

**MODEL KONSEPTUAL *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA  
RUMAH SAKIT PERGURUAN TINGGI NEGERI DI INDONESIA**

***CONCEPTUAL MODEL OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AT  
STATE UNIVERSITY HOSPITAL IN INDONESIA***



**NUR ARIFAH  
K013181019**

**PROGRAM DOKTOR ILMU KESEHATAN MASYARAKAT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**MODEL KONSEPTUAL *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA  
RUMAH SAKIT PERGURUAN TINGGI NEGERI DI INDONESIA**

**NUR ARIFAH  
K013181019**



**PROGRAM DOKTOR ILMU KESEHATAN MASYARAKAT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**CONCEPTUAL MODEL OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AT  
STATE UNIVERSITY HOSPITAL IN INDONESIA**

**NUR ARIFAH  
K013181019**



**DOCTORATE PROGRAM OF PUBLIC HEALTH SCIENCE  
PUBLIC HEALTH FACULTY  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR, INDONESIA  
2024**

**DISERTASI**

**MODEL KONSEPTUAL *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA  
RUMAH SAKIT PERGURUAN TINGGI NEGERI DI INDONESIA**

**NAMA : NUR ARIFAH**

**NIM : K013181019**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Doktor pada tanggal Enambelas  
bulan Februari tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat dan dinyatakan telah  
memenuhi syarat kelulusan

pada

Program Studi S3 Ilmu Kesehatan Masyarakat  
Fakultas Kesehatan Masyarakat  
Universitas Hasanuddin  
Makassar

Mengesahkan:

**Promotor,**



Prof. Dr. dr. Andi Indahwaty Sidin, MHSM  
NIP. 19730104 200012 2 001

**Ko-Promotor,**



Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS  
NIP. 19650210 1991031 006

**Ko-Promotor,**



Prof. Dr. Suriah, SKM, M. Kes  
NIP. 19740520 200212 2 001

**Ketua Program Studi  
S3 Ilmu Kesehatan Masyarakat,**



Prof. Dr. Aminuddin S., SKM, M. Kes, M. Med. Ed  
NIP. 19670617 199903 1 001

**Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat  
Universitas Hasanuddin,**



Prof. Dr. R. P. SKM, M. Kes, M. Sc, PH, Ph. D  
NIP. 19720529 200112 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa, disertasi berjudul "*Model Konseptual Employee Engagement Pada Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia*" adalah benar karya saya dengan arahan dari tim pembimbing (Prof. Dr. dr. Andi Indahwaty Sidin, MHSM sebagai Promotor dan Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS sebagai Co-Promotor-1 serta Prof. Dr. Suriah, SKM., M.Kes sebagai Co-Promotor-2. Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka disertasi ini.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan disertasi ini adalah karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut berdasarkan aturan yang berlaku.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta (hak ekonomis) dari karya tulis saya berupa disertasi ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, 31 Januari 2024



NUR ARIFAH

K013181019

## UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillaahirrahmaanirraahiim. Assalamu 'alaykum warahmatullahi wabarakatuh Alhamdulillah Rabbi'l'alamiin. Puji Syukur kepada ALLAH Subhanahuwata'ala atas segala rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi ini. Penulisan disertasi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Doktor Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

Penelitian yang saya lakukan dapat terlaksana dengan baik dan penulisan disertasi ini dapat dirampungkan atas bantuan banyak pihak. Perkenankan saya menghaturkan ungkapan terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada Prof. Dr. dr. Andi Indahwaty Sidin, MHSM, CHRM, Fisqua, yang memegang dua peran penting sekaligus yaitu sebagai Promotor dan Penasehat akademik yang dengan penuh keikhlasan, kesabaran dan semangat memberikan bimbingan, arahan dan motivasi serta dukungan tanpa henti selama saya menempuh Pendidikan Doktor dan dalam pelaksanaan penelitian serta penyelesaian disertasi ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya juga saya haturkan kepada Bapak Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS selaku Ko-promotor-1 yang dengan penuh semangat dan ketulusan memberikan arahan dan motivasi yang kuat selama saya menempuh Pendidikan Doktor serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan dan perbaikan disertasi ini. Saya juga menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. Suriah, SKM., M.Kes selaku Ko-promotor-2 yang dengan tulus dan sabar memberikan bimbingan dan masukan serta terus menguatkan saya selama proses penelitian dan penulisan hingga perampungan disertasi ini. Kesuksesan tim promotor tidak terlepas dari dukungan dan bantuan pihak lain dalam menyukseskan Pendidikan saya, pelaksanaan penelitian, penulisan dan perampungan disertasi ini. Untuk itu, perkenankan saya menghaturkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. drg. Andi Zulkifli, M. Kes, Prof. Dr. Stang, M. Kes dan Dr. Hasnawati Amqam, SKM, M. Kes selaku penguji internal yang telah meluangkan waktu dan memberikan masukan yang sangat kontributif dalam proses perbaikan dan penyelesaian disertasi ini.
2. Dr. dr. Andreasta Meliala, DPH., M.Kes.,MAS selaku penguji eksternal yang meskipun memiliki jadwal yang padat, telah berkenan mengalokasikan waktu dan memberikan masukan yang sangat berharga dalam proses perbaikan dan penyelesaian disertasi ini.
3. Rektor Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc yang telah memfasilitasi, memberikan dukungan dan motivasi bagi penulis untuk dapat menyelesaikan Pendidikan doktoral.
4. Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Unhas Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc.PH, Ph.D beserta segenap Wakil Dekan dan jajarannya yang telah memfasilitasi penulis untuk menempuh Pendidikan Doktor.
5. Prof. Dr. Aminuddin Syam, SKM, M. Kes, M. Med. Ed selaku Ketua Program

- Studi S3 Ilmu Kesehatan Masyarakat FKM Unhas atas segala kemudahan dan motivasi yang diberikan kepada saya dalam menempuh Pendidikan doctoral.
6. Prof. Dr. Ridwan Amiruddin, SKM, M. Kes, M. Sc. PH, selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Kesehatan Masyarakat FKM Unhas periode 2018 – 2023 yang telah memfasilitasi dan memberi dorongan untuk menyelesaikan studi doctoral.
  7. Segenap Keluarga Besar Departemen Manajemen Rumah Sakit FKM UNHAS yang saya cintai dan banggakan yang telah memberikan dorongan dan bantuan dalam proses Pendidikan, penelitian dan penyelesaian penulisan disertasi ini.
  8. Seluruh dosen pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin atas ilmu dan bimbingan yang diberikan kepada saya selama masa perkuliahan dan semangat untuk dapat menyelesaikan Pendidikan doctoral.
  9. Terima kasih secara khusus juga saya haturkan kepada Dr. Wahiduddin, SKM, M.Kes, Dr. Fridawaty Rivai, SKM, M.Kes, Prof. Anwar Mallongi, SKM., MSc., Ph.D, Prof. Dr. Lalu Muhammad Saleh, SKM, M. Kes, Dian Sidik Arsyad, SKM., MKM, Muhammad Rahmat, SKM, M. Kes, Dr. Balqis, SKM, MSc.PH., M. Kes yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian, pengolahan data serta publikasi hasil penelitian.
  10. Irma Suryani S. Kom, MM dan Syamsiah, S. Sos, M. Si, staf pengelola Program studi S3 Ilmu Kesehatan Masyarakat FKM Unhas yang dengan sabar dan Ikhlas membantu saya selama menempuh Pendidikan S3.
  11. Seluruh informan yang terdiri dari Direktur SDM, Kepala Bidang SDM RSPTN dan akademisi dari berbagai Universitas yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang berharga dalam penelitian tahap kualitatif.
  12. Seluruh responden pada penelitian tahap kuantitatif yang merupakan karyawan RS Universitas Airlangga, RS Universitas Hasanuddin dan RS Universitas Indonesia
  13. Seluruh staf pada bidang Sumber Daya Manusia RS Unhas terkhusus kepada Nur Alam, SKM, M. Kes sebagai Kepala seksi Evaluasi dan Retensi SDM dan Imung Yulistina, ST sebagai kepala seksi perencanaan dan pengembangan SDM RS Unhas yang telah banyak membantu saya dalam menjalankan tugas sebagai Manajer SDM selama saya menempuh Pendidikan doctoral ini.
  14. Teman-teman mahasiswa Prodi S3 Ilmu Doktor FKM Unhas Angkatan 2018 atas kebersamaan selama menempuh perkuliahan yang telah saling menguatkan untuk dapat menyelesaikan studi khususnya Dr. Dewi Rizki Nurmala, SKM, M. Kes dan Dr. Arman Abbas, SKM, M. Kes atas semangat dan bantuan dalam proses penyelesaian disertasi.

15. Virginia Thesyalonica, SKM, Elita Wijayanti, SKM, Emilia Pandin, SKM, Amelia, SKM, M. Kes yang telah kebersamai saya, bekerja bersama dalam menjalani tahap demi tahap dengan terus memotivasi dan menyemangati saya dalam proses penelitian dan penulisan disertasi ini.

16. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah memberikan berbagai bentuk bantuan dan do'a selama saya menempuh Pendidikan doctoral.

Rasa Syukur dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada kedua orang tua tercinta H. Andi Muhammad Arif (Rahimahullah) dan Hj. Andi Sitti Hasdah, atas segalanya yang telah diberikan kepada saya, do'a terbaik, kasih sayang, semangat serta teladan kebaikan dan perjuangan hidup yang telah menjadi inspirasi terbesar saya. Saya juga menghaturkan terima kasih kepada ayah dan ibu mertua H. Arifin Abu (Rahimahullah) dan Hj. Hadrah, yang telah memberikan dukungan, nasehat dan do'a kepada saya dan keluarga. Demikian pula kepada saudara-saudara saya, A. Muhammad Yusran (Rahimahullah), Dr. Andi Nilwana, SE, M. Si, A. Tri Agus, A. Fachruddin, S.Pi, A. Majnah, SE, MM, A. Muhammad Yusuf, SE yang telah dengan penuh kasih sayang membantu saya dalam segala hal serta memberikan motivasi untuk terus melanjutkan Pendidikan dan memberikan dukungan terbaik mereka sehingga saya dapat menyelesaikan Pendidikan doctoral.

Terima kasih sedalam-dalamnya juga saya haturkan kepada suami tercinta Yudi Syarif, ST, M. Comm dan anak-anak kami, Muhammad Jawad Ruzbihan dan Muhammad Muqaffi Yusufi Fauzan atas kasih sayang, dukungan yang terus menerus diberikan untuk menguatkan saya dan kesabaran yang telah diberikan selama saya menempuh pendidikan doctoral. Semoga Allah SWT merahmati dan memberikan balasan terbaik atas segala kebaikan dari semua pihak yang telah berkontribusi sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan doctoral ini.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan disertasi ini masih terdapat kekurangan, sehingga dengan penuh kerendahan hati saya memohon maaf dan mengharapkan kelapangan hati para pembaca untuk memberikan masukan dan saran untuk perbaikan disertasi ini. Besar harapan saya, disertasi ini dapat memberikan sebanyak mungkin manfaat kepada semua pihak terkait terkhusus pada pengelolaan SDM pada RSPTN di Indonesia.

Makassar, 31 Januari 2024

**NUR ARIFAH**



## ABSTRAK

**NUR ARIFAH.** *Model Konseptual Employee engagement Pada Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia* (dibimbing oleh **Andi Indahwaty Sidin, Syahrir A. Pasinringi** dan **Suriah**)

*Employee engagement* telah banyak digunakan dalam manajemen sumber daya manusia sebagai kunci untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Meskipun demikian, para akademisi dan praktisi mengkajinya dengan menggunakan pendekatan yang beragam seperti pendekatan psikologis dan perilaku organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun dan menghasilkan model konseptual *employee engagement* yang secara khusus dapat diimplementasikan pada RS Perguruan Tinggi Negeri (RSPTN) di Indonesia.

Penelitian dibagi menjadi dua tahap, yakni: (1) mengeksplorasi konstruk *employee engagement* menggunakan metode kualitatif dengan *indepth interview* terhadap praktisi RSPTN dan akademisi pengampu mata kuliah MSDM RS ; (2) memverifikasi model konseptual yang dihasilkan dari penelitian tahap pertama dengan menggunakan metode analisis faktor konfirmatori dari 365 sampel dengan tingkat signifikansi statistik pada  $\geq 0,3$  dan analisis jalur dengan model persamaan struktural.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model konseptual *employee engagement* RSPTN di Indonesia merupakan bidang kajian perilaku organisasi dan terdiri dari 6 dimensi yakni dimensi individu, dimensi pekerjaan, dimensi interaksi organisasi dan individu, dimensi organisasi, dimensi *employee engagement*, dan dimensi konsekuensi. Berdasarkan hasil pemodelan persamaan struktural disimpulkan bahwa dimensi *employee engagement* dipengaruhi oleh dimensi individu, dimensi pekerjaan, dan dimensi interaksi organisasi-individu, serta dimensi organisasi. Disarankan agar para pimpinan RSPTN melakukan advocacy pada Asosiasi RSPTN Indonesia dan Kemendikbudristek RI agar dapat diterbitkan kebijakan terkait status kelembagaan RSPTN.

