

**TESIS**

**PENGARUH *INTERNAL SERVICE QUALITY* DAN *EMPLOYEE WELL-BEING*  
TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DAN KINERJA PEGAWAI DI  
INSTALASI RAWAT INAP RUMAH SAKIT UMUM DAERAH ANUNTALOKO  
KABUPATEN PARIGI MOUTONG**

***EFFECT OF INTERNAL SERVICE QUALITY AND EMPLOYEE WELL-BEING,  
ON EMPLOYEE SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE AT IN-  
PATIENT ANUNTALOKO PUBLIC HOSPITAL PARIGI MOUTONG REGENCY***



**ISMI  
K022202015**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**TESIS**

**PENGARUH *INTERNAL SERVICE QUALITY* DAN *EMPLOYEE WELL-BEING*  
TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DAN KINERJA PEGAWAI DI  
INSTALASI RAWAT INAP RUMAH SAKIT UMUM DAERAH ANUNTALOKO  
KABUPATEN PARIGI MOUTONG**

**ISMI  
K022202015**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**PENGARUH *INTERNAL SERVICE QUALITY* DAN *EMPLOYEE WELL-BEING*  
TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DAN KINERJA PEGAWAI DI  
INSTALASI RAWAT INAP RUMAH SAKIT UMUM DAERAH ANUNTALOKO  
KABUPATEN PARIGI MOUTONG**

**Tesis  
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister**

**Program Studi  
Magister Administrasi Rumah Sakit**

**Disusun dan diajukan oleh**

**ISMI  
K022202015**

**Kepada**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**TESIS**

**PENGARUH INTERNAL SERVICE QUALITY DAN EMPLOYEE WELL-BEING  
TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DAN KINERJA PEGAWAI INSTALASI  
RAWAT INAP RSUD ANUNTALOKO  
KABUPATEN PARIGI MOUTONG**

**NAMA: ISMI  
NIM: K022202015**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Magister pada tanggal Delapan bulan  
Agustus tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat dan dinyatakan telah memenuhi syarat  
kelulusan

pada

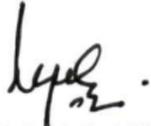
Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit  
Fakultas Kesehatan Masyarakat  
Universitas Hasanuddin  
Makassar

Mengesahkan:

Pembimbing Utama,

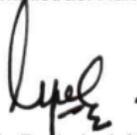
Pembimbing Pendamping,

  
Dr. Fridawaty Rivai, SKM, M.Kes  
NIP. 19731016199702 2001

  
Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS  
NIP. 19650210 199103 1 006

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Rumah Sakit,

Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat  
Universitas Hasanuddin,

  
Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS  
NIP. 19650210 199103 1 006

  
Prof. Sukri Paluttun, SKM, M.Kes, MSc.PH, Ph.D  
NIP. 19720529 2001 12 1 001

## UCAPAN TERIMA KASIH

Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh *Internal Service Quality* dan *Employee Well-Being* Terhadap Kepuasan Pegawai dan Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong". Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan hati menghaturkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Dr. Fridawaty Rivai, SKM., M.Kes selaku pembimbing I dan Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS 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 juga menyampaikan terima kasih kepada, Dr. dr. Noer Bahry Noor, M.Sc., Dr. Irwandy, S.KM.,M.Sc.PH, M.Kes, Dr. Balqis S.KM.,M.Sc.PH, M.Kes sebagai tim penguji yang telah memberikan saran, arahan dan kritikan yang sangat bermanfaat untuk tesis penulis.

