33 Tahun 2019 |
|----|-------------------------|--|------------------------------------|
| 1  | Labuang Baji            | 77,38%                                 | 80%                                |
| 2  | Haji Prov. Sul-Sel      | 70,8%                                  |                                    |
| 3  | Sayang Rakyat           | 76,25%                                 |                                    |

*Sumber : Data sekunder rumah sakit*

Dari rata-rata kepuasan karyawan diatas dapat dilihat bahwa ketiga rumah sakit belum ada yang memenuhi standar PERMENKES No 33 Tahun 2019 dengan standar nilai 80%. Dari ketiga rumah sakit tersebut ada beberapa dimensi responden yang menjawab kurang pada dimensi

karakteristik Aktivitas kerja 76%, peluang untuk mengembangkan diri 73% dan kompensasi 67%. Pencapaian Kepuasan Kerja RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan responden yang menyatakan kurang puas pada dimensi reward 40% dan working environment 40%. Pencapaian Kepuasan Kerja RSUD Sayang Rakyat responden yang menyatakan kurang puas pada dimensi reward 37%, dan manajemen 62%.

Adanya masalah terkait kepuasan kerja mengakibatkan kinerja SDM menurun pada Rumah Sakit. Pentingnya kepuasan kerja dan kinerja SDM untuk kemajuan rumah sakit kedepannya karena SDM adalah pihak yang menyampaikan jasa secara langsung kepada pasien.

Peneliti memilih RSUD Labuang Baji Makassar, RSUD Haji Prov. Sul-Sel, dan RSUD Sayang Rakyat sebagai tempat penelitian karena berdasarkan data masalah yang didapatkan bahwa rendahnya kepuasan kerja. Salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja adalah work engagement. Work engagement diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikkan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli et al. 2002). Penelitian yang mendukung pengambilan variabel yaitu penelitian oleh (Bayona et al., 2020) menunjukkan bahwa kecocokan karakteristik pengetahuan secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja melalui pengaruhnya terhadap *work engagement*. Melihat adanya masalah terkait kepuasan pasien di pada Rumah Sakit Provinsi Sulawesi Selatan dan



penting diperhatikannya work engagement, kepuasan kerja dan kinerja SDM di rumah sakit, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja SDM Pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan”

## **B. Kajian Masalah**

*Work engagement* diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli et al. 2002). Menurut Khan, (1990) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Yang artinya bahwa pekerjaan adalah segalanya untu kehidupannya. *Work engagement* merupakan sebuah konsep yang bisa mencerminkan bahwa seorang individu tersebut memiliki semangat, fokus, dan juga dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan tersebut. Individu yang biasa menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Penelitian mengenai *work engagement* telah menunjukkan efek positif pada perkerjaan. Pertama, *work engagement* sendiri merupakan pengalaman positif individu (Schaufeli et al. 2002). Kedua, *work engagement* berhubungan dengan kesehatan dan efek kerja yang baik bagi karyawan (Demerouti et al. 2001). Ketiga, *work engagement*

membantu individu mendapatkan keuntungan dari pekerjaan yang membuat stress. Keempat, *work engagement* berkorelasi positif dengan komitmen organisasi (Demerouti et al. 2001) dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan (Kahn, 1990). Hal-hal inilah yang menjadi penting bagi para manajer untuk memperkuat *work engagement*, karena karyawan yang tidak engagement adalah pusat masalah apabila pekerja kehilangan komitmen dan motivasi (Aktouf, 1992), meningkatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaannya (*turnover*), rendahnya tingkat kehadiran dan menurunnya kinerja SDM tersebut. (Caldwell et al. 1990).

Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak segala sesuatu yang seharusnya diterima dengan segala sesuatu yang senyatanya ada saat ini. Ada beberapa dimensi yang harus diperhatikan dalam kepuasan kerja SDM, hal tersebut dikemukakan oleh teori Martin et al, (2016) yang membagi menjadi empat dimensi yaitu *hospital management, hospital facilities, healthcare providers dan pay and benefit*. Dengan menggunakan faktor-faktor penentu kepuasan kerja, terdapat beberapa *reseach* dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh De Simone et al., (2018) peningkatan kepuasan kerja disebabkan oleh adanya pemberian *work engagement* (keterlibatan kerja). Hasil penelitian Mihail & Kloutsiniotis, (2016) bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Nugroho (2004) *empowerment*

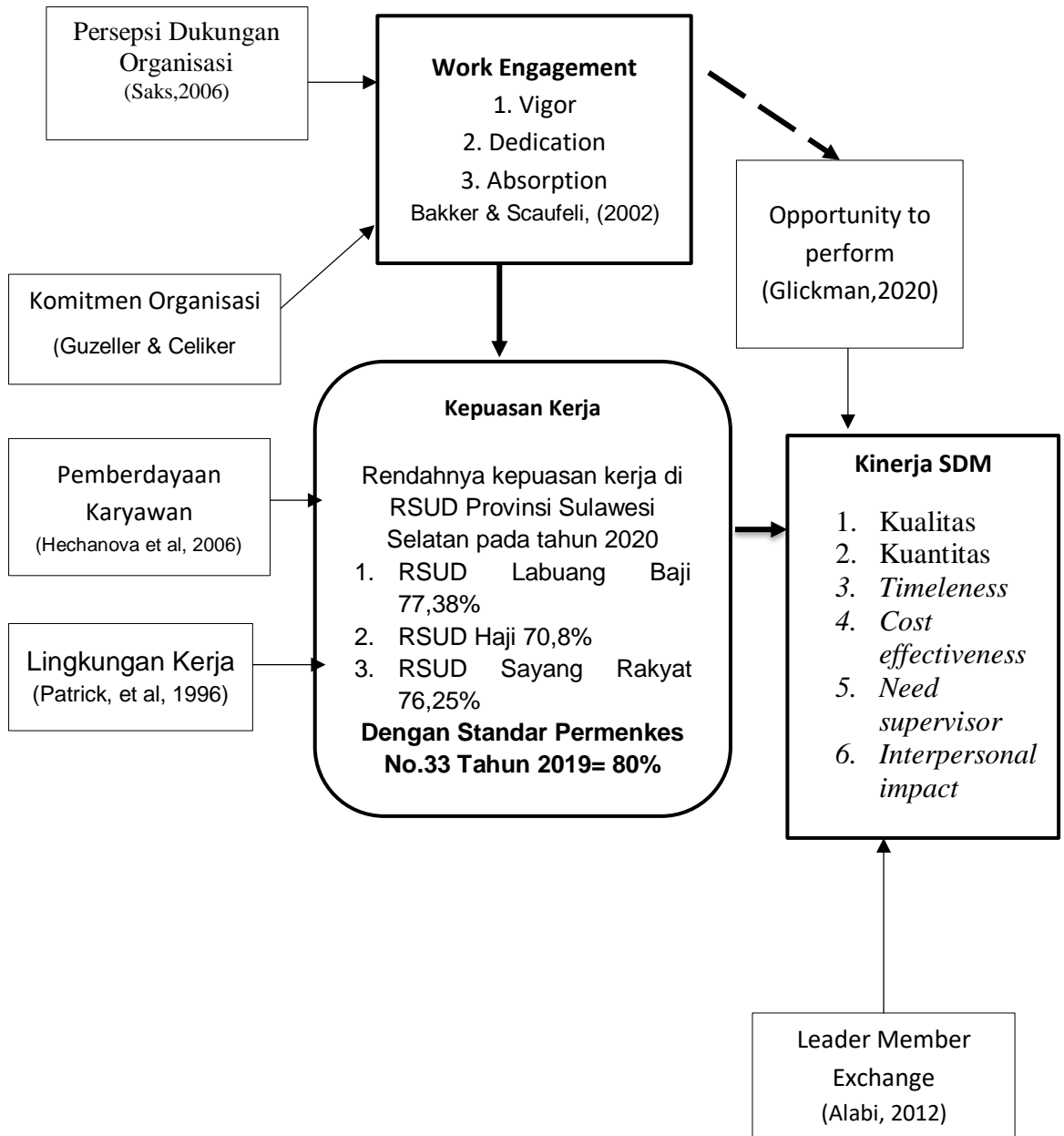
(pemberdayaan) juga berpengaruh positif. Paulus &Sigiro (2005) berpandangan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat terbentuk karena *self efficacy*. Orang yang memiliki *self efficacy* tinggi dan rendah tingkat kepuasannya juga akan berbeda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Alzyoud, (2019) menunjukkan bahwa secara signifikan work engagement mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Selain kepuasan kerja faktor lain yang mempengaruhi work engagement yaitu kinerja SDM. Kinerja sendiri pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi sulit atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawan tidak memiliki kinerja yang baik, sehingga tidak dapat menghasilkan output yang baik pula. Hasil penelitian yang mendukung variabel work engagement berpengaruh terhadap kinerja Bhatti et al., (2018) menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh terhadap peningkatan kerja karyawan. Hasil penelitian De Simone et al., (2018) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh work engagement. Ada beberapa dimensi yang harus

diperhatikan dalam kinerja SDM, hal tersebut dikemukakan oleh teori Bernardin & Russell, (1993) yang membagi menjadi enam dimensi yaitu quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need supervisor dan interpersonal impact. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Menurut penelitian Nasurdin et al., (2018) menunjukkan bahwa work engagement memediasi peningkatan kinerja SDM. Penelitian juga dilakukan oleh Raji et al., (2021) menunjukkan bahwa kinerja berpengaruh signifikan terhadap work engagement.