Kata Kunci: *Employee engagement*, individu, interaksi organisasi-individu, pekerjaan, RSPTN

## ABSTRACT

**NUR ARIFAH.** *Conceptual Model of Employee Engagement at State University Hospitals in Indonesia* (supervised by **Andi Indahwaty Sidin, Syahrir A. Pasinringi, and Suriah**)

The term employee engagement has been widely used in human resource management as a key to motivate and retain employees in order to increase productivity and organizational performance. However, practitioners and academicians used different approaches to explain the concept of employee engagement such as psychological approach and behavioural sciences. The purpose of this research is to develop and produce a conceptual model of employee engagement that can be specifically implemented in state university hospitals (RSPTN) in Indonesia.

This research is divided into two stages, namely: (1) exploring the construct of employee engagement using qualitative methods with in-depth interviews with RSPTN practitioners and academics teaching HRM courses in hospitals; (2) verificating the conceptual model generated from the first stage of research using the confirmatory factor analysis method of 365 samples with a statistical significance level at  $\geq 0.3$  and path analysis using Structural Equation Model (SEM).

The results showed that conceptual model of employee engagement of RSPTN in Indonesia consists of 6 dimensions, which are the individual dimension, work dimension, dimension of organization-individual interaction, organization dimension, employee engagement dimension, and consequences dimension. Based on the results of SEM, it is concluded that the dimension of employee engagement is influenced by individual dimension, work dimension, and organization-individual interaction dimension, also organizational dimension. The study suggests the state university hospitals leaders conduct advocacy to the association of state university hospitals and Ministry of Education, Culture, Research and Technology Republic of Indonesia to establishes policy regarding on the State University hospital in Indonesia.

Keywords: employee engagement, individual, organization-individual interaction, work, RSPTN

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
DAFTAR SINGKATAN .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN UMUM .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.1.1 <i>Employee engagement</i> .....	1
1.1.2 Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri .....	17
1.2 Rumusan Masalah .....	29
1.3 Tujuan Penelitian.....	29
1.4 Manfaat Penelitian.....	30
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	30
1.6 Kebaruan Penelitian .....	31
<b>BAB II TOPIK PENELITIAN I.....</b>	<b>35</b>
2.1. Abstrak .....	35
2.2 Pendahuluan .....	35
2.3 Metode Penelitian.....	37
2.4 Hasil dan Pembahasan .....	42
2.5 Kesimpulan.....	115
<b>BAB III TOPIK PENELITIAN II.....</b>	<b>117</b>
3.1 Abstrak.....	117
3.2 Pendahuluan .....	117
3.3 Metode Penelitian.....	155
3.4 Hasil dan Pembahasan .....	157
3.5 Kesimpulan.....	189
<b>BAB IV TOPIK PENELITIAN III .....</b>	<b>191</b>
4.1 Abstrak.....	191
4.2 Pendahuluan .....	191
4.3 Metode Penelitian.....	192
4.4 Hasil dan Pembahasan .....	192
4.5 Kesimpulan.....	201

<b>BAB V PEMBAHASAN UMUM.....</b>	<b>202</b>
<b>BAB VI KESIMPULAN UMUM.....</b>	<b>235</b>
6.1 Kesimpulan.....	235
6.2 Keterbatasan Penelitian .....	235
6.3 Saran .....	236
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>237</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>248</b>

## DAFTAR TABEL

No. Urut	Halaman
1.	Tabel 2.1 Proses Pengumpulan Data Kualitatif..... 39
2.	Tabel 2.2 Karakteristik Responden ..... 42
3.	Tabel 3.1 Rekapitulasi Jumlah Item Pertanyaan Kuesioenr Berdasarkan Hasil Uji Validitas ..... 122
4.	Tabel 3. 2 Definisi Teori dan Definisi Operasional..... 127
5.	Tabel 3.3 Rekapitulasi Hasil CFA Dimensi..... 157
6.	Tabel 3.4 Hasil CFA Item Pertanyaan Pada Dimensi Individu..... 158
7.	Tabel 3.5 Hasil CFA Variabel Pada Dimensi Individu..... 159
8.	Tabel 3.6 Hasil CFA Item Pertanyaan Pada Dimensi Organisasi... 162
9.	Tabel 3.7 Hasil CFA Variabel Pada Dimensi Organisasi ..... 164
10.	Tabel 3.8 Hasil CFA Item Pertanyaan Pada Dimensi Interaksi Organisasi-Individu ..... 166
11.	Tabel 3.9 Hasil CFA Variabel Pada Dimensi Interaksi Organisasi- Individu ..... 170
12.	Tabel 3.10 Hasil Item Pertanyaan Pada Dimensi Pekerjaan..... 171
13.	Tabel 3.11 Hasil CFA Variabel Pada Dimensi Pekerjaan ..... 175
14.	Tabel 3.12 Hasil CFA Item Pertanyaan Pada Dimensi <i>Employee engagement</i> ..... 177
15.	Tabel 3.13 Hasil CFA Item Pertanyaan Pada Dimensi Konsekuensi ..... 181
16.	Tabel 3.14 Hasil CFA Variabel Pada Dimensi Konsekuensi ..... 183
17.	Tabel 3.15 Nilai <i>Goodnes of Fit Model</i> ..... 186
18.	Tabel 3.16 Nilai <i>Path Coefficients</i> Hasil SEM ..... 188
19.	Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden..... 192
20.	Tabel 4.2 Hubungan Jenis Kelamin, Umur, Generasi, dan Tanggung Jawab Pengasuhan Terhadap <i>Work Engagement</i> ..... 195
21.	Tabel 4.3 Hubungan Suku Terhadap <i>Work Engagement</i> ..... 195
22.	Tabel 4.4 Hubungan Lama Masa Kerja dan Status Kepegawaian Terhadap <i>Work Engagement</i> ..... 196
23.	Tabel 4.5 Hubungan Jenis Kelamin, Umur, Generasi, dan Tanggung Jawab Pengasuhan Terhadap <i>Organizational Engagement</i> ..... 196
24.	Tabel 4.6 Hubungan Jenis Kelamin, Umur, Generasi, dan Tanggung Jawab Pengasuhan Terhadap <i>Organizational Engagement</i> ..... 197
25.	Tabel 4.7 Hubungan Suku Terhadap <i>Organizational Engagement</i> 197
26.	Tabel 4.8 Rekapitulasi Nilai <i>P Value</i> ..... 198

## DAFTAR GAMBAR

No. Urut		Halaman
1.	Gambar 1.1 Data <i>Turn Over</i> Pegawai RS Unhas Pada Tahun 2018-2022.....	4
2.	Gambar 1.2 Model Anteseden dan Konsekuensi dari <i>Employee Engagement</i> oleh Alan M. Saks (2006) .....	9
3.	Gambar 1.3 Kerangka Teoritis yang Ditawarkan oleh Laila Imandin (2014) .....	12
4.	Gambar 1.4 Model Konseptual Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee engagement</i> oleh Borah & Barua (2018) .....	14
5.	Gambar 1.5 Model Konseptual <i>Employee engagement</i> oleh Kwon & Kim (2020).....	16
6.	Gambar 1.6 Implementasi Kegiatan RSPTN .....	18
7.	Gambar 1.7 <i>Research Posture</i> .....	20
8.	Gambar 1.8 Kerangka Teori Penelitian .....	28
9.	Gambar 1.9 Model Konseptual <i>Employee Engagement</i> Pada RSPTN di Indonesia .....	32
10.	Gambar 1.10 Evolusi Teori <i>Employee Engagement</i> .....	33
11.	Gambar 2.1 Alur Penelitian Tahap Kualitatif.....	37
12.	Gambar 2.2 Triangulasi Sumber.....	41
13.	Gambar 2.3 Definisi <i>Employee Engagement</i> .....	46
14.	Gambar 2.4 Variabel Dimensi Individu.....	65
15.	Gambar 2.5 Variabel Dimensi Organisasi.....	87
16.	Gambar 2.6 Variabel Dimensi Interaksi Organisasi-Individu.....	102
17.	Gambar 2.7 Variabel Dimensi Pekerjaan.....	105
18.	Gambar 2.8 Variabel Dimensi Eksternal Organisasi Hasil Kualitatif .....	106
19.	Gambar 2.9 Variabel Dimensi <i>Employee engagement</i> .....	110
20.	Gambar 2.10 Variabel Dimensi Konsekuensi.....	114
21.	Gambar 2.11 Konstruk <i>Employee engagement</i> Hasil Kualitatif .....	116
22.	Gambar 3.1 Model Anteseden dan Konsekuensi dari <i>Employee engagement</i> oleh Alan M. Saks (2006).....	118
23.	Gambar 3.2 Model Konseptual <i>Employee engagement</i> oleh Borah dan Barua (2018).....	119
24.	Gambar 3.3 Rancangan Model Konseptual Hasil Penelitian Kualitatif .....	120
25.	Gambar 3.4 Model Konseptual <i>Employee engagement</i> Gabungan LR dan Kualitatif .....	121
26.	Gambar 3.5 Model Konseptual <i>Employee engagement</i> Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	126
27.	Gambar 3.6 Alur Penelitian Tahap Kuantitatif .....	156

No Urut		Halaman
28.	Gambar 3.7 Rekapitulasi Perubahan Variabel, Dimensi, dan Item Pertanyaan .....	184
29.	Gambar 3.8 Hipotesis Model Konseptual Berdasarkan Hasil Penelitian Kuantitatif.....	185
30.	Gambar 3.9 Hasil Pemodelan SEM.....	187
31.	Gambar 3.10 Model Konseptual Employee Engagement Pada RSPTN di Indonesia .....	190
32.	Gambar 5.1 Model Konseptual <i>Employee Engagement</i> RSPTN Indonesia .....	233

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

Lampiran 2. Kuesioner

Lampiran 3. Laik Etik Penelitian

Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian

Lampiran 5. Daftar Riwayat Hidup



## DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Kepanjangan
EES	<i>Employee Experience Survey</i>
HC	<i>Human Capital</i>
HCM	<i>Human Capital Management</i>
HRD	<i>Human Resource Development</i>
Kemdikbudristek	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan Riset dan Teknologi
MJWQ	<i>Meaning and Joy in Work Questionnaire</i>
MSDM	Manajemen Sumber Daya Manusia
NHS	<i>National Health Service</i>
NSS	<i>NHS Staff Survey</i>
OCB	<i>Organizational citizenship behavior</i>
PTN	Perguruan Tinggi Negeri
PTN-BH	Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum
RS	Rumah Sakit
RSPTN	Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri
SDM	Sumber Daya Manusia
UWES	<i>Utrecht Work engagement Scale</i>
EE	<i>Employee engagement</i>
WE	<i>Work Engagement</i>
OE	<i>Organizational Engagement</i>

## BAB I

### PENDAHULUAN UMUM

#### 1.1 Latar Belakang

##### 1.1.1 *Employee engagement*

*Employee engagement* telah banyak digunakan dalam manajemen sumber daya Rumah sakit adalah sebuah institusi yang dibangun, dikelola, dan dilengkapi untuk diagnosis penyakit; untuk perawatan, baik medis maupun bedah, bagi orang sakit dan yang terluka; dan untuk tempat tinggal mereka selama proses ini berlangsung. Rumah sakit modern juga sering berfungsi sebagai pusat Pendidikan dan penelitian (Fralick C. Pamela; Piercey, W. Douglas; Scarborough, 2023). Di Indonesia pada Undang-undang Nomor 17 Tahun 2023 rumah sakit didefinisikan sebagai fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna melalui pelayanan kesehatan promotif, preventif, kuratif, rehabilitative, dan/atau paliatif dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, 2023).

Rumah sakit merupakan bagian dalam sistem Kesehatan nasional yang sangat padat karya dan padat modal (OECD, European Union, 2017). Terdapat beragam sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di rumah sakit dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Latar belakang yang beragam tersebut menggambarkan tingkat pengetahuan, kemampuan, karakteristik dan perilaku yang beragam pula, yang akan mencerminkan kinerja dan harapan pada masing-masing individu tersebut. Asset manusia (*human capital*), dianggap sebagai asset yang nilainya sangat besar dan bukan sekedar sumber daya dalam organisasi bisnis termasuk rumah sakit. Hal ini karena asset manusia inilah penentu nasib bisnisnya (Aksenova et al., 2020).