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

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc, selaku Rektor Universitas Hasanuddin dan seluruh wakil rektor dalam lingkungan Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Sukri Palutturi, S.KM., M.Kes., M.Sc.Ph.D selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin
3. Bapak Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
4. Ibu Prof. Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM sebagai penasehat akademik selama menempuh pendidikan di Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
5. Seluruh dosen dan staf Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan informasi, masukan dan pengetahuan.
6. Direktur dan Manajemen RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong, atas bantuan dan dukungannya selama proses penelitian.
7. Teman-teman seangkatan MARS III yang tanpa henti memberikan semangat yang luar biasa.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

Tesis ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua (Ibu Hasiming dan Bapak Sultan), mertua (Ibu Hj. Syakka dan Bapak Amma), suami (Asmaryadi S.KM.,M.Kes) dan anak tercinta (Rumi), serta keluarga besar yang selalu memberikan dukungan baik materil dan maupun moril selama penyelesaian studi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

Sebagai manusia, penulis tidak luput dari kekhilafan. Oleh karena itu, penulis sangat berterima kasih apabila terdapat kritik dan saran demi penyempurnaan tesis ini. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat terhadap peningkatan pelayanan kesehatan yang lebih baik bagi pelayanan kesehatan di rumah sakit khususnya RSUD Anuntaloko.

Penulis,

Ismi

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa, tesis berjudul “Pengaruh Internal Service Quality dan Employee Well-Being Terhadap Kepuasan Pegawai dan Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong” adalah benar karya saya dengan arahan dari tim pembimbing (Dr. Fridawaty Rivai, SKM.,M.Kes Sebagai Pembimbing Utama dan Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS. Sebagai Pembimbing Pendamping). Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada ke Perguruan Tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka tesis ini. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebahagian atau keseluruhan tesis 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 tesis ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, Agustus 2024

Yang Menyatakan,



**Ismi**

K022202015

## ABSTRAK

Ismi. **PENGARUH INTERNAL SERVICE QUALITY DAN EMPLOYEE WELL-BEING, TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DAN KINERJA PEGAWAI PADA INSTALASI RAWAT INAP RSUD ANUNTALOKO KABUPATEN PARIGI MOUTONG** (dibimbing oleh Fridawaty Rival, Syahrir A. Pasinringi)

**Latar Belakang.** Pelayanan kesehatan dipandang sebagai layanan padat karya, penuh tekanan, dan melelahkan secara emosional. Oleh karena itu, kesejahteraan dan kepuasan pegawai harus diprioritaskan untuk dapat memberikan layanan berkualitas tinggi. **Tujuan.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Internal Service Quality dan Employee Well-being terhadap kepuasan pegawai dan kinerja pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko. Lebih lanjut, penelitian ini mengeksplorasi peran mediasi kepuasan pegawai dalam hubungan Internal Service Quality dan Employee Well-being terhadap kinerja pegawai. **Metode.** Penelitian ini dilaksanakan di RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong. Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan menggunakan pendekatan cross-sectional. Jumlah responden sebanyak 167 pegawai di Instalasi Rawat Inap. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares melalui Smart PLS 3.2.9. **Hasil.** Internal Service Quality mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap Employee Well-being ( $\beta=0,651$ ; T Statistik=10,089), kepuasan pegawai ( $\beta=0,497$ ; T Statistik=5,980), dan kinerja pegawai ( $\beta=0,255$ ; T Statistik=2,286). Kepuasan pegawai dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan Internal Service Quality dengan kinerja pegawai ( $\beta=0,091$ ; T Statistik=2,113), dan tidak dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan Employee Well-being dengan kinerja pegawai ( $\beta=0,010$ ; T Statistik=0,505). Namun, Employee Well-being memiliki pengaruh langsung yang patut diperhatikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta=0,339$ ; T Statistik=3,172) dan dapat berfungsi sebagai mediator dengan pengaruh yang signifikan dalam hubungan antara Internal Service Quality dan kinerja pegawai ( $\beta=0,221$ ; T Statistik=3,314). **Kesimpulan.** Hasil penelitian ini menyarankan bahwa meningkatkan layanan internal melalui employee well-being adalah model terbaik untuk peningkatan produktivitas dan penyediaan layanan berkualitas lebih tinggi.