Permasalahan pada ketiga RSUD Provinsi Sulawesi Selatan yaitu jumlah kunjungan dan kepuasan kerja pada SDM di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan. Pencapaian Kepuasan Kerja di RSUD Labuang Baji Makassar responden yang menyatakan kurang puas pada dimensi karakteristik Aktivitas kerja 76%, peluang untuk mengembangkan diri 73% dan kompensasi 67%. Pencapaian Kepuasan Kerja RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan responden yang menyatakan kurang puas pada dimensi reward 40% dan working environment 40%. Pencapaian Kepuasan Kerja RSUD Sayang Rakyat responden yang menyatakan kurang puas pada dimensi reward 37%, dan manajemen 62%.

Berdasarkan beberapa teori diatas dan data yang didapatkan pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan peneliti menggambarkan kajian masalah penelitian berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi sebagai berikut:



**Gambar 1 Kajian Masalah Penelitian**

Dari kajian masalah diatas dapat dilihat bahwa beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan menggunakan paradigma ilmu perilaku organisasi yaitu work engegament. Peneliti menggunakan variabel work engagement, kepuasan kerja dan kinerja SDM karena berdasarkan beberapa jurnal penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa work engagement mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja SDM serta berdasarkan data masalah pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

Kepuasan kerja dinilai sangat penting keberadaannya karena kepuasan kerja akan menunjang segala aktivitas selama bekerja. Melalui kepuasan kerja dapat diketahui kekurangan maupun kelebihan dari SDM dalam melaksanakan pekerjaannya, serta sampai dimana keahlian dan kemampuan dalam bekerjanya. SDM yang memperoleh kepuasan kerja akan menghasilkan pekerjaan yang jauh lebih baik. SDM yang kurang puas cenderung tingkat kinerja menjadi rendah, ketidakhadiran (absensi) tinggi, sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif. Selain itu kepuasan kerja dianggap sangat penting karena adanya biaya akibat ketidakpuasan dalam employe turnover, absenteeism dan kinerja (Beck, 2022).

Teori *work engagement* oleh Bakker & Scaufeli, (2002) yang terdiri dari tiga indikator yaitu vigor, dedication dan absorption. Teori kepuasan kerja oleh Martin et al, (2016) dan yang membagi menjadi empat dimensi

yaitu *hospital management, hospital facilities, healthcare providers dan pay and benefit* dan *mcloskey/Mueller* (1990) yaitu *Work Balance/Family, Extrinsic Award, Scheduling Satisfaction, Professional Opportunities, Control/Responsibility, Praise/Recognition, Co-Workers, Interaction*. teori kinerja SDM oleh Bernardin & Russell, (1993) yang membagi menjadi enam dimensi yaitu *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need supervisor dan interpersonal impact*.

*Perceived organizational support* atau persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan sangat berperan penting karena dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat bekerja secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Berdasarkan penelitian oleh Darolia et al. (2010) menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah *perceived organizational support*, motivasi kerja dan komitmen organisasi (Darolia et al., 2010). Hal ini pun sejalan dengan

*Job embeddedness* merupakan istilah untuk mewakili alasan-alasan yang membuat karyawan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasi (Sun, 2011). O.Ed dan Mary (2011) mendefinisikan *job embeddedness/keterikatan kerja* sebagai kelekatan pada pekerjaan yang

menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Kelekatan kerja akan menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaannya. penelitian Saks (2006) bahwa *perceived organizational support* mempengaruhi kepuasan, yang di mediasi oleh *work engagement* (Saks, 2006).

Menurut Guzeller & Celiker (2020) Komitmen organisasi yang dimiliki seorang karyawan akan menunjukkan sikap yang positif terhadap organisasi tempat ia bekerja, efek positif dari *organization commitment* akan menonjol dengan loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

Teori Empowerment atau Pemberdayaan karyawan oleh Drake & Slater (2007) yang terdiri dari tiga indikator yaitu *competence, self determination dan impact*. *Empowerment* dalam perspektif organisasi adalah tindakan yang diambil oleh organisasi untuk berbagi kekuasaan dan pengambilan keputusan, karyawan yang diberdayakan akan merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka dan diri mereka sendiri dan kemudian dapat meningkatkan kepuasan kerjanya (Hechanova et al, 2006). *Empowerment* muncul sebagai suatu konstruk yang dianggap penting bagi inovasi dan efektivitas organisasi (Gomez & Rosen, 2001), karena *Empowerment* merupakan salah satu bentuk mendorong karyawan untuk memotivasi diri sendiri.



Pengaruh lingkungan kerja memainkan peran penting dalam menentukan perilaku manusia. Layanan kesehatan harus peduli dengan lingkungan kerja karyawannya hal ini akan berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan karyawan mereka. Untuk rumah sakit yang berhasil mencapai misinya dalam memberikan layanan kesehatan yang berkualitas kepada pasiennya, dibutuhkan moral karyawan yang positif dan kepuasan profesional. Rumah sakit yang sukses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di mana karyawan akan merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi penting bagi organisasi. Kebutuhan karyawan harus terpenuhi dalam hal komunikasi, pengakuan dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, karyawan tidak akan merasa puas (Joseph Patrick, et al, 1996).

Individu selalu bersedia untuk mencurahkan tenaganya untuk menghidupkan perusahaan karena kesadaran bahwa perusahaan membutuhkannya. Kelekatan jiwa seseorang terhadap pekerjaannya pun merupakan perekat dirinya untuk tetap bertahan pada pekerjaannya tersebut.

*Opportunity to perform* adalah kesempatan untuk melakukan pelatihan dan perkembangan bagi karyawan. Hasil penelitian FORD et al., (1992) yaitu *Factors Affecting the Opportunity To Perform Trained Tasks on the Job* menunjukkan bahwa *Opportunity to perform* berpengaruh

signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Glickman, (2020) yaitu *The Effect Of Self Efficacy, Supervisory Support, And Opportunity To Perform On Motivation To Transfer Training At Pt Arwana Citramulia Tbk* Motivation menunjukkan bahwa *opportunity to perform* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Baldwin dan Ford (1988) beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan, faktor yang paling relevan untuk transfer keterampilan adalah peserta pelatihan diberikan kesempatan untuk tampil melakukan tugasnya dengan terlatih sehingga dapat meningkatkan kinerja. Karyawan yang memiliki LMX yang berkualitas tinggi akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang kualitasnya lebih dari yang diharapkan karena ada rasa percaya antara atasan dan bawahan (Chen and Chang, 2008). Penelitian yang telah dilakukan oleh Alabi (2012), menyatakan bahwa peningkatan kualitas interaksi antara pimpinan dan bawahan seperti hubungan emosional dan sikap hormat akan meningkatkan komitmen pegawai yang hasilnya akan mendorong munculnya kinerja yang tinggi dari pegawai. Menurut Mahsud et al (2010) pada kualitas LMX yang tinggi maka atasan akan memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dianggap penting dan menantang bahkan memberikan reward, tetapi untuk kualitas LMX yang rendah atasan hanya berharap kepada karyawan untuk mengerjakan pekerjaan inti dan atasan tidak memberikan reward tambahan (Mahsud, 2010).