*HC* sebagai asset tak berwujud organisasi serupa dengan: hak cipta, hubungan baik dengan pelanggan, brand, dan citra perusahaan. Semua asset tak berwujud tersebut, terutama keahlian, imajinasi, dan kreativitas karyawan, sangat vital bagi pencapaian keberhasilan organisasi. Sehingga penting bagi organisasi untuk menjaga asset manusianya (Baron et al., 2013). Untuk mencapai kebutuhan SDM yang handal, maka diperlukanlah pengelolaan *human capital* atau *Human Capital Management (HCM)* (Hidayat et al., 2018). Konsep *human capital* ini menggagas nilai tambah yang dapat diberikan oleh karyawan kepada organisasi tempat bekerja (Baron et al., 2013).

*Human Capital Management (HCM)* melibatkan tindakan menggunakan dan mengelola karyawan dan menganggap mereka sebagai aset dan investasi di

dalamnya melalui program yang meningkatkan *employee engagement*, retensi, manajemen bakat, dan pengembangan karyawan akan menciptakan keunggulan kompetitif (Amagada et al., 2020). Pernyataan Amagada et al., 2020 ini menunjukkan bahwa konsep *employee engagement* adalah bagian penting dalam konsep *HCM*. Hal ini dipertegas dengan pernyataan Goh et al., (2020), bahwa pengelolaan HC yang konsekuensitif dapat menghasilkan tenaga perawat yang menyakini bahwa pimpinan dan organisasi menghargai keterampilan dan kompetensi mereka. Karena itu, mereka (perawat) cenderung untuk memiliki keyakinan yang tinggi terhadap organisasinya dan cenderung untuk tetap tinggal bekerja di RS (Goh et al., 2020). Kemudian sebuah penelitian juga menyatakan bahwa pengelolaan HC dan investasi dalam HC merupakan sebuah jalan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mitigasi terhadap masalah *turnover* perawat (Goh et al., 2020).

*Human Capital Management* yang baik dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik yang tersedia, biaya yang lebih rendah karena pergantian (*turnover*) pegawai, mengurangi tuntutan hukum, fleksibilitas organisasi yang lebih besar, pemecahan masalah yang lebih baik dan kinerja yang lebih baik secara keseluruhan dan peningkatan dalam pengambilan keputusan di tingkat strategis. Pengelolaan *HC* yang baik akan mengoptimalkan upaya untuk menjaga agar asset *human capital* mereka yang bernilai, kompetitif, jarang ditemukan (tidak banyak individu yang memilikinya), yang keterampilannya sulit untuk ditiru, dan tidak dapat digantikan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi yang berlangsung lama dan berkesinambungan. Namun bagaimana jika *human capital* yang bernilai lebih ini kemudian pindah, keluar dari organisasi karena memiliki *engagement* yang rendah terhadap organisasi tersebut?. Tentu saja investasi organisasi tersebut kepada karyawannya menjadi sia-sia karena berbeda dengan *physical capital*, karyawan yang pindah atau keluar dari organisasi akan membawa *human capitalnya* bersama diri mereka, tidak meninggalkannya untuk menjadi milik organisasi. Disinilah pentingnya investasi *human capital* organisasi dalam melakukan berbagai upaya dan strategi untuk meningkatkan *employee engagement* agar karyawan mau tinggal lebih lama bekerja di organisasinya dan memberikan kinerja terbaik untuk organisasi tersebut (Baron, A. & Amstron, 2007).

Istilah *employee engagement* (*employee engagement*) saat ini telah banyak digunakan dalam pengelolaan *human capital* (modal manusia) sebagai kunci untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan agar menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi yang berdampak langsung pada kinerja organisasi (Stephanie & Gustomo, 2015). Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa kesuksesan organisasi manapun bergantung pada tingkat keterlibatan karyawan (Gallup State of the American Workplace Report, 2013). *Employee engagement* (EE) penting untuk dikaji karena berbagai penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki keterkaitan yang erat

dengan faktor kesuksesan bisnis seperti: kinerja dan efisiensi karyawan (Gichohi, 2014; Harter et al., 2002; Holbeche & Park, 2004; Imandin et al., 2014; Laschinger & Grau, 2012; Ologbo, A. C., & Sofian, 2013) produktivitas organisasi (Ferinia et al., 2016; Laschinger & Grau, 2012; Lowe, 2012; Maslach et al., 2001; Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, 2016; Sendawula et al., 2018; Tannady et al., 2019), keamanan (Kahn, 1990), kehadiran dan retensi karyawan (Hallberg & Schaufeli, 2006; Holbeche & Park, 2004), layanan dan kepuasan pelanggan (Roberts & Davenport, 2002; Wake & Green, 2019), loyalitas pelanggan dan profitabilitas (Seijts & Crim, 2006). Terbukti pula bahwa organisasi dengan tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi juga memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan tingkat *employee engagement* yang lebih rendah (Stephanie & Gustomo, 2015). Karyawan yang merasa “terikat” dengan organisasinya lebih mungkin untuk tetap bersama organisasi, bekerja 20 persen lebih baik daripada rekan kerja mereka yang tidak merasa terikat dan bertindak sebagai pendukung bisnis. Individu yang terlibat menginvestasikan diri mereka sepenuhnya dalam pekerjaan mereka, dengan peningkatan efikasi diri dan dampak positif pada kesehatan dan kesejahteraan, yang pada gilirannya membangkitkan peningkatan dukungan karyawan terhadap organisasi (Robertson-smith & Markwick, 2009)

Berbagai penelitian telah menunjukkan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan pada 23 rumah sakit di Jakarta, yang meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menyatakan bahwa *employee engagement* juga merupakan variabel antara budaya organisasi dan kinerja karyawan (Tannady et al., 2019). Penelitian yang dilakukan di Bandung, Jawa Barat, pada RS Advent, menunjukkan adanya hubungan antara dimensi *employee engagement* dengan kinerja karyawan pada rumah sakit tersebut (Ferinia et al., 2016). *Employee engagement* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pasien, tingkat kematian di rumah sakit, tingkat infeksi, ketidakhadiran staf dan *turnover* (Wake & Green, 2019).

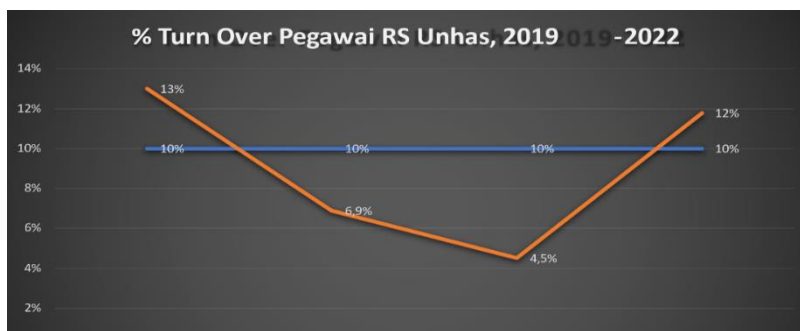
Demikian pula, sebuah studi yang dilakukan di Inggris untuk melihat hubungan antara skor *employee engagement* dengan tingkat kualitas pelayanan pada *National Health Service (NHS)* menunjukkan bahwa nilai EE mempengaruhi tingkat kualitas pelayanan, semakin baik nilai *employee engagement*, semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan (Wake & Green, 2019). Penelitian Dawson, yang mengkaji *employee engagement* dalam Layanan Kesehatan Nasional (*NHS*) di Inggris, menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan pasien, kematian, tingkat infeksi, skor pemeriksaan kesehatan tahunan, serta ketidakhadiran dan pergantian staf (Jeve et al., 2015).

Data global terkait EE menunjukkan bahwa pada Januari 2020, 41% karyawan secara global mengalami keterlibatan (*engagement*). 38% karyawan tidak mengalami keterlibatan (*disengaged*), dan 21% karyawan tidak mengalami

keterlibatan secara aktif (Peakon, 2020). Jumlah karyawan yang mengalami *disengaged* dinilai sangat merugikan. Diperkirakan bahwa karyawan yang tidak *engaged* merugikan organisasi di Amerika Serikat sebesar antara \$250 dan \$350 miliar setahun. Menurut survei yang dilakukan sekitar 10 tahun lalu terhadap sekitar 600 CEO dari negara-negara di seluruh dunia, meningkatkan *employee engagement* adalah salah satu masalah terpenting yang dihadapi oleh manajemen. Adapun di Asia sendiri, sekitar 41% karyawan menunjukkan keterlibatan, 37% tidak terlibat, dan 22% tidak terlibat secara aktif (Peakon, 2020).

Salah satu konsekuensi dari *engagement* yang buruk adalah terjadinya *turnover*. Berbagai teori dan hasil penelitian telah membuktikan hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan *turnover* (De Lange et al., 2008; Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, 2002; Memon et al., 2015; H. Sun et al., 2020; Wake & Green, 2019). Diyakini bahwa dengan melakukan intervensi untuk mengukur dan meningkatkan *employee engagement*, dapat berkontribusi pada penurunan angka *turnover* (Collini et al., 2015; Maslach et al., 2001a; Saks, 2006). *Turnover* berakibat buruk bagi kualitas pelayanan kepada pasien dan membuat rumah sakit harus mengeluarkan biaya yang mahal (Globerson, S., & Malki, 1980; Moran, 2011; O'Connell, M., & Kung, 2007), sehingga meningkatkan *employee engagement* dapat mendorong karyawan untuk tetap bekerja di organisasi dimana mereka bekerja saat ini (Tullar et al., 2016).

Pada industri perumahnya sakit diketahui bahwa pada tahun 2018, angka *turnover* rumah sakit di seluruh dunia adalah 19,1% dan mengalami penurunan sebesar 1,3% pada tahun 2019 menjadi 17,8% (NSI, 2020). Meskipun diprediksi akan ada penurunan, namun angka *turnover* rumah sakit tersebut, masih tergolong tinggi. Tingkat *turnover* pada RS Universitas Hasanuddin juga cenderung fluktuatif, dimana pada tahun 2018 angka *turnover* di RS tersebut hanya 2,88% dan mengalami kenaikan yang cukup tinggi pada tahun 2019 menjadi 13% (65 orang). Meskipun sempat mengalami penurunan menjadi 6,9% (40 orang) dan 4,5% (27 orang) pada tahun 2020 dan 2021, namun angka *turnover* ini Kembali meningkat tajam pada tahun 2022 yaitu 12% (62 Orang).



**Gambar 1.1 Data Turn Over Pegawai RS Unhas Pada Tahun 2018-2022**

Angka *turnover* yang fluktuatif juga terjadi pada Rumah Sakit Universitas Tadulako dimana data menunjukkan bahwa angka *turnover* pada tahun 2019 adalah 10,3% kemudian turun menjadi 6,9% pada tahun 2020, dan meningkat kembali menjadi 7,5% pada tahun 2021 (Data Primer, 2022). Kondisi ini diasumsikan juga terjadi pada 12 (dua belas) Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri (RSPTN) lainnya di Indonesia. Terlebih lagi sekitar 70% pegawai mereka merupakan pegawai kontrak dan ada pula ASN yang sebenarnya bekerja paruh waktu saja, karena mereka merupakan dosen (tenaga pendidik) di Universitas induk RS tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Jeve et al., 2015) pada pegawai di Rumah Sakit Pendidikan pada *National Health Service (NHS)* di Inggris menunjukkan bahwa tingkat keterikatan kerja karyawan *NHS* berada di bawah rata-rata. Semangat dan dedikasi jauh lebih rendah, hal ini diukur dengan beberapa variabel seperti energi, ketahanan mental, kemauan untuk berusaha, dan ketekunan serta rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Karyawan *NHS* pada Rumah Sakit Pendidikan membutuhkan keterikatan untuk meningkatkan produktivitas kerja serta keselamatan dan pengalaman terhadap pasien.

Konsekuensi lain dari rendahnya *employee engagement* adalah tingginya angka ketidakhadiran pegawai, karena pegawai yang tidak merasa cukup terikat dengan organisasi dimana mereka bekerja akan memiliki motivasi yang rendah untuk bekerja (Hallberg & Schaufeli, 2006; Holbeche & Park, 2004). Pada penelitian yang dilakukan oleh (Werfete, 2021) tentang kinerja pegawai non medis di RS Universitas Sumatera Utara (RS USU), hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai non medis di RS USU masuk dalam kriteria baik dan sangat baik. Akan tetapi pada kenyataannya, kedisiplinan kerja pegawai yang berstatus non medis masih kurang. Hal ini ditunjukkan dengan data kehadiran pegawai pada tahun 2019, jumlah pegawai yang tidak hadir kerja rata-rata pada bulan Januari hingga April yakni sebesar 25%. Hal ini mengindikasikan kemungkinan rendahnya keterikatan pegawai di RS USU, namun hal ini belum dapat dibuktikan secara ilmiah karena belum pernah dilakukan pengukuran *employee engagement* di RSPTN tersebut.