**Kata Kunci:** Pemasaran Internal; Kualitas Internal; Well-being; Kepuasan Kerja; Kinerja.



## ABSTRACT

Ismi. **EFFECT OF INTERNAL SERVICE QUALITY AND EMPLOYEE WELL-BEING, ON EMPLOYEE SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE AT IN-PATIENT ANUNTALOKO PUBLIC HOSPITAL IN PARIGI MOUTONG REGENCY** (supervised by Fridawaty Rival, Syahrir A. Paslringi)

**Background.** Healthcare delivery is considered labor-intensive, stressful, and emotionally exhausting. Therefore, staff well-being and satisfaction must be prioritized to provide high-quality care. **Aim.** This study examines the impact of Internal Service Quality and Employee Well-being on employee satisfaction and performance at In-Patient Anuntaloko Public Hospital. Then, the research explores the mediating role of employee satisfaction in the relationship between Internal Service Quality and Employee Well-being concerning employee performance. **Method.** The Anuntaloko Public Hospital in the Parigi Moutong Regency served as the study's site. This kind of study employs a cross-sectional methodology and is quantitative. 167 In-Patient staff answered the survey. Smart PLS 3.2.9 was used to analyze the data using partial least squares. **Results.** Internal Service Quality has a significant direct impact on Employee Well-being ( $\beta=0.651$ ; T Statistic=10.089), employee satisfaction ( $\beta=0.497$ ; T Statistic=5.980), and employee performance ( $\beta=0.255$ ; T Statistic=2.286). Employee satisfaction acts as a mediator in the relationship between Internal Service Quality and employee performance ( $\beta=0.091$ ; T Statistic=2.113), while it does not serve as a mediator in the relationship between Employee Well-being and employee performance ( $\beta=0.010$ ; T Statistic=0.505). However, Employee Well-being has noteworthy direct effects on performance ( $\beta=0.339$ ; T Statistic=3.172) and can serve as a mediator with a significant impact on the relationship between Internal Service Quality and employee performance ( $\beta=0.221$ ; T Statistic=3.314). **Conclusions.** The results of this study suggested that enhancing internal service through employee well-being is the best model for increasing productivity and providing higher-quality services.

**Keywords:** Internal Marketing; Internal Quality; Well-Being; Job Satisfaction; Performance.



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	<b>III</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b>	<b>III</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>VII</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>IX</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>XI</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>XII</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>XIV</b>
<b>DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN</b>	<b>XV</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1    LATAR BELAKANG	1
1.2    KAJIAN MASALAH	5
1.3    RUMUSAN MASALAH	10
1.4    TUJUAN PENELITIAN	10
1.5    MANFAAT PENELITIAN	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>12</b>
2.1    TINJAUAN UMUM TENTANG KUALITAS	12
2.2    TINJAUAN UMUM TENTANG <i>INTERNAL SERVICE QUALITY (ISQ)</i>	13
2.3    TINJAUAN UMUM TENTANG <i>EMPLOYEE WELL-BEING (EWB)</i>	19
2.4    TINJAUAN UMUM TENTANG KEPUASAN PEGAWAI	24
2.5    TINJAUAN UMUM TENTANG KINERJA	32
2.6    TINJAUAN UMUM TENTANG RUMAH SAKIT	35
2.7    MATRIKS PENELITIAN TERDAHULU	37
2.7.    MAPPING TEORI	59
2.8.    KERANGKA TEORI	62
2.8    KERANGKA KONSEP	66
2.9    HIPOTESIS	69
2.10   DEFENISI OPERASIONAL DAN KRITERIA OBJEKTIF	70
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	<b>82</b>
3.1    JENIS DAN RANCANGAN	82
3.2    LOKASI DAN WAKTU	82
3.3    POPULASI DAN SAMPEL	82
3.4    PENGUMPULAN DATA	83
3.5    INSTRUMEN PENELITIAN	84
3.6    UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS INSTRUMEN	85
3.7    PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA	89
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>91</b>