Mengingat SDM sebagai aset penting di rumah sakit maka perlu adanya pemeliharaan hubungan baik antar karyawan. Satu hal yang patut diperhatikan adalah kepuasan kerja yang mempengaruhi produktivitas dan prestasi kerja seseorang. Perawat di rumah sakit tidak hanya memberikan pelayanan kepada pasien tetapi mereka juga mengharapkan pelayanan dari pihak manajemen rumah sakit agar apa yang menjadi haknya dapat diterima dengan baik. Berdasarkan masalah tersebut, peneliti ingin mencoba mengkaji pengaruh *work engagement* terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work Engagement* berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja SDM di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah *Work Engagement* berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah *Work Engagement* berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang diharapkan tercapai dalam penelitian ini antara lain:

##### **1. Tujuan umum**

Untuk menganalisis pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja SDM Pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

##### **2. Tujuan khusus**

a. Untuk menganalisis pengaruh langsung *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja SDM di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

b. Untuk menganalisis pengaruh langsung *Work Engagement* terhadap Kinerja SDM di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

c. Untuk menganalisis pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

d. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung *Work Engagement* terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja di RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Penelitian ini mampu memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bagian manajemen dan

administrasi rumah sakit terkhusus ilmu pengembangan manajemen mutu pelayanan rumah sakit.

## **2. Bagi Institusi Rumah Sakit**

Penelitian ini mampu memberikan manfaat untuk masukan rumah sakit guna memperbaiki pelayanan untuk mengembangkan kualitas manajemen mutu pelayanan dan meningkatkan kinerja SDM rumah sakit di rumah sakit.

## **3. Bagi Penulis**

Diharapkan bisa digunakan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit. Selain itu, juga digunakan sebagai langkah untuk menerapkan pengetahuan dari pembelajaran masa perkuliahan. Selain itu, bisa dijadikan wadah mengembangkan pengetahuan di bidangnya yang terkait dengan mutu tenaga kesehatan dan ketersediaan karyawan di rumah sakit.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Umum Tentang *Work Engagement*

##### 1. Pengertian *Work Engagement*

Menurut Kahn (dalam Mujiasih, E & Ratnaningsih, IZ, 2012) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Yang artinya bahwa pekerjaan adalah segalanya untuk kehidupannya. Robert dan Devenport (2002) menjelaskan bahwa seseorang yang merasa antusias dan terlibat di dalam pekerjaan dan termotivasi secara langsung oleh pekerjaannya, cenderung bekerja lebih giat, dan menghasilkan kinerja memuaskan. Leiter dan Bakker (2010) menyatakan bahwa *work engagement* merupakan suatu cara yang dilakukan organisasi untuk menstimulasi pegawai agar bekerja dengan kapasitas penuh.

Schaufeli, dkk., 2002 menyatakan bahwa *work engagement* merupakan mental seseorang terkait dengan pekerjaannya yang bersifat positif dan penuh. Kahn (dalam May dkk, 2004) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan

peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja.

Berdasarkan definisi di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa *work engagement* merupakan perilaku di mana seseorang memiliki motivasi positif untuk menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, dengan giat dan sungguh - sungguh sehingga para pekerja akan dengan senang hati mengeluarkan seluruh potensi yang dimilikinya untuk sebuah pekerjaan dan pekerja akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

## **2. Aspek-Aspek *Work Engagement***

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) aspek – aspek *work engagement*, yaitu:

### **a. Kekuatan**

Meliputi tingginya energi dan semangat yang dirasakan disertai kegembiraan, kerelaan untuk memberikan usaha maksimal terhadap setiap kinerjanya, dan ketahanan mental ketika menemui kesulitan dalam bekerja.

### **b. Pengabdian**

Merupakan suatu kondisi ketika karyawan mempunyai keterlibatan yang kuat dengan pekerjaannya dan munculnya perasaan tertantang, antusias, dan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya tersebut

dapat memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara sosial maupun personal.

c. Penghayatan

Meliputi konsentrasi dan kesenangan hati yang amat sangat sehingga mengalami kesulitan untuk lepas dari pekerjaannya dan merasakan bahwawaktu berlalu sangat cepat selama bekerja.

Pendapat Lockwood (2007), *work engagement* mempunyai aspek yang merupakan perilaku utama, aspek tersebut mencakup:

- a. Membicarakan hal-hal positif mengenai organisasi pada rekannya dan mereferensikan organisasi tersebut pada karyawan dan pelanggan potensial.
- b. Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut, meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain.
- c. Memberikan upaya dan menunjukkan perilaku yang keras untuk berkontribusi dalam kesuksesan bisnis perusahaan.

### **3. Ciri-ciri *Work Engagement***

Karyawan yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi/perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat mengenai karakteristik karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, diantaranya



Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki work engagement yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

- a. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya
- b. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri
- c. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan
- d. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa

Menurut Hewitt (Schaufeli & Bakker, 2008), karyawan yang memiliki work engagement yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

- a. Say – secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.
- b. Stay – Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- c. Strive – Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Robertson, Smythe (2007) berpendapat bahwa karyawan yang *engaged* menunjukkan antusiasme, hasrat yang nyata mengenai pekerjaannya

dan untuk organisasi yang mempekerjakan mereka. Karyawan yang *engaged* menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan berkeinginan untuk memberikan segala bantuan yang mereka mampu untuk dapat mensukseskan organisasi dimana mereka bekerja. Karyawan yang *engaged* juga mempunyai level energi yang tinggi dan secara antusias terlibat dalam pekerjaannya.

#### **4. Faktor-faktor *Work Engagement***

Faktor-faktor yang mempengaruhi work engagement guru menurut Saks (2006) yang didasari oleh penelitian Khan, yaitu:

a. Karakteristik pekerjaan (*Job Characteristic*)

Berdasarkan pendapat Hackman & Oldham (1980) *job characteristic* memiliki lima inti yang terdiri dari *skill variety task identity, task significance* dan *feedback form job* (Saks, 2006).

Beban kerja serta kondisi pengawasan juga merupakan hal penting dalam karakteristik pekerjaan dan menurut Maslach et al., (2001) kedua hal tersebut dapat mempengaruhi keterikatan. Pada kenyataannya, karakteristik pekerjaan khususnya umpan balik dan otonomi, secara konsisten berhubungan dengan rasa hormat.

b. Penghargaan dan pengakuan (*Reward and Recognition*)

Timbal balik atas investasi yang diberikan oleh guru dapat berasal dari penghargaan eksternal serta pengakuan atas kinerjanya. Oleh karena itu, seorang guru umumnya lebih memilih pekerjaan yang

mendapatkan penghargaan dan pengakuan yang lebih besar atas kinerjanya. Berdasarkan pendapat Maslach et al., (2001) rendahnya penghargaan atas kinerja guru dapat mengarah pada rendahnya loyalitas, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan adalah faktor penting dalam keterikatan guru (Saks, 2006).

- c. Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)  
Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dukungan organisasi mengacu pada kepercayaan pada organisasi yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan guru. Secara khusus, dukungan organisasi menciptakan kewajiban organisasi dalam menciptakan kesejahteraan guru yang selanjutnya hal tersebut akan membantu organisasi mencapai tujuan (Saks, 2006). Lebih lanjut, Rhoades et al., (2001) menyatakan bahwa guru yang memiliki dukungan organisasi lebih tinggi, memiliki kemungkinan untuk lebih terikat terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi.
- d. Persepsi Dukungan Pengawas (*Perceived Supervisor Support*)  
Para guru umumnya cenderung melihat *supervisor* mereka sebagai indikasi atas dukungan organisasi dari organisasi yang dinaungi. Menurut Maslach et al., (2001) minimnya dukungan *supervisor* menjadi faktor yang sangat penting terkait dengan *burnout* (Saks, 2006). Selain itu, *supervisor* dipercaya sebagai

faktor yang sangat penting untuk membangun keterikatan dan merupakan akar jika terjadi ketidakterikatan. (Bates, 2004; Frank et al., 2004).

e. Prosedural dan Keadilan Distributif (*Prosedural and Distributive Justice*)

Bagi organisasi, sangat penting untuk dapat memprediksi serta konsisten dalam hal bagaimana prosedur mengalokasikan dan mendistribusikan rewards bagi guru (Colquit, 2001). Sementara itu, pendistribusian terkait dengan persepsi atas keadilan dari keputusan yang dihasilkan, prosedur mengacu pada keadilan yang dirasakan dari cara dan proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi kepada sumber dayanya (Saks, 2006).

Kahn (1990) menganalisa tiga hal yang dapat dijadikan faktor - faktor keterikatan kerja, yaitu:

a. Kebermaknaan (*Meaningfulness*)

Kebermaknaan dapat dilihat sebagai perasaan bahwa seseorang menerima pengembalian atas investasinya pada organisasi berupa harga atau pembayaran, energi kognitif maupun energi emosional. Hal-hal yang mempengaruhi kebermaknaan yaitu tugas, peran dan interaksi kerja.

b. Keamanan (*Safety*)

Keamanan, kenyamanan, jaminan perlindungan yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk mengekspresikan dirinya tanpa takut, kebebasan berekspresi, kejujuran, sehingga tercipta kondisi dimana seseorang dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal-hal yang dapat mempengaruhi keamanan yaitu hubungan interpersonal, dinamika kelompok, gaya dan proses manajemen, serta norma dan organisasi.

c. Ketersediaan (*Availability*)

Ketersediaan secara fisik, emosional, serta psikologis dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Memiliki kapabilitas untuk mengelola fisik, energi emosional, dan intelektual dalam melakukan pekerjaannya. Hal-hal yang mempengaruhi ketersediaan adalah energi fisik, emosional, keamanan dan kehidupan luar.