Berdasarkan berbagai hasil pengkajian terhadap beberapa literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa pengkajian terhadap *employee engagement* cukup penting untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, mempertahankan karyawan yang kompeten dan bernilai tinggi bagi organisasi, karyawan dengan kelangkaan yang tinggi dan karyawan yang keterampilannya tidak dimiliki oleh banyak karyawan lainnya. Hasil pengkajian terhadap *employee engagement* diharapkan dapat mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, kemudian mengidentifikasi intervensi-intervensi atau strategi-strategi yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, pengusaha

dapat membuat penyesuaian strategis di organisasi mereka untuk menciptakan iklim psikologis yang positif bagi karyawan (Imandin et al., 2014b).

Meskipun pengkajian terhadap *employee engagement* disadari sangat penting, sampai saat ini, belum ditemukan literatur yang secara komprehensif membahas keseluruhan konstruk *employee engagement*. Meskipun konsep *employee engagement* telah menarik perhatian baik di komunitas praktisi maupun akademisi dan beberapa pendekatan untuk memahami *employee engagement* telah dikembangkan, banyak penulis menggunakan pendekatan mereka masing-masing untuk memahami konsep *employee engagement*, yang lain telah menawarkan penafsiran ulang konsep yang dibungkus dengan variabel organisasi yang diteliti dan didokumentasikan dengan baik. Berbagai aliran literatur yang berbeda telah muncul, kadang muncul di bidang psikologi, sosiologi, manajemen, pengembangan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, dan pelayanan kesehatan. Kurangnya kontinuitas pendekatan yang digunakan merupakan rintangan yang signifikan bagi para profesional HRD yang berwenang untuk mengembangkan solusi inovatif atas tidak adanya atau rendahnya *employee engagement* di dalam organisasi mereka (Wollard & Shuck, 2011).

Lebih daripada itu, selain keragaman pendekatan dalam memahami *employee engagement*, bahkan para ahli pun belum bersepakat pada definisi dan konsep *employee engagement* itu sendiri. (Macey & Schneider, 2008)) menyatakan bahwa sebagai sebuah konsep yang telah berkembang dari waktu ke waktu, dalam literatur, *engagement* telah didefinisikan dalam berbagai cara, seringkali tidak konsisten, sehingga istilah tersebut menjadi ambigu bagi banyak orang dan jarang ditemukan dua orang yang mendefinisikannya dengan cara yang sama. Tidak banyak konsensus telah dicapai dalam literatur mengenai definisi mana yang definitif, atau setidaknya, model 'paling sesuai' untuk *employee engagement*. Sehingga memahami apa itu *employee engagement*, merupakan tantangan yang penting namun kompleks, dan masih ada banyak ruang untuk membahas berbagai pendekatan yang membahas tentang hal tersebut (Robertson-smith & Markwick, 2009).

Konsep *employee engagement* juga sering disamakan atau dibandingkan dengan "*job engagement*", "*organizational engagement*", "*work engagement*" atau "*personal engagement*". meskipun pada akhirnya pada literatur ini dinyatakan bahwa terdapat kebingungan konseptual tentang definisi *employee engagement*, ia merupakan konsep yang unik, tapi memiliki keterkaitan yang erat dengan "job involvement" dan "work involvement". *Employee engagement* dianggap sebagai fenomena yang cukup spesifik meskipun ia juga terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewarganegaraan karyawan, namun diyakini bahwa *employee engagement* adalah kombinasi dari perilaku dan sikap (Iddagoda et al., 2016).

Berdasarkan berbagai definisi tentang *employee engagement* yang telah dipaparkan, disadari bahwa masih terjadi kebingungan dan kekurangjelasan terkait dengan definisi teori dari *employee engagement*. Selain keragaman definisi yang didasari pada pendekatan yang berbeda pula dalam melihat *employee engagement*, berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan penulis, ditemukan berbagai model konseptual *employee engagement*. Berbagai model konseptual tersebut secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut: 1) Alan M. Saks mengusulkan konsep *antecedent* dan *consequences* untuk *employee engagement*. Alan M. Saks menyampaikan adanya perbedaan berarti antara *work engagement* dan *organizational engagement*, adanya sejumlah variabel anteseden yang memprediksi *organizational engagement* dan *work engagement*, *work engagement* dan *organizational engagement* memediasi hubungan antara variabel anteseden dan konsekuensi, dan bahwa SET memberikan dasar teoritis yang bermakna dalam memahami dan mempelajari *employee engagement* (Saks, 2006).

Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Shantz dkk mengkaji *employee engagement* dan potensi mediasi *employee engagement* terhadap hubungan antara desain pekerjaan dengan kinerja. Hasilnya mengungkapkan bahwa karyawan yang memegang pekerjaan yang dengan otonomi yang cukup tinggi, tugas yang bervariasi dan signifikan serta adanya umpan balik dari atasan akan lebih terikat dan, sebagai akibatnya, menerima peringkat kinerja yang lebih tinggi dari atasan mereka, melakukan dan menunjukkan lebih banyak perilaku kewarganegaraan organisasi dan terlibat dalam lebih sedikit perilaku menyimpang dalam pekerjaan (Shantz et al., 2013). Konsep bahwa *employee engagement* mempengaruhi OCB, juga dikemukakan oleh (Handayani et al., 2017) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap OCB, lebih jauh dijelaskan bahwa karyawan yang merasa terikat dengan organisasinya melakukan upaya sukarela untuk bekerja di waktu ekstra, serta memaksimalkan pengetahuan dan energi yang dimiliki, serta cenderung mengambil inisiatif secara individual yang mempengaruhi peran ekstra (*extra-mile*).

Sesuai dengan dalil-dalil di atas diindikasikan bahwa *employee engagement* mendorong karyawan untuk bekerja secara sukarela tanpa mengharapkan apresiasi formal. Penelitian ini juga menemukan bahwa salah satu anteseden perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan adalah *employee engagement*. Berdasarkan argumentasi di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* mendorong perilaku warga organisasi (Handayani et al., 2017). Tidak hanya menyorot tentang peran *employee engagement* terhadap OCB, penelitian Handayani juga melihat hubungan antara (1) *Distributive Justice* (Keadilan dalam pembagian jadwal kerja, keadilan dalam hal reward, keadilan dalam pembagian beban kerja dan keadilan dalam pengembangan keterampilan), (2) Desain pekerjaan meliputi: Perluasan pekerjaan, Peningkatan pekerjaan dan



Rotasi kerja), (3) Kapasitas penyerapan (Assimilasi, Transform\_perpindahan, dan pemanfaatan) terhadap *employee engagement* (Semangat/ kekuatan, Dedikasi dan Penyerapan) (Handayani et al., 2017). Secara mengejutkan, sementara banyak peneliti menyatakan bahwa desain pekerjaan berpengaruh pada *employee engagement* (Memon et al., 2015; Robertson-smith & Markwick, 2009), namun hasil penelitian Handayani ini menunjukkan bahwa desain pekerjaan tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

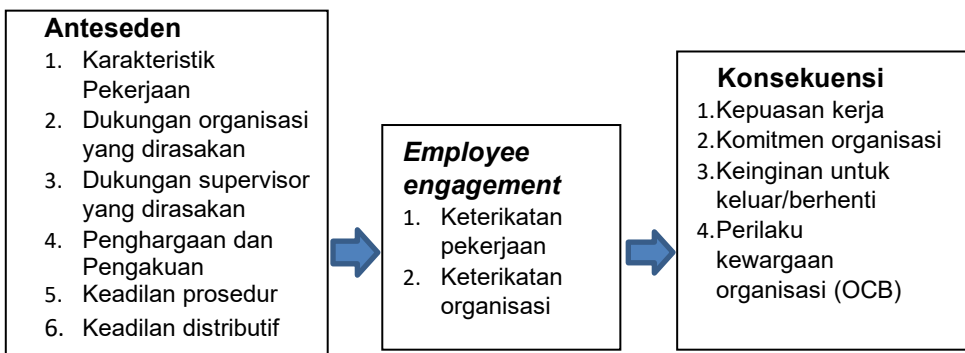
Selanjutnya, sebuah penelitian mengembangkan suatu model teoritis untuk mengukur *employee engagement*. Hasil penelitian ini menawarkan sebelas (11) konstruk *employee engagement: cognitive drivers, emotional engagement, behavioural engagement, feeling valued and involved, engaged leadership team, trust and integrity, nature of my job, connection; individual and company performance, career growth opportunities, stress-free environment dan change management* (Imandin et al., 2014). Berbeda dengan sebelas (11) konstruk yang disebutkan terdahulu, penelitian lain yang dipublikasikan pada tahun 2015 justru menawarkan model konseptual yang mengkaji bagaimana karakteristik individu karyawan dinilai dalam konstruk kesesuaian karyawan dengan pekerjaan (*Person-job fit*) dan kesesuaian karyawan dengan organisasinya (*person-organization fit*).

Penelitian lainnya yang dipublikasikan pada tahun 2018 menawarkan sebuah model konseptual tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dan dampak yang ditimbulkannya. Yang menarik dari konsep ini adalah bahwa "*authentic leadership*" mulai diperkenalkan sebagai sebuah konstruk *employee engagement* (Borah & Barua, 2018). Hal ini diperkuat oleh hasil *meta analysis* yang dipublikasikan pada tahun 2020 yang mengkaji variasi hubungan antara kepemimpinan (*leadership*) dengan *employee engagement* pada berbagai budaya nasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 56 budaya nasional yang dikaji, ada 10 budaya yang menunjukkan bahwa budaya nasional pada berbagai negara mempengaruhi mempengaruhi gaya kepemimpinan dan pada akhirnya mempengaruhi *employee engagement* (Wang et al., 2020). Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa budaya nasional/lokal dan kepemimpinan mempengaruhi *employee engagement* sehingga apa yang berlaku di suatu wilayah, belum tentu berlaku pula di wilayah yang lain.

Kemudian pada tahun yang sama, penelitian yang dilakukan di Mayo Clinic mengemukakan 7 (tujuh) konstruk yang menghubungkan nilai organisasi dengan *employee engagement* dan kepuasan pasien, dimana ketujuh konstruk ini menunjukkan korelasi positif yang tinggi satu sama lain sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang kuat antara nilai organisasi, kepemimpinan yang memberdayakan dan *employee engagement* terhadap kepuasan pasien dan kinerja organisasi (J.Y. Kang et al., 2019). Hal menarik lainnya adalah bahwa spiritualitas di tempat kerja telah ditawarkan sebagai sebuah konstruk *employee engagement*. Studi ini menemukan bahwa spiritualitas di

tempat kerja memiliki konsekuensi langsung pada *employee engagement* (Milliman et al., 2018).

Berbagai konstruk *employee engagement* telah dikemukakan oleh banyak peneliti, berikut adalah beberapa penelitian yang dimaksud: Alan M. Saks (2006) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji model anteseden dan konsekuensi dari pekerjaan dan *employee engagement* pada level organisasi berdasarkan teori pertukaran sosial. Keterikatan staf terhadap pekerjaan dan organisasi memediasi hubungan antara anteseden dan kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk berhenti, dan perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*). Saks (2006) kemudian mengusulkan sebuah konsep *antecedent* dan *consequences* untuk *employee engagement* sebagaimana pada model di bawah ini:



**Gambar 1.2 Model Anteseden dan Konsekuensi dari *Employee Engagement* oleh Alan M. Saks (2006)**

Sumber: Saks, 2006

Penelitian ini sampai pada kesimpulan bahwa meskipun keterlibatan karyawan telah menjadi topik hangat di kalangan praktisi dan konsultan, praktis tidak ada penelitian empiris dalam literatur perilaku organisasi. Hal ini menimbulkan spekulasi bahwa keterlibatan karyawan mungkin hanya menjadi "favorit bulan ini" atau iseng yang tidak memiliki dasar teori dan penelitian. Hasil dari penelitian ini menyarankan hal berikut:

- a. Ada perbedaan yang berarti antara keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi;
- b. Sejumlah variabel anteseden memprediksi pekerjaan dan keterlibatan organisasi;
- c. Pekerjaan dan keterlibatan organisasi terkait dengan konsekuensi individu;
- d. Pekerjaan dan keterlibatan organisasi memediasi hubungan antara variabel anteseden dan konsekuensi; dan
- e. SET memberikan dasar teoritis yang berarti untuk memahami dan mempelajari keterlibatan karyawan.