	x
4.1. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	91
4.2. HASIL PENELITIAN	92
4.3. PEMBAHASAN	108
4.4. IMPLIKASI MANAJERIAL	137
4.5. KETERBATASAN PENELITIAN	139
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>140</b>
5.1. KESIMPULAN	140
5.2. SARAN	140
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>142</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>161</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Dimensi Internal Service Quality (ISQ)	18
Tabel 2.	Dimensi Employee Well-Being	24
Tabel 3.	Teori Dua Faktor Herzberg	26
Tabel 4.	Dimensi Kepuasan Kerja	31
Tabel 5.	Review Penelitian Terkait	37
Tabel 6.	Mapping Variabel Penelitian	60
Tabel 7.	Kerangka Operasional	70
Tabel 8.	Distribusi Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko, Tahun 2022	82
Tabel 9.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian	85
Tabel 10.	Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Demografi di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	92
Tabel 11.	Gambaran Persepsi Internal Service Quality Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	94
Tabel 12.	Distribusi Frekuensi Dimensi Internal Service Quality Pada Pegawai Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong	94
Tabel 13.	Gambaran Persepsi Employee Well-Being Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	95
Tabel 14.	Distribusi Frekuensi Dimensi Employee Well-Being Pada Pegawai Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong	95
Tabel 15.	Gambaran Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	96
Tabel 16.	Distribusi Frekuensi Dimensi Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	97
Tabel 17.	Gambaran Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	98
Tabel 18.	Distribusi Frekuensi Dimensi Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	98
Tabel 19.	Tabulasi Silang Karakteristik Responden Dengan Variabel Internal Service Quality Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	99
Tabel 20.	Tabulasi Silang Karakteristik Responden Dengan Variabel Employee Well-Being Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	100
Tabel 21.	Tabulasi Silang Karakteristik Responden Dengan Variabel Kepuasan Pegawai Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	102
Tabel 22.	Tabulasi Silang Karakteristik Responden Dengan Variabel Kinerja Pegawai Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	103

Tabel 23. Tabulasi Silang Variabel Internal Service Quality Dengan Variabel Kepuasan Pegawai Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	104
Tabel 24. Tabulasi Silang Variabel Employee Well-Being Dengan Variabel Kepuasan Pegawai Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	104
Tabel 25. Tabulasi Silang Variabel Internal Service Quality Dengan Variabel Employee Well-Being Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	105
Tabel 26. Tabulasi Silang Variabel Kepuasan Dengan Variabel Kinerja Pegawai Pada Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Parigi Moutong Tahun 2023	105
Tabel 27. Hasil Analisis Jalur Langsung dan Tidak Langsung	106
Tabel 28. Hasil Analisis Nilai $f^2$	108

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.	Kajian Masalah Penelitian	9
Gambar 2.	Pengertian Kualitas (Planning for Quality, 2d ed. 1990. Juran Institute, Inc., Wilton, CT, pp. 1–10.) Dalam Juran & Godfrey (1998)	12
Gambar 3.	Service Profit Chain Oleh Heskett (1994) dalam (Hogreve et al., 2022)	13
Gambar 4.	Defenisi Well-Being oleh Dodge et al. (2012)	19
Gambar 5.	Well-Being dan Hierarki Kebutuhan Manusia Oleh Ahmed (2019) (diadaptasi dari Maslow, 1948).	20
Gambar 6.	Kerangka Teori Penelitian	65
Gambar 7.	Kerangka Konsep Penelitian	66
Gambar 8.	Diagram Jalur Langsung Berdasarkan Nilai Koefisien $\beta$ (T statistik)	106
Gambar 9.	Diagram Jalur Tidak Langsung Berdasarkan Nilai Koefisien $\beta$ (T statistik)	106

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	160
Lampiran 2. Output Analisis	172
Lampiran 3. Surat Persetujuan Etik	174
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian	175
Lampiran 5. Curriculum Vitae	177