## **B. Tinjauan Umum Tentang Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan

seseorang dengan kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2018).

Siagian (2008) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Sementara As'ad (2004) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja suatu sikap yang positif dan menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah finansial, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Selanjutnya, Locke (dalam Wijono, 2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu.

Dari penjelasan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

## **2. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

Herzberg (dalam Robbins & Judge, 2018) mengemukakan beberapa aspek kepuasan kerja antara lain:

a. Prestasi kerja

Keberhasilan karyawan menyelesaikan tugas serta mencapai prestasi yang tinggi. Hal ini berkaitan dengan karyawan dalam menghasilkan *output* yang lebih baik bagi perusahaan, berkualitas, dan tepat waktu.

b. Pengakuan

Besar kecilnya penghormatan atau pengakuan dari atasan yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya. Hal ini berkaitan dengan ada atau tidaknya kemampuan atasan untuk mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atas hasil pekerjaan karyawan.

c. Pekerjaan itu sendiri

Besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan, minat terhadap pekerjaan, perhatian terhadap keselamatan kerja, variasi di dalam pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

d. Tanggung jawab

Besar kecilnya beban dan tanggung jawab yang diemban atau dimiliki karyawan terhadap tugasnya. Karyawan yang diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya membuat karyawan merasa dipercaya.

e. Promosi

Kesempatan untuk maju atau memperoleh peningkatan jabatan dalam karir selama bekerja. Adanya kesempatan yang sama yang dimiliki oleh seluruh karyawan untuk dapat memperoleh peningkatan jabatan.

f. Pengembangan potensi individu

Ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengembangan diri atau peningkatan kemampuan karyawan selama bekerja. Berkaitan dengan ada atau tidaknya pelatihan maupun kegiatan yang diberikan oleh pihak perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan maupun pengalaman karyawan.

Jewell dan Siegall (dalam Prestawan, 2010) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja adalah:

- a. Aspek psikologis yaitu kepuasan kerja yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat terhadap pekerjaan, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Aspek fisik yaitu berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.



- c. Aspek sosial yaitu berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenispekerjaannya serta hubungan dengan anggota keluarga.
- d. Aspek finansial yaitu berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktorfaktor ini memberikan kepuasan kerja yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Spector (1997) mengidentifikasi terdapat sembilan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan nama Job Satisfaction Survey (JSS) yaitu;

- a. Gaji: aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.
- b. Promosi: aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik memiliki kesempatan yang sama untuk promosi.
- c. Supervisi: aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi

pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (employee centered), dari pada bekerja dengan atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (job centered).

d. Tunjangan Tambahan: aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

e. Penghargaan: aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Spector (1997) berpendapat bahwa setiap individu ingin usaha, kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan yang semestinya.

f. Prosedur dan Peraturan Kerja: aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu seperti birokrasi dan beban kerja.

g. Rekan Kerja: aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja misalnya adanya hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

h. Jenis Pekerjaan: aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain; kesempatan rekreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, job enrichment, kompleksitas kerja dan sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hari nurani.

i. Komunikasi: Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang lancar, karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan menurut Robbins dan Judge (2018) ada empat faktor, yaitu:

a. Rekan kerja yang mendukung

Individu mendapat sesuatu yang lebih dari pada sekadar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian karyawan, kerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung mampu meningkatkan kepuasan kerja. Memiliki rekan kerja yang mendukung akan membuat karyawan merasa nyaman di tempat kerja. Lingkungan yang nyaman tersebut membuat karyawan tidak

mudah stress dan tertekan sehingga mudah memperoleh kepuasan dalam bekerja.

b. Peghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang mereka rasa adil dan sesuai dengan harapan-harapan mereka. Ketika bayaran dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan. Karyawan yang merasakan bahwa bayaran yang diterimanya sesuai dengan apa yang diharapkan dan dikerjakan maka akan menciptakan kepuasan dalam bekerja.

c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja relatif dekat dengan rumah, mudah dijangkau dengan kendaraan dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai. Fasilitas yang memadai tersebut akan membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah sehingga akan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

d. Pekerjaan yang menantang

Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental dan membuatnya tertarik untuk menyelesaikan pekerjaannya. Apabila karyawan tertarik dengan pekerjaannya maka akan menjadi motivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Hasil pekerjaan yang berkualitas akan membuat dirinya bangga dan puas dengan pekerjaannya.

Marliani (2015) mengemukakan faktor penentu kepuasan kerja antara lain:

a. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan keterampilan tertentu sesuai dengan bidang masing-masing. Sulit atau tidaknya pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b. Hubungan dengan atasan

Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang

penting bagi karyawan. Hubungan antar keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai- nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan positif. Jika atasan memiliki ciri pemimpin yang transformasional, motivasi karyawan akan meningkat dan merasa puas dengan pekerjaannya.

c. Rekan kerja

Merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan dan komunikasi antara karyawan dan atasan, dengan sesama karyawan, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Adanya komunikasi yang baik antar karyawan akan membuat situasi kerja menjadi nyaman. Situasi yang nyaman membuat karyawan tidak mudah merasa tertekan saat menyelesaikan pekerjaan sehingga akan merasa puas dalam bekerja.

d. Promosi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Memiliki kesempatan yang sama dengan seluruh karyawan untuk mendapat kenaikan jabatan membuat karyawan merasa

diperhatikan dan diperlakukan secara adil sehingga akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

e. Gaji atau upah

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak. Apabila gaji yang diterima karyawan tersebut dirasakan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya maka akan merasa puas dalam bekerja.

### **C. Tinjauan Umum Tentang Kinerja Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari pengertian performance, ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2010).

Mengungkapkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan maupun etika (Supomo & Nurhayati, 2018).

Kinerja sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan , sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan. Tika mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Rivai, 2009).

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai juga dijelaskan oleh Ilyas (2012) yaitu karakteristik pribadi (usia, jenis kelamin, pengalaman, orientasi dan gaya komunikasi), motivasi, pendapatan dan gaji, keluarga, organisasi, supervisi dan pengembangan karir.

Adapun Indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2010) adalah sebagai berikut:

- a. Mampu meningkatkan target pekerjaan
- b. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- e. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan



Semakin tinggi pencapaian faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan. Menurut Wirawan (2015) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

a. Etos kerja

Etos kerja seorang individu dan suatu bangsa sangat menentukan keberhasilan individu dan bangsa tersebut dalam mencapai tujuannya.

b. Disiplin kerja

Disiplin pegawai merupakan perilaku yang dinamis bukan suatu yang statis. Artinya disiplin pegawai dapat berubah dari disiplin tinggi menjadi disiplin rendah dan sebaliknya.

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi, perasaan dan sikap orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi tersebut dapat positif yang menimbulkan kepuasan kerja dan dapat negatif yang menimbulkan ketidakpuasan kerja

### **3. Kriteria-kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Mangkunegara (2013), dimensi-dimensi kinerja yaitu:

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Indikator yang digunakan dalam kualitas kerja adalah Sesuai prosedur perusahaan.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.

d. Sikap

Sikap adalah respon atau pernyataan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan dalam melakukan pekerjaan atau pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa, yang dapat diukur dengan keyakinan bahwa kinerja baik berasal dari bekerja keras, perasaan, dan perilaku untuk mencapai tujuan.

#### **4. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja secara regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel

untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dengan arah dan tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian jelaslah bahwa pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional dan penilaian regular mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personalia.

Menurut Mondy (2009) penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Moeheriono (2009), umumnya faktor penilaian kinerja terdiri dari empat unsur utama, yaitu:

a. Hasil kerja

keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran asset, dan lain-lain.

b. Perilaku

aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan

c. Atribut atau kompensasi

kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.

d. Komparatif

membandingkan hasil kinerja karyawan dengan pegawai lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualannya selama satu bulan.