Tingkat keterlibatan dapat bervariasi sesuai dengan karakteristik biografi dan kepribadian karyawan. Karyawan yang lebih muda mungkin bersikap positif

ketika mereka pertama kali bergabung dengan suatu organisasi, tetapi dapat dengan cepat melepaskan diri. Individu yang sangat ekstrasvert dan mudah beradaptasi merasa lebih mudah untuk terlibat. Keterlibatan adalah sebuah pilihan, bergantung pada apa yang menurut karyawan layak untuk diinvestasikan (Robertson-smith & Markwick, 2009).

Lebih jauh, ditambahkan pula bahwa tingkat *engagement* karyawan juga berbeda-beda menurut senioritas, pekerjaan dan masa kerja dalam organisasi tetapi tidak berdasarkan sektor. Semakin senior peran seseorang, semakin besar peluang untuk terikat. Presiden, manajer, staf operasional dan langsung cenderung paling terlibat, profesional dan staf pendukung paling sedikit, tetapi ini bervariasi antar organisasi. Akhirnya, Markwick dkk menjelaskan bahwa ada tujuh pendorong keterlibatan yang umumnya digunakan, yaitu sifat pekerjaan yang dilakukan, pekerjaan yang memiliki makna dan tujuan yang transparan, peluang pengembangan, menerima pengakuan dan penghargaan tepat waktu, membangun hubungan yang saling menghormati dan tegas, memiliki sistem komunikasi dua arah yang terbuka, dan kepemimpinan yang menginspirasi (Robertson-smith & Markwick, 2009).

Penelitian literatur yang dilakukan oleh Robertson-smith & Markwick (2009) ini kemudian berkesimpulan bahwa tingkat keterlibatan dapat bervariasi sesuai dengan karakteristik biografi dan kepribadian yang berbeda. Penelitian ini mengungkapkan perbedaan tingkat menurut jenis kelamin, usia, etnis, kecacatan, dan mereka yang memiliki tanggung jawab pengasuhan:

- a. Jenis kelamin: wanita tampak sedikit lebih terlibat dibandingkan pria dalam beberapa hal organisasi.
- b. Usia: keterlibatan tertinggi pada mereka yang berusia di bawah 20 tahun dan yang berusia 60 tahun lebih, tetapi turun antara 20 dan 39 tahun, sebelum mendaki lagi.
- c. Etnis: kelompok etnis minoritas melaporkan tingkat keterlibatan yang sedikit lebih tinggi daripada rekan kulit putih mereka.
- d. Disabilitas: umumnya, individu penyandang disabilitas melaporkan keterlibatan yang lebih tinggi daripada mereka yang tidak memiliki disabilitas atau kondisi medis. Tanggung jawab pengasuhan: secara keseluruhan mereka yang memiliki tanggung jawab pengasuhan orang dewasa memiliki tingkat keterlibatan terendah dengan organisasi mereka, sementara mereka yang merawat orang dewasa dan anak-anak memiliki tingkat keterlibatan tertinggi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa di dalam organisasi individu, temuan umum ini tidak selalu benar. Mereka menyarankan bahwa semakin tua karyawan, semakin terlibat mereka, dengan karyawan yang lahir sejak 1980 menjadi anggota yang paling tidak terlibat di tempat kerja (Blessing White, 2008). Blessing White menunjukkan bahwa temuan ini mungkin mencerminkan senioritas yang rendah dalam organisasi, di mana generasi yang lebih tua, misalnya baby boomer, kemungkinan besar diharapkan memegang peran kepemimpinan, dengan

peningkatan keterlibatan diharapkan sebagai hasil dari kekuasaan dan posisi (Blessing White, 2008 dalam Robertson-smith & Markwick, 2009).

Keterlibatan Generasi Y yang terlihat rendah dengan organisasi mereka, dibandingkan dengan kolega mereka yang lebih tua, mungkin disebabkan oleh nilai-nilai mereka yang berbeda, sikap mereka yang berbeda terhadap pekerjaan, dan perbedaan tuntutan yang mereka miliki terhadap pekerjaan dan atasan mereka. Jika organisasi tidak menanggapi ini, maka non-keterlibatan atau bahkan pelepasan mungkin hampir tak terhindarkan (Robertson-smith & Markwick, 2009).

Penelitian yang ada paling sering menyoroti tujuh pendorong utama keterikatan:

- a. Sifat pekerjaan karyawan memiliki pengaruh yang jelas pada tingkat keterlibatan mereka. Penting untuk memiliki pekerjaan yang menantang, kreatif, dan bervariasi yang memanfaatkan keterampilan lama dan baru.
- b. Persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan itu penting, dan memiliki tujuan serta makna yang jelas.
- c. Memiliki kesempatan yang sama untuk, dan akses ke, pertumbuhan karir, pengembangan dan kesempatan pelatihan dianggap penting dalam memungkinkan karyawan untuk terlibat dengan organisasi.
- d. Menerima pengakuan dan penghargaan yang tepat waktu adalah pendorong utama. Gaji memang penting, tetapi lebih sebagai penyebab ketidakterikatan dibandingkan dengan keterikatan.
- e. hubungan yang baik antara rekan kerja itu penting, terutama hubungan antara karyawan dan manajer. Hubungan kritis ini harus bersifat timbal balik dengan meluangkan waktu dan mendengarkan satu sama lain.
- f. Karyawan dapat terlibat dalam suatu organisasi jika mereka dapat memahami nilai dan tujuan organisasi, dan bagaimana peran mereka berkontribusi pada hal tersebut.
- g. Para pemimpin dan manajer yang menginspirasi kepercayaan pada individu, memberi mereka otonomi untuk membuat keputusan dengan tujuan dan akuntabilitas yang jelas, dianggap menarik.

Selanjutnya, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Imandin et al., (2014) mengembangkan sebuah model teoritis untuk mengukur *employee engagement*. Hasil penelitian mereka menghasilkan 11 konstruk *employee engagement* yang dapat dilihat pada gambar berikut:



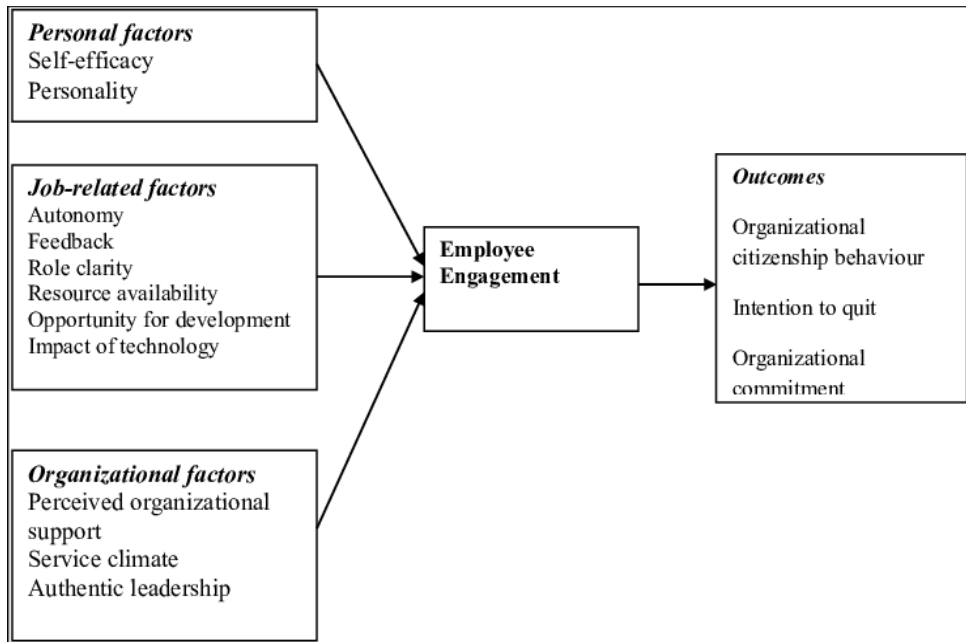
**Gambar 1.3 Kerangka Teoritis yang Ditawarkan oleh Laila Imandin (2014)**

Sumber: (Imandin et al., 2014)

Meskipun kerangka teori ini tampak menawarkan konstruk baru seperti manajemen perubahan, dan lingkungan yang terbebas dari stress/ tekanan, dan walaupun mereka menawarkan konstruk tentang keterikatan perilaku dan koneksi antara kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi, kerangka teori ini tampak menafikan faktor psikologi dan perilaku karyawan serta kepribadian karyawan sebagaimana yang telah dibahas oleh peneliti-peneliti pendahulunya. Tampak bahwa Laila Imandin, dkk, lebih fokus kepada faktor organisasi dalam melihat *employee engagement*. Berbeda dengan Imandin et al., (2014), penelitian yang dilakukan oleh Memon et al., (2015) yang dipublikasikan setahun setelah hasil penelitian Imandin dipublikasikan, justru menawarkan model konseptual yang mengkaji bagaimana karakteristik individu karyawan dinilai dalam konstruk kesesuaian karyawan dengan pekerjaan (*person-job fit*) dan kesesuaian karyawan dengan organisasinya (*person-organization fit*).

Kesesuaian P-J dan P-O antara atribut individu dan lingkungannya meningkatkan emosi, sikap, dan perilaku positif. Sehingga, kesesuaian atau kecocokan dapat menghasilkan sikap dan perilaku positif terkait pekerjaan. Kesesuaian yang tinggi antara karyawan dan pemberi kerja akan mendorong individu menuju tingkat engagement yang tinggi. Ketika individu mencapai kesesuaian yang baik dengan pekerjaan dan organisasi mereka, mereka merasa berkewajiban dan cenderung membayar kembali kepada organisasi mereka dalam bentuk tingkat engagement yang tinggi. Selain itu, mengingat bahwa keterlibatan karyawan adalah pusat perhatian dalam literatur kontemporer karena hubungannya yang negatif dengan niat keluar, diasumsikan bahwa individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung untuk tinggal lebih lama dan kurang terlibat dalam upaya keluar dari organisasi atas permintaan sendiri. Akhirnya, secara keseluruhan, ketika anteseden (PO fit dan PJ fit) diharapkan untuk memprediksi keterlibatan karyawan, dan keterlibatan karyawan telah diakui sebagai prediktor yang kuat dari konsekuensi (turnover intention), maka secara teoritis dapat dikatakan bahwa keterlibatan memediasi hubungan antara anteseden dan konsekuensi pada model konseptual tersebut (Memon et al., 2015).

Pada tahun 2018, penelitian yang dilakukan oleh (Borah & Barua, 2018) juga menawarkan sebuah model konseptual faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dan dampak yang ditimbulkannya. Kerangka konsep yang ditawarkan dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1.4 Model Konseptual Faktor yang Mempengaruhi *Employee engagement* oleh Borah & Barua (2018)**

Sumber: (Borah & Barua, 2018)

Yang menarik dari model konseptual yang ditawarkan oleh Borah & Barua (2018) adalah bahwa “*authentic leadership*” kemudian diketahui sebagai konstruk dari *employee engagement*, hal ini diperkuat oleh hasil *meta analysis* yang dilakukan oleh Li et al., (2020) yang mengkaji variasi hubungan antara kepemimpinan (*leadership*) dengan *employee engagement* pada berbagai budaya nasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 56 budaya nasional yang dikaji, ada 10 budaya yang menunjukkan bahwa budaya nasional pada berbagai negara mempengaruhi mempengaruhi gaya kepemimpinan dan pada akhirnya mempengaruhi *employee engagement*. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan tergantung pula pada budaya. Selain itu, meta analisis ini juga menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan *employee engagement* lebih kuat pada negara-negara yang berorientasi masa depan tinggi, khususnya untuk kepemimpinan etis dan kepemimpinan yang memberdayakan, sedangkan pada negara- negara dengan budaya kepemimpinan “melayani” hubungan antara kepemimpinan dan *employee engagement* relatif rendah (Li et al., 2020).

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya nasional atau lokal dan kepemimpinan mempengaruhi *employee engagement*. Sehingga apa yang berlaku di suatu wilayah, belum tentu berlaku pula di wilayah yang lain. Kemudian, konstruk *leadership* juga disampaikan oleh (Kang et al., 2019), penelitian yang dilakukan di *Mayo Clinic* mengemukakan 7 (tujuh) konstruk yang menghubungkan nilai

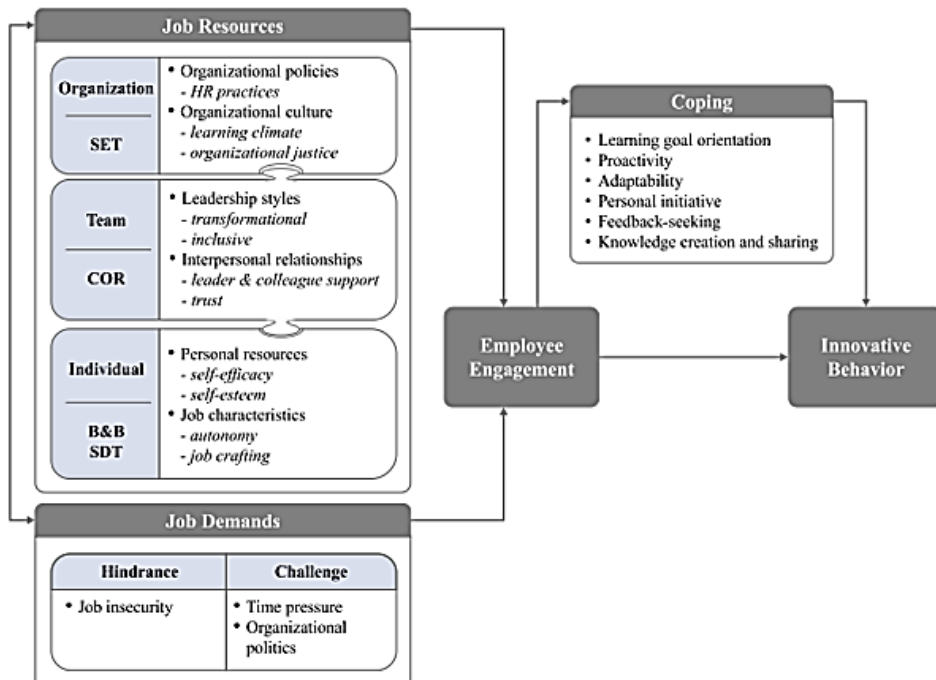
organisasi dengan *employee engagement* dan kepuasan pasien, dimana ketujuh konstruk ini menunjukkan korelasi positif yang tinggi satu sama lain. Berdasarkan hal tersebut, Kang et al., (2020) berkesimpulan bahwa ada hubungan yang kuat antara nilai organisasi, kepemimpinan yang memberdayakan dan *employee engagement* terhadap kepuasan pasien dan kinerja organisasi. Kemudian ditegaskan bahwa dengan mengedepankan nilai-nilai organisasi kepada karyawan, dapat meningkatkan *employee engagement* dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan pasien (Kang et al., 2020).

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ketujuh konstruk yang terkait dengan nilai dan keterlibatan karyawan, semuanya menunjukkan korelasi positif yang tinggi satu sama lain. Kang et al., (2020) kemudian menentukan model persamaan predictor untuk nilai dan keterlibatan yang memiliki kesesuaian yang sangat baik (indeks kesesuaian komparatif, 0,957). Kepemimpinan yang memberdayakan berkorelasi positif dengan jumlah terbesar terhadap kepuasan pasien, diikuti oleh keterlibatan karyawan dan keamanan/kepercayaan psikologis. Semua item dari kategori penyedia layanan memiliki korelasi positif dengan kepemimpinan yang memberdayakan dan keamanan/kepercayaan psikologis. Kesimpulannya, semua nilai organisasi yang diteliti menunjukkan korelasi positif dengan *employee engagement*, dan semua nilai organisasi dan *engagement* merupakan predictor keunggulan dan inovasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini menegaskan bahwa penghormatan terhadap nilai-nilai organisasi yang terkait dengan respek, keamanan/kepercayaan psikologis, kepemimpinan yang memberdayakan, dan keadilan memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* dan keinginan untuk mengejar keunggulan.

Senada dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu (Alfes et al., 2013), (Memon et al., 2015), dan (Kwon & Kim, 2020) (Sendawula et al., 2018) melakukan tinjauan literatur tentang studi empiris yang kemudian menyatakan bahwa karyawan mempersepsikan bahwa kondisi ideal untuk peningkatan *employee engagement* mereka adalah dengan adanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi dengan sumber daya yang tinggi. Kemudian dijelaskan pula bahwa perilaku inovatif karyawan merupakan konsekuensi dari interaksi yang rumit tersebut dan karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi akan lebih mungkin atau cenderung berperilaku inovatif dengan aktif melakukan upaya-upaya menangani tantangan pekerjaan. Berdasarkan hal



tersebut, Kwon & Kim (2020) kemudian mengajukan sebuah model konseptual sebagai berikut:



**Gambar 1.5 Model Konseptual Employee engagement oleh Kwon & Kim (2020)**

Sumber: (Kwon & Kim, 2020)

Temuan ini menunjukkan bahwa, kecuali tuntutan pekerjaan jauh di luar cakupan penanganan, karyawan mungkin menganggapnya sebagai rintangan yang dapat dihadapi dan melihat bahwa gabungan antara tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi dan sumber daya yang tinggi (atau bahkan tuntutan yang tinggi dan sumber daya yang rendah) menjadi ideal, sementara melihat tuntutan pekerjaan yang rendah dan sumber daya yang tinggi sebagai hal yang membosankan. Artinya, tuntutan pekerjaan dan sumber daya tidak sepenuhnya bermusuhan tetapi terjalin dalam pengaruhnya terhadap *employee engagement* dan perilaku inovatif adalah konsekuensi dari interaksi yang rumit ini. Ditemukan juga bahwa karyawan yang terlibat lebih cenderung berperilaku inovatif dengan mengaktifkan strategi untuk mengatasi dan menghadapi tantangan, menunjukkan bahwa *employee engagement* dan kapasitas mengatasi bekerja sama dalam memfasilitasi perilaku inovatif (Kwon & Kim, 2020).

Berdasarkan pada berbagai model konseptual yang menawarkan berbagai konstruk *employee engagement* disadari bahwa ada begitu banyak konstruk yang terkait dengan *employee engagement* yang perlu untuk dikaji lebih dalam. Bukti

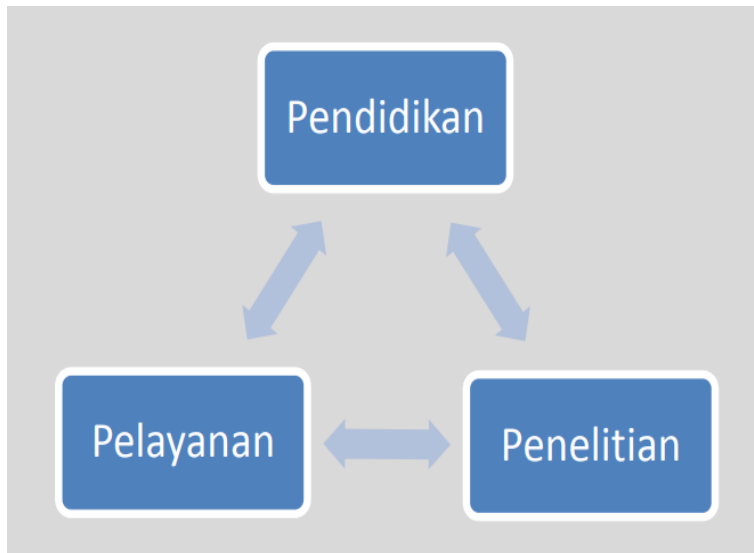
empiris juga menunjukkan bahwa literatur yang mengkaji tentang model konseptual *employee engagement* di RS pun masih sangat terbatas, penelitian tentang *employee engagement* di Indonesia masih lebih banyak berfokus pada pengukuran tingkat *employee engagement* di perusahaan barang dan jasa baik itu swasta maupun BUMN. Penelitian-penelitian tentang *employee engagement* ini pun masih menggunakan instrument yang disadur dari luar organisasi yang tidak spesifik sesuai dengan kebutuhan penelitian *employee engagement* pada organisasi tersebut. Dari pengkajian literatur yang telah dilakukan membuktikan bahwa belum ditemukan adanya penelitian yang mengkaji tentang model konseptual *employee engagement* yang sesuai untuk Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia, padahal, RSPTN memiliki karakteristik yang berbeda dengan industri jasa lainnya dan juga berbeda dari jenis RS lainnya.

### 1.1.2 Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri

Menurut Permendikbud RI No. 8 Tahun 2021, Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri yang selanjutnya disingkat RSPTN adalah Rumah sakit umum atau rumah sakit khusus pada Perguruan Tinggi yang mempunyai fungsi sebagai tempat pendidikan, penelitian, dan pelayanan kesehatan secara terpadu dalam bidang pendidikan kedokteran dan/atau kedokteran gigi, pendidikan berkelanjutan, dan pendidikan Kesehatan lainnya secara multiprofesi. RSPTN mempunyai fungsi pendidikan, penelitian, dan pelayanan kesehatan secara terpadu di bidang Pendidikan kedokteran dan pendidikan Kesehatan.

Sebagai sebuah Rumah Sakit Pendidikan maka jenis pelayanan yang di berikan harus dapat memberikan paparan kepada peserta didik untuk dapat memenuhi kompetensi sesuai SKDI. Berbeda dengan RS Umum, pelayanan medik pada RSPTN merupakan *support system* terselenggaranya pendidikan dan penelitian, oleh karena itu pelayanan medik di RSPTN harus lebih baik ditinjau dari segala aspeknya dan merupakan contoh bagi pelayanan medik di RS Umum lainnya.

Kompetensi tenaga medik dan keperawatan baik dokter spesialis dan perawat mahir, meliputi *knowledge*, *skills*, *attitude* dan *communication* serta profesionalitas luhur harus diutamakan karena sikap dan perilaku ini akan menjadi akademik atmosfir bagi anak didik dan masyarakat yang menggunakan pelayanan medik di RS Perguruan Tinggi. Dengan demikian sasaran pelayanan medik yang profesional kepada pasien di RS Perguruan Tinggi ditujukan untuk memberikan pembelajaran pada peserta didik. Sembilan konsep dasar dijabarkan ke dalam bentuk pelayanan yang akan diberikan di rumah sakit. RSPTN adalah rumah sakit yang menjalankan fungsi pendidikan, penelitian, dan pelayanan secara berkesinambungan.



**Gambar 1. 6 Implementasi Kegiatan RSPTN**

Sumber: Permendikbud RI No. 8 Tahun 2021

Dalam memberikan pelayanan RS PT tidak terlepas dari fungsi pendidikan dan penelitian. Pelayanan yang diberikan haruslah mengedepankan pelayanan prima, keselamatan pasien, menjunjung hak-hak pasien, serta memberikan pelayanan yang berbasis bukti. Dalam memberikan pelayanannya RSPTN menyelenggarakan pelayanan terintegrasi untuk masalah lansia (penyakit degeneratif), penyakit akibat perilaku dan budaya, akibat kerja, akibat disparitas pelayanan/geografis, infeksi (termasuk pinere), traumatologi (kecelakaan) dan *beyond health* (sebagai *provider* kesehatan dalam *universal coverage/SJSN*) dan tidak berbasis departemen.

Kedudukan RSPTN secara struktural dan administratif berada dibawah Universitas, bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas pokoknya kepada Rektor, namun demikian, dalam tata laksana pelayanan kesehatan, RSPTN tetap melaksanakan seluruh aturan pelayanan kesehatan dari Kementerian kesehatan RI. Kedudukan ini cukup unik, karena jika RS lain yang bukan merupakan RSPTN memiliki *core business* pelayanan pemeliharaan kesehatan meliputi rawat jalan, rawat Inap, IGD, dan perawatan intensif dan pelayanan penunjang saja, *core business* RSPTN adalah Pendidikan, penelitian dan pelayanan kesehatan secara terpadu. Sehingga jika dilihat dari hal ini, RSPTN mendapatkan tanggung jawab lebih dibandingkan RS yang bukan milik PTN.