#### D. Matriks Penelitian Terdahulu

Tabel 3 matriks penelitian terdahulu

| No | Penulis                                 | Judul penelitian   | Tujuan  | Metode penelitian   | Variabel   | Hasil  | Persamaan dan Perbedaan  |
|----|---|--|---|---|--|--|--|
| 1  | Zeni Rahmawati dan Janti Gunawan (2019) | Hubungan <i>Job-related Factors terhadap Work-life Balance</i> dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial | Penelitian ini menguji hubungan antara job-related factors, yang meliputi waktu kerja, pendapatan, status jabatan, masa kerja, dukungan atasan, dukungan organisasi, dan nilai pekerjaan; dan work-life balance terhadap kepuasan kerja pada pekerja milenial. Hal ini didukung kondisi | Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif-konklusif. Pengambilan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara online untuk mempelajari 203 orang pekerja dalam rentang usia 20-38 tahun, dan telah bekerja sekurang-kurangnya | <i>Work-life Balance</i> dan Kepuasan Kerja pada | Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa job-related factors berhubungan dengan work-life balance, meskipun beberapa lainnya tidak. Seperti yang diperkirakan, work-life balance juga memengaruhi kepuasan kerja pada pekerja generasi milenial. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai rekomendasi bagi penerapan kebijakan agar mampu meningkatkan work-life balance dan kepuasan | <p>Pesamaan:<br/>Persamaan pada variabel kepuasan kerja</p> <p>Perbedaan:<br/>Penelitian bukan pada bidang kesehatan</p> |

| No | Penulis                            | Judul penelitian  | Tujuan  | Metode penelitian  | Variabel                  | Hasil  | Persamaan dan Perbedaan  |
|----|------------------------------------|---|---|--|---------------------------|--|--|
|    |                                    |   | bahwa di Indonesia, saat ini lapangan kerja didominasi oleh generasi milenial, yang diyakini sebagai generasi yang lebih menghargai work-life balance dibandingkan generasi lainnya. Desain | selama 1 tahun di berbagai sektor pekerjaan di Indonesia. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan untuk mengolah data dan menguji hipotesis yang diajukan. |                           | kerja pada generasi milenial.<br>Kata  |  |
| 2  | Muhammad Baihaqi Sunurhayo (2018). | <i>Pengaruh On The Job Embeddedness Terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Tenaga</i> | Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh on the job embeddedness terhadap  | Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian   | OCB dan Kinerja Karawayan | Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (path analysis), maka hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh antara on the job embeddedness terhadap kinerja | Persamaan:<br>Persamaan Pada Variabel Kinerja oraginsasi<br>Perbedaan:<br>Penelitian dilakukan di rumah sakit Malang |

| No | Penulis                      | Judul penelitian  | Tujuan   | Metode penelitian | Variabel   | Hasil   | Persamaan dan Perbedaan  |
|----|------------------------------|---|--|-------------------|--|---|--|
|    |                              | <i>Perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang)</i>                                   | organization citizenship behaviour dan kinerja karyawan pada tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang                    | survey            |  | karyawan sudah terbukti dan hipotesis tersebut terbukti dan Dapat diterima. Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar responden kurang memiliki rasa <i>on the job embeddedness</i> yang baik pada lingkungan kerjanya |  |
| 3  | Ann Adams, Senga Bond (2020) | <i>Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics</i> | Untuk mengetahui karakteristik individu dan organisasi Menggunakan Ward Organizational Features Scales (WOFS), hubungan antara aspek | Kuantitatif       | Kepuasan kerja dan karakteristik individu dan organisasi | Menunjukkan bahwa pentingnya hubungan interpersonal terhadap kepuasan kerja perawat. Secara khusus, kontribusipositif dari kekompakan staf perawat bangsal disorot, tetapi potensi banyak strategi stafNHS saat     | Persamaan: Persamaan pada variabel <i>Effort-Reward Imbalance</i><br>Perbedaan: Penelitian ini merupakan literatur rivew |

| No | Penulis | Judul penelitian | Tujuan  | Metode penelitian | Variabel | Hasil  | Persamaan dan Perbedaan |
|----|---------|------------------|---|-------------------|----------|--|-------------------------|
|    |         |                  | <p>organisasi<br/> bangsal rumah<br/> sakit akut,<br/> karakteristik<br/> pribadi<br/> perawat dan<br/> kepuasan kerja<br/> perawat</p> |                   |          | <p>ini dan lingkungan<br/> kerja untuk merusak<br/> pengembangan<br/> hubungan kerja<br/> yang kohesif juga<br/> dicatat. Faktor lain<br/> yang berpengaruh<br/> adalah hubungan<br/> perawat dengan staf<br/> medis, persepsi<br/> beban kerja mereka<br/> dan evaluasi mereka<br/> tentang kesesuaian<br/> sistem keperawatan<br/> yang dipraktikkan.<br/> Pentingnya<br/> mengukur penilaian<br/> subjektif perawat<br/> tentang lingkungan<br/> kerja mereka<br/> ditekankan. Sebuah<br/> hubungan yang<br/> lemah ditemukan<br/> antara kelas dan</p> |                         |



| No | Penulis                | Judul penelitian  | Tujuan  | Metode penelitian                    | Variabel                                      | Hasil   | Persamaan dan Perbedaan   |
|----|------------------------|---|---|--------------------------------------|---|---|---|
|    |                        |   |   |                                      |   | kepuasan kerja. Karakteristik perawat individu ditemukan tidak berhubungan dengan kepuasan kerja.   |   |
| 4  | Patrice MWegner (2021) | <i>Work engagement and employee retention in an acute healthcare hospital</i> | Penelitian ini adalah untuk menunjukkan pentingnya employee engagement dan hubungannya dengan turnover karyawan. Karya Herzberg menyediakan kerangka kerja yang dibutuhkan dalam memahami | Sebuah desain penelitian kuantitatif | <i>Work engagement dan employee retention</i> | Hasil penelitian ini mempromosikan<br>1. perubahan sosial dengan menunjukkan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan karyawan menghasilkan peningkatan tingkat retensi karyawan. | Persamaan:<br>Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel <i>work engagement</i> .<br><br>Perbedaan:<br>Penelitian dilakukan di rumah sakit yang berbeda. |

| No | Penulis                       | Judul penelitian  | Tujuan  | Metode penelitian  | Variabel                          | Hasil  | Persamaan dan Perbedaan   |
|----|-------------------------------|---|---|--|-----------------------------------|--|---|
|    |                               |   | faktor-faktor apa yang memotivasi individu di tempat kerja.   |  |                                   |  |   |
| 5. | Mohd Zaidi Bin Zakaria (2019) | Pengaruh tekanan kerja dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja dalam kalangan jururawat hospital sultanah bahiyah Oleh | Untuk mengenalpasti pengaruh tekanan kerja dan kepuasan kerja ke atas prestasi kerja dalam kalangan jururawat di Hospital Sultanah Bahiyah, Alor Setar. | Rekabentuk kajian ini menggunakan set soal selidik yang terdiri daripada seramai 160 orang jururawat sebagai sampel, siap dengan Indeks Tekanan Jururawat, kaji selidik kepuasan kerja, dan Skala Enam Dimensi Prestasi Kerja. Data yang di perolehi dianalisis dalam bentuk statistik | Kepuasan kerja dan prestasi kerja | Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat kesan yang signifikan dalam tahap tekanan kerja dan prestasi kerja jururawat. Dalam | Persamaan: Sama-sama menguunkan variabel kepuasan kerja<br><br>Perbedaan: Penelitian dilakukan di rumah sakit yang berbeda. |

| No | Penulis  | Judul penelitian   | Tujuan   | Metode penelitian  | Variabel   | Hasil  | Persamaan dan Perbedaan  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
|    |  |  |  | deskriptif dan inferensi dengan menggunakan perisian Statistical Package for Social Science (SPSS) Versi 25.0. |  |  |  |
| 6. | Xuewen Zhang, Liyan Bian, Xue Bai, Dezhong Kong, Li Liu, Qing Chen, Ningxiu Li(2020) | <i>The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study</i> | Penelitian ini mengevaluasi pengaruh kepuasan kerja, resiliensi, dan work engagement terhadap turnover intention dokter desa, dan mengeksplorasi peran mediasi work engagement | Sebuah studi kuantitatif   | Kepuasan kerja, <i>work engagement</i> dan <i>turnover</i> | Sebanyak 46,9% subjek memiliki turnover intention yang lebih tinggi dan lebih dari 26,3% subjek memiliki turnover intention sedang. Kepuasan kerja dokter desa tidak hanyaberpengaruh negatiflangsung terhadap turnover intention( $\beta=-0,37$ , $p<0,001$ ), tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui work engagement | Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan <i>work engagement</i><br>Perbedaan: Penelitian dilakukan bukan disektor Kesehatan |