Implikasi lain dari statusnya ini, adalah struktur kepegawaian di RSPTN, misalnya di RS Universitas Hasanuddin (RS Unhas) bagi RSPTN yang PTN induknya telah menyandang status PTN-BH sehingga rekrutmen tenaga dengan

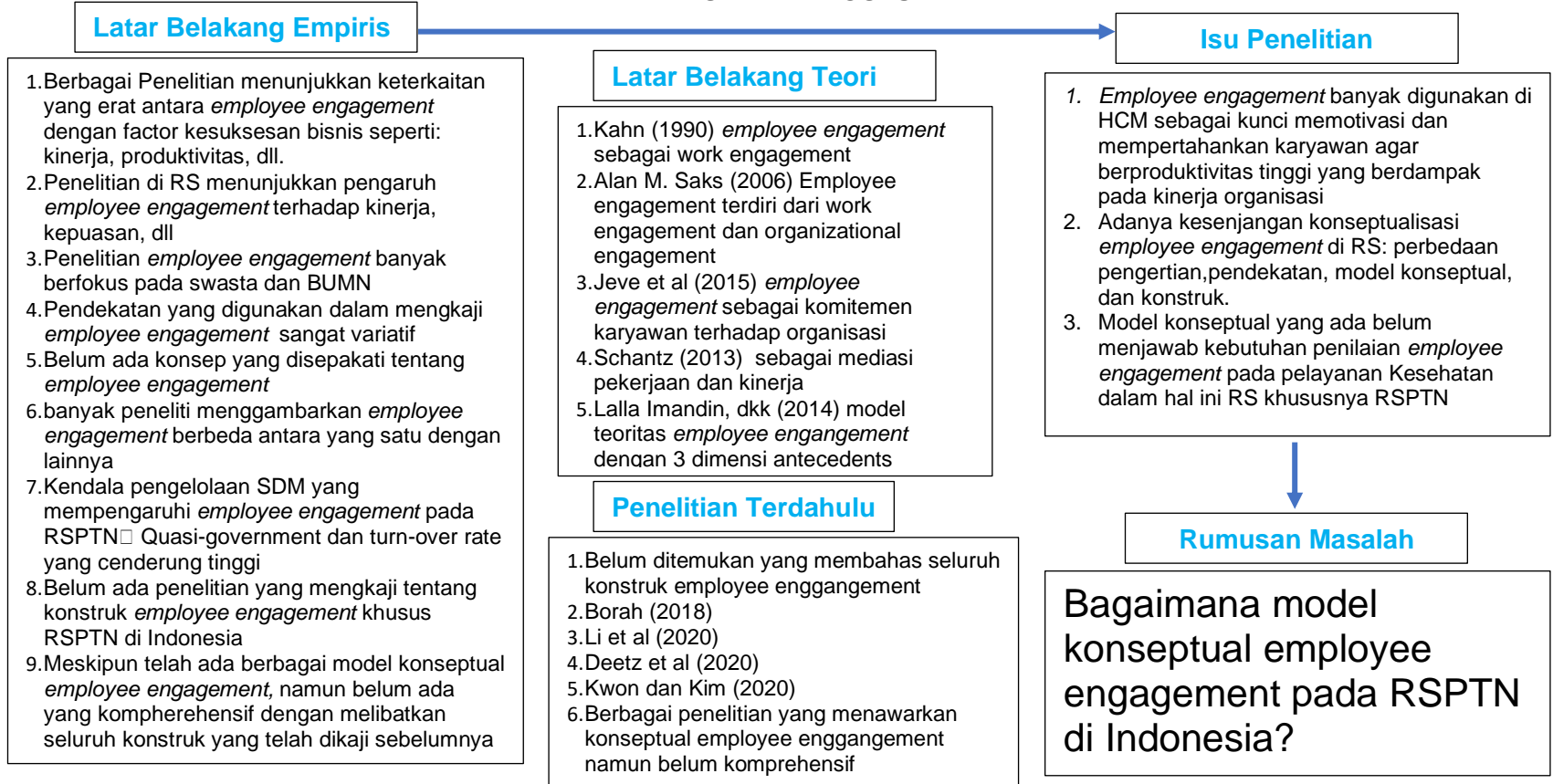
status ASN juga dibatasi karena perguruan tinggi berstatus PTN-BH diharapkan dapat melakukan rekrutmen sendiri untuk pegawai berstatus Non PNS Tetap. Hal ini merupakan salah satu tantangan terkait dengan keterikatan pegawai (*employee engagement*) mengingat bahwa sebagian besar Angkatan kerja saat ini masih berharap untuk dapat diangkat sebagai ASN. Dampaknya sangat terasa di RS Unhas, karena pada setiap periode pendaftaran ASN, banyak dari staf RS Unhas yang kemudian diterima sebagai ASN dan akhirnya *resign* dari RS Unhas. Hal ini tentu saja memberikan kontribusi yang cukup signifikan pada tingginya angka *turnover* di RS Unhas. Hal ini mengakibatkan harusnya RS Unhas untuk melakukan rekrutmen dan seleksi untuk mengganti para pegawai ini, dan hal lain yang perlu dipikirkan adalah bahwa para tenaga yang *resign* ini telah dibekali pelatihan yang dibiayai oleh RS Unhas, sehingga tentu saja ini memberikan akibat finansial dan juga berdampak pada kualitas pelayanan di RS Unhas.

Selain itu, untuk tenaga RS PTN yang berstatus ASN ditemukan pula tantangan pengelolaan SDM karena adanya regulasi yang belum sinkron antara Kemendikbud Ristek dan Kemenkes. Dimana pada kenyataannya saat ini, ada 18 (delapan belas) staf ASN RS Unhas yang mengalami kendala dalam pengurusan Jabatan fungsional mereka. Hal ini karena proses pengurusan kepangkatan fungsional pada Kemendikbudristek didasarkan pada Permendikbud Nomor 12 Tahun 2019, sedangkan pada lampiran 3 dari Permendikbud tersebut, nama jabatan fungsional tenaga ASN di RS Unhas tersebut belum dicantumkan. Hal ini diasumsikan berimplikasi pada *employee engagement* pegawai, kenyataannya ada pegawai yang mengajukan untuk pindah ke instansi lain karena alasan ini.

Tantangan lain yang dihadapi RSPTN seperti RS Unhas adalah *engagement* tenaga pendidik pendidikan dokter di RS. Dokter-dokter yang bekerja di RS Unhas sebagian besar merupakan dosen pendidik pada Fakultas Kedokteran Unhas dan juga merupakan dokter pada RS lainnya selain RS Unhas. Hal ini berimplikasi pada beban ganda dokter sebagai pendidik dan pemberi pelayanan medis, sehingga ini juga memberi peluang bagi para dokter tersebut untuk mendelegasikan sebagian tugas mereka kepada para peserta didik, yang meskipun pelayanan yang dilakukan oleh peserta didik ini di bawah supervise dan tanggung jawab pada DPJP tersebut, tetapi keberadaan dokter di RS tetap menjadi *issue engagement*.

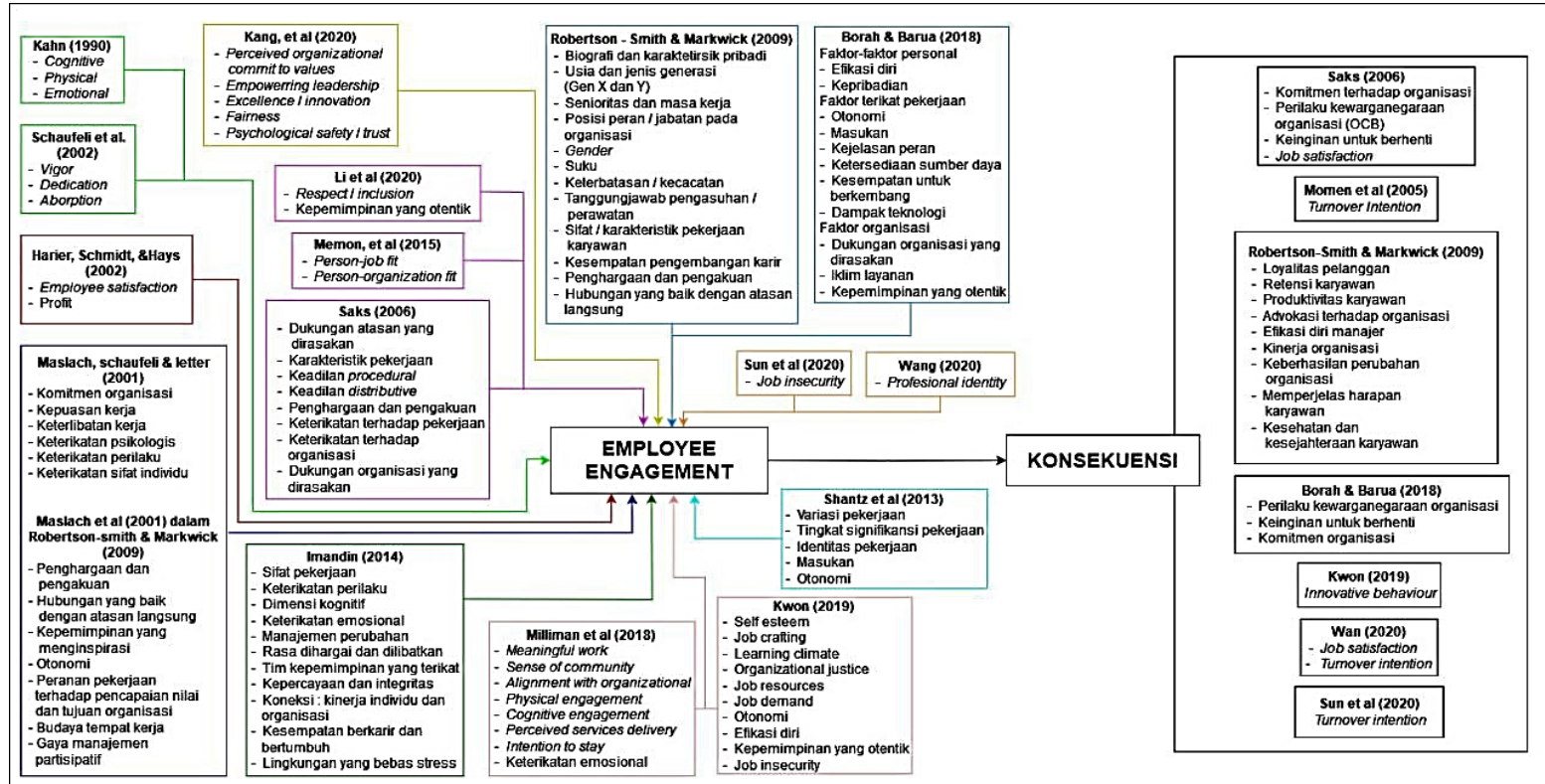
Beberapa tantangan dan kondisi yang telah dipaparkan terkait dengan fungsi, tujuan pendirian dan status RSPTN, diasumsikan berimplikasi nyata pada *engagement* para pegawai. Sehingga dengan mempertimbangkan keunikan dan kekhususan yang dimiliki oleh RSPTN, dan pentingnya mengukur *employee engagement* di Rumah sakit yang tentu saja diawali dengan pengembangan model konseptual *employee engagement* yang sesuai dengan keunikan, kekhususan dan budaya RSPTN, maka penulis bermaksud menyusun model konseptual *employee engagement* yang secara khusus dapat diimplementasikan pada RSPTN di Indonesia.

## RESEARCH POSTURE



**Gambar 1.7 Research Posture**

### 1.1.3 Kerangka Teori Penelitian



Gambar 1. 8 Kerangka Teori Penelitian

Sumber: Olahan Penulis

Pada kerangka teori terdapat 16 peneliti yang telah memberikan konsep terkait dengan *employee engagement*. Dapat kita lihat bahwa sejak tahun 1990 sampai 2020 teori-teori tentang *employee engagement* mengalami perkembangan mulai dari hanya terkait tentang kognitif, physical, dan emosional saja hingga berkembang menjadi begitu banyak konsep, bahkan mulai dihubungkan dengan kepemimpinan, organisasi, juga ada yang mengatakan bahwa konsep *employee engagement* juga termasuk di dalamnya adalah usia dan jenis generasi. Yang menarik adalah bahwa ada peneliti yang menyatakan bahwa *job satisfaction* merupakan dimensi dari *employee engagement*, namun peneliti yang lain mengatakan bahwa *job satisfaction* merupakan konsekuensi dari *employee engagement*. Demikian juga dengan efikasi diri, dapat kita lihat pada kerangka teori ada peneliti yang menempatkan pada variabel anteseden dari *employee engagement* namun peneliti lain mengatakan bahwa efikasi diri merupakan akibat atau merupakan variabel konsekuen dari *employee engagement*. Sehingga dari kerangka teori ini saja dapat dilihat bahwa konsep *employee engagement* memang perlu dirumuskan kembali.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan mengenai urgensi mengkaji *employee engagement*, masih cukup beragamnya definisi dan model konseptual *employee engagement*, masih minimnya penelitian yang mengkaji keseluruhan konstruk *employee engagement* dan bahwa dari begitu banyak literatur yang mengkaji *employee engagement* belum ditemukan adanya model konseptual yang secara khusus dapat diimplementasikan pada RSPTN di Indonesia sementara RSPTN memiliki keunikan dan tantangan pengelolaan SDM yang terkait dengan *employee engagement*, maka masalah penelitian ini adalah **bagaimana model konseptual *employee engagement* untuk Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia.**

## 1.3 Tujuan Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menyusun model konseptual *employee engagement* yang secara khusus dapat diimplementasikan pada RS Perguruan Tinggi Negeri (RSPTN) di Indonesia.

### 1.3.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengeksplorasi konstruk *employee engagement* yang sesuai dengan RSPTN di Indonesia.
- b. Memverifikasi model konseptual *employee engagement* untuk RSPTN

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Ilmiah

Penelitian ini telah menjawab tujuan penelitian dan menghasilkan model konseptual untuk Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia. Model konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini, diharapkan berkontribusi pada pengembangan keilmuan manajemen rumah sakit yaitu perilaku organisasi rumah sakit dan manajemen sumber daya manusia rumah sakit.

Bagi peneliti sendiri, sebagai tenaga pendidik pada bidang manajemen rumah sakit, penelitian ini dapat dikembangkan dalam *roadmap* penelitian untuk menemukan strategi peningkatan *employee engagement* RSPTN.

Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk mengkaji hubungan antara beberapa dimensi yang membentuk model konseptual *employee engagement* di RSPTN di Indonesia.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Saat ini di Indonesia ada 14 (empat belas) RSPTN yang merupakan milik universitas, posisi RSPTN yang berada dalam kewenangan Kemdikbudristek RI dan juga harus menerapkan kebijakan-kebijakan dari Kemenkes RI, merupakan tantangan tersendiri dalam pengelolaan SDM termasuk *engagement* yang sangat penting dalam mempertahankan staf RSPTN. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam upaya meningkatkan *employee engagement* di RSPTN di Indonesia, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kualitas pelayanan di RSPTN.

### 1.4.3 Manfaat Bagi Kebijakan

RSPTN merupakan milik universitas dan berada di bawah naungan kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, misalnya beberapa jenis jabatan fungsional di rumah sakit belum ada dalam nomenklatur kepegawaian Kemendikbud RI, sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi kebijakan pengelolaan SDM RSPTN khususnya yang terkait dengan *employee engagement* pegawai RSPTN di Indonesia.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan membahas konsep *employee engagement* secara umum dan khususnya pada pegawai RSPTN di Indonesia. Hasil yang diharapkan adalah disusunnya model konseptual *employee engagement* untuk RSPTN di Indonesia. Dengan demikian, pada tahap awal, penelitian ini akan mengeksplorasi seluruh konstruk *employee engagement* yang ada berdasarkan literatur ilmiah, kemudian mengeksplorasi konstruk-konstruk *employee engagement* pegawai RSPTN yang



didiskusikan dengan pimpinan RS yang berwenang terhadap pengembangan SDM di RSPTN. Setelah itu dengan mengkompilasi hasil *literatur review* dan hasil tahap kualitatif penelitian ini, dikembangkan suatu model konseptual *employee engagement* yang kemudian diuji dalam tahap kuantitatif penelitian ini.

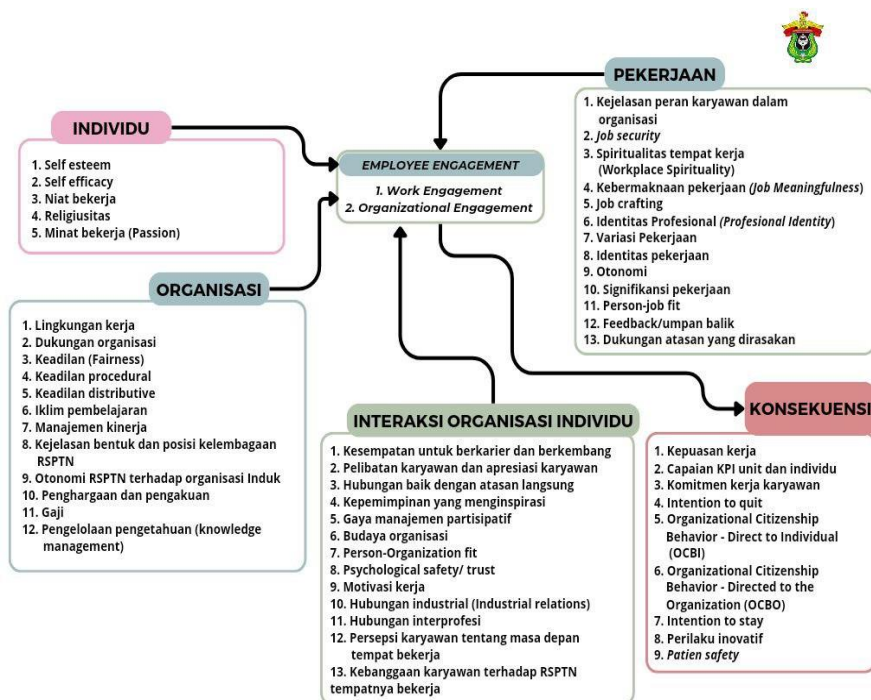
Penelitian ini dibatasi waktu dan tempat, sehingga hasil kompilasi konstruk *employee engagement*, pakar dan praktisi Rumah sakit yang akan dilibatkan pada penelitian ini adalah yang berada di Indonesia yang ada pada 3 RSPTN kelas B di Indonesia yaitu RS Universitas Hasanuddin, RS Universitas Indonesia, RS Universitas Airlangga.

## 1.6 Kebaruan Penelitian

Kebaruan utama penelitian ini adalah model konseptual *employee engagement* RSPTN di Indonesia. Peneliti telah melakukan pengkajian literatur tentang model konseptual *employee engagement* sudah ada selama ini. Hasil pengkajian tersebut menemukan bahwa hingga saat ini, belum ditemukan model konseptual *employee engagement* yang disusun berdasarkan kekhususan kondisi RSPTN di Indonesia. Model konseptual ini disusun secara metodologis, mulai dari literatur review untuk mengidentifikasi konstruk *employee engagement* yang sudah ada selama ini dan ditemukan 88 konstruk *employee engagement* dari 40 literatur. Penelitian dilanjutkan dengan eksplorasi konstruk *employee engagement* yang diperoleh dari informan pada tahap kualitatif yang memberikan perspektif khusus praktisi RSPTN dan akademisi sehingga menghasilkan konstruk yang orisinal untuk RSPTN dan diperoleh 7 dimensi dan 57 variabel *employee engagement*. Setelah itu, konstruk yang dihasilkan dari tahap literatur review digabungkan dengan konstruk hasil tahap kualitatif dan dihasilkan 7 dimensi dan 67 variabel *employee engagement*. Hasil penggabungan ini yang kemudian menjadi rancangan awal model konseptual yang diverifikasi pada tahap kuantitatif Tahap kuantitatif diawali dengan penyusunan kuesioner/ instrument penelitian yang terdiri dari 329 pertanyaan. Selanjutnya peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap rancangan kuesioner sehingga diperoleh kuesioner dengan 296 pertanyaan. Kuesioner kemudian disebar pada 3 RSPTN kelas B yang ada di Indonesia yaitu RS Universitas Airlangga, RS Universitas Hasanuddin dan RS Universitas Indonesia. Terdapat 365 responden yang mengisi kuesioner secara lengkap, kemudian dilakukan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan diperoleh 6 Dimensi, 54 variabel dan 296 item pertanyaan. Kemudian dilakukan pemodelan dengan *Structural Equation Model (SEM)* sehingga diperoleh model yang fit sebagai model konseptual *employee engagement* RSPTN di Indonesia. Lebih detail, berikut adalah aspek *novelty* dari penelitian ini:

1. Model konseptual *employee engagement* RSPTN di Indonesia yang terdiri dari 6 dimensi dan 54 variabel. Adapun keenam dimensi tersebut adalah: dimensi individu (5 variabel), dimensi organisasi (12 variabel), dimensi

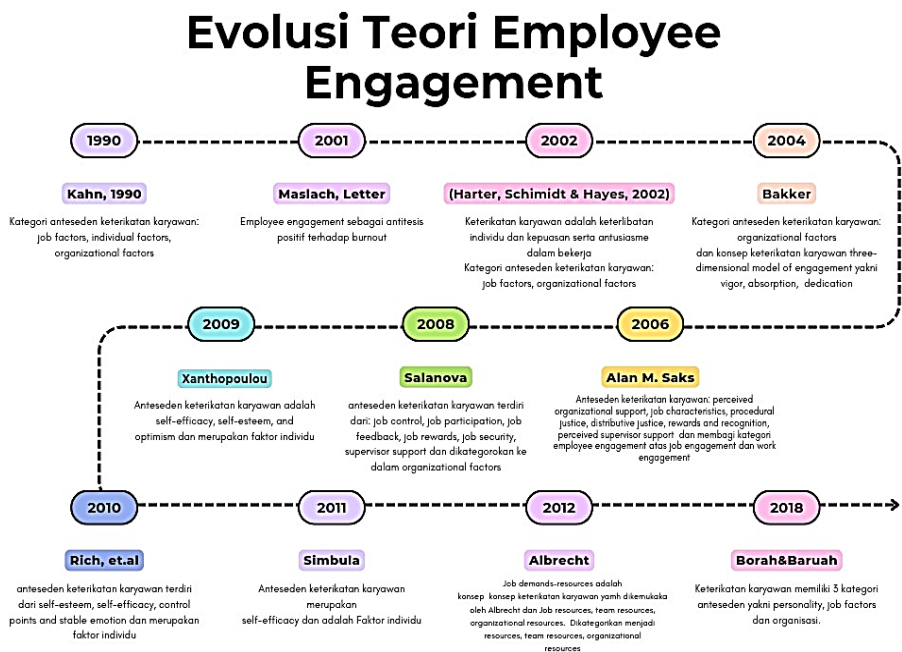
interaksi organisasi – individu (13 variabel), dimensi pekerjaan (13 variabel), dimensi *employee engagement* (2 variabel) dan dimensi konsekuensi (9 variabel). Hasil penelitian ini memberikan perspektif khusus dari praktisi RSPTN dan akademisi bidang MSDM RS sehingga menghasilkan konstruk yang orisinil untuk RSPTN. Model konseptual yang dihasilkan memuat 6 variabel yang belum ditemukan pada model konseptual *employee engagement* yang ada selama ini. Variabel tersebut adalah: niat bekerja (dimensi individu), kejelasan bentuk dan posisi kelembagaan organisasi, otonomi RSPTN terhadap PTN induk, hubungan industrial (*industrial relation*), persepsi karyawan tentang masa depan RSPTN tempatnya bekerja, dan variabel kebanggaan karyawan terhadap RSPTN tempatnya bekerja. Sehingga, ada 7 variabel baru yang ditemukan dalam penelitian ini. Variabel tersebut, terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap dua jenis *employee engagement* yaitu keterikatan pekerjaan dan keterikatan organisasi. Model Konseptual *Employee engagement* dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1.9 Model Konseptual Employee Engagement Pada RSPTN di Indonesia**

2. Model konseptual *employee engagement* ini memuat dimensi interaksi organisasi – individu yang berdasarkan pengkajian literatur peneliti, belum pernah dimuat pada model konseptual *employee engagement* yang sudah ada selama ini.

3. Dari 7 variabel baru yang dihasilkan, ada 4 (empat) variabel yang khusus terkait dengan RSPTN yaitu: Kejelasan bentuk dan posisi kelembagaan RSPTN, Otonomi RSPTN terhadap organisasi induk, persepsi karyawan tentang masa depan RSPTN dan kebanggaan karyawan terhadap RSPTN tempatnya bekerja.
4. Model konseptual *employee engagement* ini menghubungkan langsung variabel yang mempengaruhi *employee engagement* dengan dua jenis *employee engagement* yaitu *work engagement* dan *organizational engagement*. Berdasarkan hasil telaah literatur yang dilakukan peneliti, belum ditemukan penelitian yang mengkaji hubungan variabel anteseden *employee engagement* terhadap keterikatan pekerjaan dan keterikatan organisasi. Hal ini dapat dibuktikan dari gambar berikut



**Gambar 1.10 Evolusi Teori *Employee Engagement***

Meskipun Alan M. Saks (2006) telah mengidentifikasi perbedaan antara keterikatan kerja dan keterikatan organisasi, namun pada instrument *employee engagement* yang digunakan pada penelitian Saks (2006) ini belum membedakan antara keterikatan kerja dengan keterikatan organisasi dan model yang dihasilkan masih menghubungkan variabel anteseden dengan *employee engagement* secara umum.

5. Pada penyusunan model konseptual *employee engagement* RSPTN di Indonesia, peneliti mengembangkan kuesioner pengukuran yang disusun berdasarkan kuesioner-kuesioner yang sudah ada dan sebagian disusun

sendiri oleh peneliti berdasarkan definisi teori dan definisi operasional yang diperoleh dari berbagai literatur. Instrumen telah diuji validitas dan reliabilitas dan hasil dari survey telah mengantarkan peneliti untuk menghasilkan model konseptual.