| No | Penulis | Judul penelitian | Tujuan  | Metode penelitian | Variabel | Hasil   | Persamaan dan Perbedaan |
|----|---------|------------------|---|-------------------|----------|---|-------------------------|
|    |         |                  | <p>dan resiliensi antara kepuasan kerja dan turnover intention dokter desa di Cina.</p> |                   |          | <p>(<math>\beta = -0,04, p &lt; 0,001</math>). Sementara itu, work engagement juga berpengaruh negatif langsung terhadap turnover intention (<math>\beta = -0,13, p &lt; 0,001</math>), dan resiliensi berpengaruh negatif tidak langsung terhadap turnover intention melalui work engagement (<math>\beta = -0,09, p &lt; 0,001</math>). Hasil penelitian ini di atas sangat menegaskan bahwa kepuasan kerja, ketahanan, dan keterlibatan kerja adalah prediktor awal yang kuat dari niat berpindah dokter desa. Berdasarkan hasil</p> |                         |

| No | Penulis         | Judul penelitian                 | Tujuan                          | Metode penelitian | Variabel                         | Hasil   | Persamaan dan Perbedaan   |
|----|-----------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------------------------------|---|---------------------------|
|    |                 |                                  |                                 |                   |                                  | tersebut, hal-hal berikut harus diperhatikan secara serius untuk meningkatkan kepuasan kerja: pendapatan yang wajar dan adil, mekanisme promosi yang efektif, jaminan sosial hari tua yang adil, beban kerja yang wajar, dan mekanisme psikologis yang kuat untuk mengatasi stres kerja. Niat berpindah dokter desa dapat dikurangi melalui peningkatan kepuasan kerja, ketahanan dan keterlibatan kerja. |                           |
| 7. | Adel Ali Yassin | <i>Job satisfaction and work</i> | Tujuan utamadari penelitian ini | Kualitatif        | <i>Job satisfaction and work</i> | Temuan studi menegaskan bahwa   | Persamaan: Penelitian ini |

| No | Penulis                  | Judul penelitian  | Tujuan  | Metode penelitian  | Variabel   | Hasil   | Persamaan dan Perbedaan   |
|----|--------------------------|---|---|--|--|---|---|
|    | Alzyoud<br>(2019)        | <i>engagement moderated by trust</i>  | adalah untuk menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja dan kepercayaan pada keterlibatan kerja.  |  | <i>engagement</i>                                      | keterlibatan kerja di antara staf akademik di perguruan tinggi negeri memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi perguruan tinggi untuk akhirnya menjadi center of excellence.   | sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan <i>work engagement</i><br><br>Perbedaan:<br>Penelitian dilakukan bukan disektor kesehatan   |
| 8. | Danica Bakotić<br>(2016) | <i>Relationship between job satisfaction and organizational performance</i> | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi dan untuk menentukan apakah ada hubungan yang dapat dibuktikan | Penelitian empiris dilakukan pada 40 perusahaan Kroasia sebagai sampel penelitian, dengan jumlah 5.806 karyawan yang disurvei. | <i>Job satisfaction and organizational performance</i> | Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang jelas antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja organisasi di kedua arah, tetapi dengan intensitas yang cukup lemah. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi lebih | Persamaan:<br>Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kinerja organisasi<br><br>Perbedaan:<br>Penelitian ini bukan di sektor kesehatan. |

| No | Penulis  | Judul penelitian   | Tujuan   | Metode penelitian   | Variabel  | Hasil   | Persamaan dan Perbedaan  |
|----|--|--|--|---|---|---|--|
|    |  |  | secara empiris antara kedua variabel ini, arah serta intensitas hubungan keduanya  |   |   | kuat daripada hubungan antara kinerja organisasi dan kepuasan kerja.  |  |
| 9. | Saad Alaarj, Zainal Abidin-Mohamed, Ummi Salwa Binti Ahmad Bustam (2016) | <i>Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance</i> | Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan membandingkan efek dari proses dan infrastruktur KMC (knowledge management capability) pada kinerja organisasi perusahaan publik Malaysia, juga untuk membawa kepercayaan sebagai variabel yang memediasi antara dua kelompok variabel | Penelitian dilakukan dengan menyebar sebanyak 176 kuisioner kemudian dianalisis menggunakan software AMOS | Variabel <i>Knowledge Management Capabilities</i> dan <i>Organizational Performance</i> | Penelitian ini menunjukkan bahwa efek dari kapabilitas proses KMC lebih dominan untuk kinerja organisasi daripada kemampuan infrastrukturnya. Selain itu, efek pada kinerja organisasi adalah karena berbagi, pemanfaatan dan perolehan pengetahuan, kemudian diikuti oleh budaya dan struktur organisasi dan infrastruktur teknologi | Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kinerja organisasi<br><br>Perbedaan: Penelitian ini buakan di sektor kesehatan. |

| No  | Penulis  | Judul penelitian  | Tujuan  | Metode penelitian  | Variabel                                       | Hasil  | Persamaan dan Perbedaan  |
|-----|--|---|---|--|--|--|--|
|     |  |   | ini.  |  |  |  |  |
| 10. | Brenda Vermeer en, Ben Kuipers, Bram Steijn (Vermeere (2013) | <i>Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance</i> | Penelitian ini menguji hubungan antara kinerja organisasi publik dan manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang mungkin antara kinerja organisasi dan HRM. | Penelitian ini menggabungkan data dari survei nasional dan pandangan dari 6.253 karyawan di Belanda khususnya di wilayah kota. | Variabel kepuasan kerja dan Kinerja Organisasi | Penelitian menunjukkan bahwa (a) kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara HRM dan kinerja organisasi, (b) gaya kepemimpinan yang memberikan semangat berefek positif pada jumlah SDM yang digunakan, sedangkan (c) gaya kepemimpinan mengoreksi tidak berpengaruh pada jumlah praktik SDM yang digunakan. | Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja organisasi.<br><br>Perbedaan: Penelitian ini tidak dilakukan di sektor kesehatan |



## E. Mapping Teori

Gambar 2 Mapping Teori

|  |
|--|
| <p><b>Work Engagement</b></p> <p><b>Kahn, 1990</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fisik</li><li>2. Kognitif</li><li>3. Emosional</li></ol> <p><b>Bakker &amp; Scaufeli, 2002</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Vigor</i></li><li>2. <i>Dedication</i></li><li>3. <i>Absorption</i></li></ol> <p><b>Bakker &amp; Leiter, 2010</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Afektif</li><li>2. <i>Behavior</i></li><li>3. <i>Cognitive</i></li></ol> <p><b>A. Dhini Alfiandari ,2018</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Komunikasi</li><li>2. Komitmen</li><li>3. <i>Culture</i></li></ol> |
|--|

|  |
|--|
| <p><b>Kepuasan Kerja</b></p> <p><b>Martin et al (2016)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Manajemen Rumah Sakit</li><li>2. Fasilitas Rumah Sakit</li><li>3. Penyedia layanan kesehatan</li><li>4. Pembayaran dan tunjangan</li></ol> <p><b>McCloskey/Mueller (1990)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Keseimbangan Pekerjaan/Keluarga</li><li>2. Penghargaan entrinsik</li><li>3. Kepuasan Penjadwalan</li><li>4. Peluang profesi</li><li>5. Kontrol/tanggung jawab</li><li>6. Pujian/pengakuan</li><li>7. Rekan kerja</li><li>8. Interaksi</li></ol> |
|--|

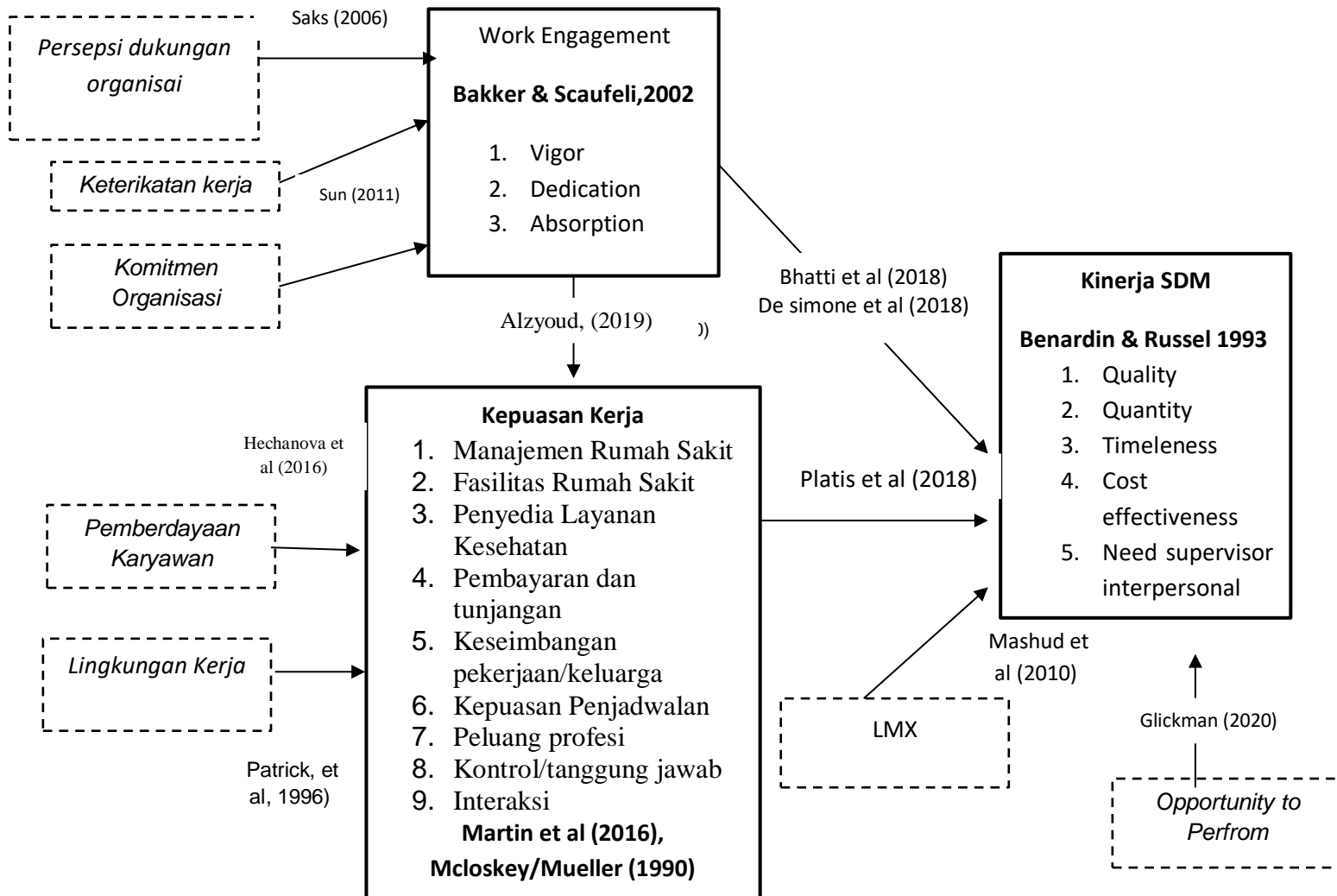
|   |
|---|
| <p><b>Kinerja SDM</b></p> <p><b>Bernardin dan Russel (1993)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kualitas</li><li>2. Kuantitas</li><li>3. <i>Timeliness</i></li><li>4. <i>Cost effectiveness</i></li><li>5. <i>Need supervisor</i></li><li>6. <i>Interpersonal impact</i></li></ol> <p><b>Gibson (1987)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Faktor Individu</i></li><li>2. <i>Faktor psikologis</i></li><li>3. <i>Faktor organisasi</i></li></ol> <p><b>Kopelman (1988)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Individual characteristics</i></li><li>2. <i>Organizational characteristics</i></li><li>3. <i>Work characteristi</i></li></ol> <p><b>PPNI (2010)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pengkajian</li><li>2. Diagnosis</li><li>3. Perencanaan</li><li>4. Pelaksanaan</li><li>5. Evaluasi</li></ol> |
|---|

Gambar diatas menunjukkan dari beberapa teori tentang *work engagement*, kepuasan kerja dan kinerja SDM. Adapun variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja SDM yaitu variabel *work engagement* dan variabel kepuasan kerja. Berikut ini beberapa variabel oleh beberapa ahli *work engagement* oleh Kahn, (1990) menyatakan ada tiga indikator yaitu fisik, kognitif dan emosional. Menurut Bakker & Leiter, (2010) ada tiga indikator yaitu *afektif*, *behavior* dan *cognitive*. Menurut A.Dhini Alfiandari, (2018) ada tiga indikator yaitu komunikasi, komitmen dan *culture*. Teori kepuasan kerja oleh Martin (2016) menyatakan ada empat indikator yaitu Manajemen Rumah Sakit, Fasilitas Rumah Sakit, Penyedia layanan kesehatan dan pembayaran/tunjangan. Menurut Mcloskey/Mueller (1990) ada delapan indikator yaitu keseimbangan pekerjaan/keluarga, penghargaan intrinsik, kepuasan penjadwalan, peluang profesi, kontrol/tanggung jawab, pujian/pengakuan, rekan kerja dan interaksi. Sedangkan teori kinerja SDM dikemukakan oleh Gibson, (1987) ada tiga indikator yaitu faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi. Menurut Kopelman, (1988) ada tiga indikator yaitu *individual characteristics*, *organizational characteristics* dan *work characteristics*.

Berdasarkan beberapa variabel yang dikemukakan diatas, maka peneliti menggunakan teori **Work Engagement** Bakker & Scaufeli, (2002) yang terdiri dari tiga indikator yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Teori **Kepuasan Kerja** Martin et al, (2016) Martin (2016) menyatakan ada empat indikator yaitu Manajemen Rumah Sakit, Fasilitas Rumah Sakit, Penyedia layanan kesehatan dan pembayaran/tunjangan. Dan Mcloskey/Mueller (1990) ada delapan indikator yaitu keseimbangan pekerjaan/keluarga, penghargaan intrinsik, kepuasan penjadwalan, peluang profesi, kontrol/tanggung jawab, pujian/pengakuan, rekan

kerja dan interaksi. Sedangkan teori **Kinerja SDM** Bernardin dan Russel, (1993) yang terdiri enam indikator *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *need supervisor* dan *interpersonal impact*.

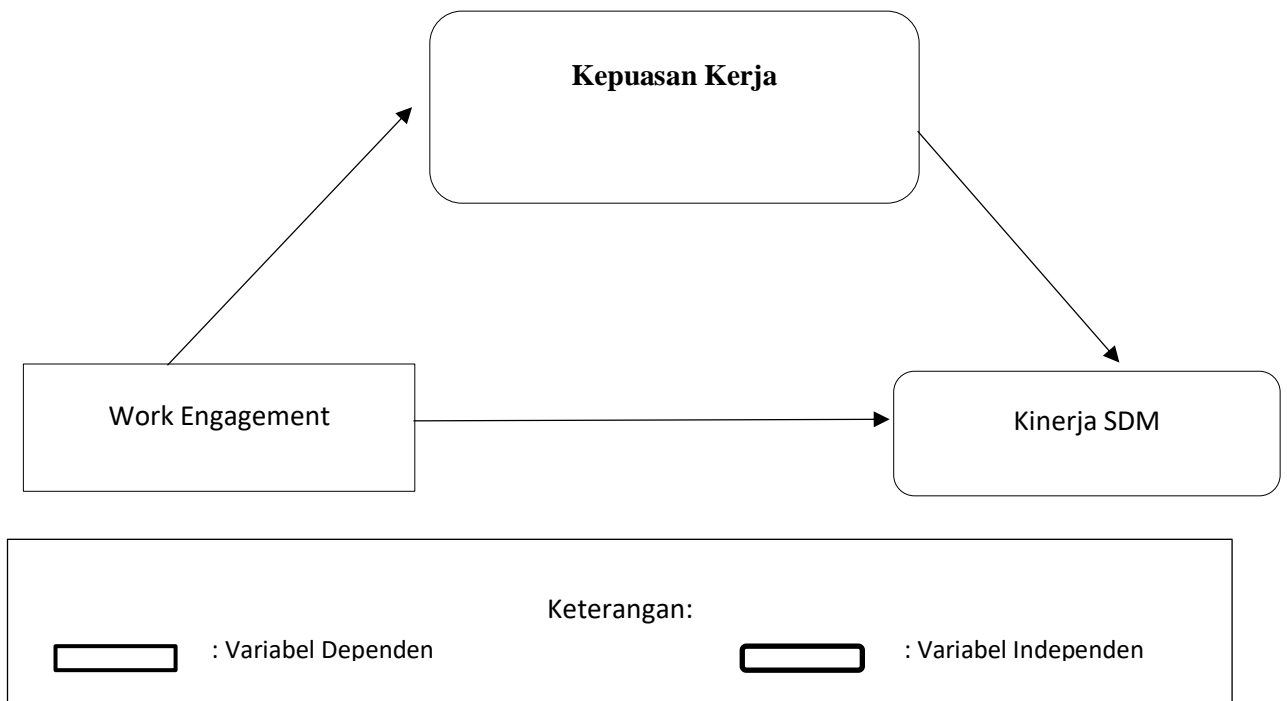
## F. Kerangka Teori



### G. Kerangka Konsep

Berdasarkan kerangka teori diatas , maka kerangka konsep yang di gunakan oleh peneliti adalah teori work engagement Bakker & Scaufeli, (2002) untuk kepuasan kerja menggunakan teori dari Martin (2016) dan mcloskey/Mueller (1990) dan untuk kinerja SDM menggunakan teori Benardin & Russel, (1993).

**Gambar 3 Kerangka Konsep**



## H. Definisi Operasional

Tabel 3 Definisi Operasional

| NO. | DEFINISI TEORI  | INDIKATOR  | DEFINISI OPERASIONAL  | ALAT DAN CARA PENGUKURAN  | KRITERIA OBJEKTIF   |
|-----|---|--|---|---|---|
| 1.  | <b>Work Engagement</b>  |  |   |   |   |
|     | Schaufeli dan Bakker (2003), mendefinisikan work engagement sebagai keadaan mental yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan adanya kekuatan (vigor), dedikasi (dedication) dan pengabdian (absorption). | Gambaran mengenai work engagement dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja.<br>Indikator:<br>1. <i>Vigor</i><br>2. <i>Absorpsi</i><br>3. <i>Dedikasi</i> | 1. <i>Vigor</i> adalah semangat kerja, tidak mudah menyerah meskipun ada halangan, tidak menaruh dan mental yang kuat<br>2. <i>Dedication</i> adalah bangga dengan pekerjaan dan menaruh hati dan jiwa pada pekerjaan<br>3. <i>Absorption</i> adalah pekerjaan yang dilakukan bermakna, sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, terikat dan waktu cepat berlalu ketika bekerja | Kuesioner sebanyak 14 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:<br>1. Sangat Tidak Setuju<br>2. Tidak Setuju<br>3. Kurang Setuju<br>4. Setuju<br>5. Sangat Setuju<br>Skor tertinggi (14x5) = 70<br>Skor terendah (14x1) = 14<br>Skor range (70-14) = 58 | Kriteria objektif<br>a. Baik : jika total skor jawaban responden $\geq$ 22<br>b. Kurang Baik : jika total skor jawaban responden $<$ 22 |
|     |   |  |   | Interval skor (58/2) = 28   |   |

| NO. | DEFINISI TEORI   | INDIKATOR  | DEFINISI OPERASIONAL  | ALAT DAN CARA PENGUKURAN   | KRITERIA OBJEKTIF  |
|-----|--|--|---|--|--|
|     |  |  |   | Skor 70-28) = 22   |  |
| 2.  | <b>Kepuasan Kerja</b>  |  |   |  |  |
|     | <p>Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang : selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini yang seharusnya mereka terima</p> <p>Martins et al (2016)</p> | <p>Kepuasan kerja adalah persepsi umpan balik dari pekerjaannya sendiri, gaji dan imbalan yang diterima, kesempatan promosi, pengawasan dalam bekerja, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif, dan efek lingkungan kerja.</p> <p>Adapun indikatornya yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Rumah Sakit</li> <li>2. Fasilitas Rumah Sakit</li> <li>3. Penyedia Layanan</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Rumah Sakit adalah koordinasi antara berbagai sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, dan adanya kemampuan pengendalian untuk mencapai tujuan</li> <li>2. Fasilitas Rumah Sakit adalah suatu alat dan/atau tempat yang digunakan untuk menyelenggarakan upaya pelayanan kesehatan.</li> <li>3. Penyedia Layanan Kesehatan adalah karyawan mampu melakukan pekerjaannya sendiri maupun dibantu dengan rekan kerja</li> </ol> | <p>Kuesioner pertanyaan dengan menggunakan skala likert:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat Tidak Puas</li> <li>2. Tidak Puas</li> <li>3. Kurang Puas</li> <li>4. Puas</li> <li>5. Sangat Puas</li> </ol> <p>Skor tertinggi: 40x5 = 200<br/>Skor terendah: 40 x 1 = 40<br/>Skor tertinggi: 200-30 = 170<br/>Interval skor 200 :2= 100<br/>Skor standar: 200-</p> | <p>Kriteria Objektif:</p> <p>Baik = jika total jawaban responden <math>\geq 90</math></p> <p>Kurang baik = jika total jawaban responden <math>&lt; 90</math></p> |

| NO. | DEFINISI TEORI | INDIKATOR  | DEFINISI OPERASIONAL   | ALAT DAN CARA PENGUKURAN | KRITERIA OBJEKTIF |
|-----|----------------|--|--|--------------------------|-------------------|
|     |                | Kesehatan<br>4. Pembayaran dan tunjangan<br>5. Keseimbangan pekerjaan/keluarga<br>6. Kepuasan Penjadwalan<br>7. Peluang profesi<br>8. Kontrol/tanggung jawab<br>9. Interaksi | 4. Bayaran dan Tunjangan adalah imbalan dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan<br>5. Keseimbangan Pekerjaan/Keluarga adalah bagaimana rumah sakit menghargai waktu karyawan dengan keluarganya<br>6. Kepuasan Penjadwalan adalah kepuasan karyawan mengenai lama waktu/jam bekerja di rumah sakit<br>7. Peluang Provesi adalah kesempatan perawat dalam melanjutkan pendidikan, kesempatan menjadi pengurus keperawatan di RS, dan kesempatan untuk melakukan pelatihan keperawatan<br>8. Kontrol tanggung jawab | 100 = 100                |                   |



| NO. | DEFINISI TEORI   | INDIKATOR   | DEFINISI OPERASIONAL   | ALAT DAN CARA PENGUKURAN  | KRITERIA OBJEKTIF   |
|-----|--|---|--|---|---|
|     |  |   | <p>adalah keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap pelayanan di dalam ruangan kerja</p> <p>9. Interaksi adalah bagaimana karyawan dapat berkomunikasi yang baik dengan rekan kerjanya sendiri maupun profesi lain.</p>   |   |   |
| 3.  | <b>Kinerja SDM</b>   |   |  |   |   |
|     | <p>Moeheriono (2010), mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung</p> | <p>Gambaran hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi.<br/>Indikator:<br/>1. <i>Quality</i></p> | <p>1. <i>Quality</i> adalah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar, meningkatkan kualitas kerja dan bekerja lebih baik</p> <p>2. <i>Quantity</i> adalah berkerja secara maksimal, berkualitas dan kuantitas kerja</p> <p>3. <i>Timeliness</i> adalah melakukan pekerjaan</p> | <p>Kuesioner 18 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:<br/>1. Sangat Tidak Setuju<br/>2. Tidak Setuju<br/>3. Kurang Setuju<br/>4. Setuju<br/>5. Sangat Setuju</p> <p>Skor tinggi: 18x5 = 90<br/>Skor terendah: 18x</p> | <p>Kriteria Objektif:<br/>Baik = jika total jawaban responden <math>\geq 54</math><br/>Kurang baik = jika total jawaban responden</p> |

| NO. | DEFINISI TEORI  | INDIKATOR  | DEFINISI OPERASIONAL   | ALAT DAN CARA PENGUKURAN  | KRITERIA OBJEKTIF |
|-----|---|--|--|---|-------------------|
|     | jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi | <p>2. <i>Quantity</i><br/> 3. <i>Timeliness</i><br/> 4. <i>Cost effectiveness</i><br/> 5. <i>Need Supervisor</i><br/> 6. <i>Interpersonal Impact</i></p> | <p>tepat waktu, tidak terlambat datang dan kualitas pekerjaan</p> <p>4. <i>Cost effectiveness</i> adalah mampu menggunakan teknologi yang ada, menggunakan informasi dengan baik ketika bekerja dan memiliki pengetahuan manajemen yang baik.</p> <p>5. <i>Need Supervisor</i> adalah dapat bekerja dengan baik tanpa atasan, pengarahan dan tidak mengecewakan</p> <p>6. <i>Interpersonal Impact</i> adalah membina kerjasama yang baik, membantu anggota tim dan membina hubungan yang harmonis dengan</p> | <p>1 = 18<br/> Range:90-18= 72<br/> Interval Skror: 72:2 = 36<br/> Skor: 90-36 = 54</p> |                   |

| NO. | DEFINISI TEORI | INDIKATOR | DEFINISI OPERASIONAL | ALAT DAN CARA PENGUKURAN | KRITERIA OBJEKTIF |
|-----|----------------|-----------|----------------------|--------------------------|-------------------|
|     |                |           | atasan               |                          |                   |