## DAFTAR ISTILAH DAN SINGKATAN

Istilah/Singkatan	Arti dan Penjelasan
WHO	<i>World Health Organization</i>
ISQ	<i>Internal Service Quality</i>
ESQ	<i>External Service Quality</i>
IM	<i>Internal Marketing</i>
EWB	<i>Employee Well-Being</i>
SPC	<i>Service Profit Chain</i>
RSUD	Rumah Sakit Umum Daerah
PNS	Pegawai Negeri Sipil
CPNS	Calon Pegawai Negeri Sipil
SEC	<i>Service Excellence Model</i>
PONEK	Pelayanan Obstetri Neonatal Emergency Komprehensif
EFQM	<i>European Foundation Quality Management</i>
WAW	<i>Work at Workplace</i>
EWBS	<i>Employee Well-Being Scale</i>
OCB	<i>Organizational Citizen Behaviour</i>
JDI	<i>Job Descriptive Index</i>
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
RS	Rumah Sakit
BMC	<i>BioMed Central</i>
INTQUAL	<i>Internal Quality</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Square of Structural Equation Model</i>
SEM	<i>Structural Equation Model</i>
IJHMS	<i>International Journal of Management and Human Science</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
LP	<i>Leadership</i>
PL	<i>People</i>
PR	<i>Partnership</i>
PS	<i>Process</i>
PD	<i>Product</i>
LWB	<i>Life Well-Being</i>
WWB	<i>Work Well-Being</i>
PWB	<i>Psychological Well-Being</i>
KsP	Kepuasan Pegawai
KrP	Kinerja Pegawai
IRB	<i>In-Role Behavior</i>
OCBI	<i>Organizational Citizenship Behavior Individual level</i>

---

<b>Istilah/Singkatan</b>	<b>Arti dan Penjelasan</b>
OCBO	<i>Organizational Citizenship Behavior Organizational level</i>
$\beta$	<i>Path Coefisien</i>
D3	Diploma 3
D4	Diploma 4
S2	Strata 2
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 19</i>
SDM	Sumber Daya Manusia

---

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Meningkatkan mutu pelayanan kesehatan merupakan salah satu tujuan utama pembangunan kesehatan (*World Health Organization*, 2022). Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2021, bahwa rumah sakit harus mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat. Dalam lingkungan sektor perumahsakit, kualitas layanan dianggap sebagai salah satu faktor terpenting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi (Srivastava & Prakash, 2019a). Oleh karena itu, untuk mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan yang tinggi (Jones & Sasser, 1998), rumah sakit harus memberikan layanan yang andal dan akurat (M. Dhurup, 2012) serta memenuhi atau melampaui harapan pelanggan (Bobocea, 2016).

Saat ini, dalam menanggapi persaingan global dan orientasi terhadap layanan yang semakin meningkat, menempatkan kualitas sebagai fokus organisasi untuk membantu mencapai profitabilitas, posisi kompetitif suatu organisasi (Mugion et al., 2020). Kualitas layanan memiliki dua pendekatan yang berbeda yaitu internal dan eksternal. *External Service Quality* (ESQ) mengacu pada persepsi pelanggan eksternal tentang apa yang mereka hargai dan apa yang mereka bersedia untuk bayar (Brooks et al., 1999; Farner et al., 2001). Sedangkan, *Internal Service Quality* (ISQ) mengacu pada layanan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya (Latif et al., 2016; Osahon & Kingsley, 2016).

Parasuraman et al., (1985) mendefinisikan kualitas sebagai layanan yang didasarkan pada bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Melalui definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menciptakan persepsi kualitas pelayanan tersebut di benak konsumen. Hal ini terutama berlaku di sektor perawatan kesehatan, di mana peran penyedia perawatan sangat penting karena adanya kekhususan proses perawatan di rumah sakit (Mugion et al., 2020). Lingkungan kerja internal yang superior cenderung menghasilkan karyawan yang puas dan setia kepada organisasi serta dapat memberikan pengalaman layanan kepada pelanggan dengan sangat baik (Mugion et al., 2020). Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa tingkat kualitas layanan yang tinggi diberikan kepada pelanggan eksternal, perusahaan harus memahami bagaimana

kualitas layanan beroperasi di antara pelanggan internal (Srivastava & Prakash, 2019a).

*Service Profit Chain* (SPC) adalah salah satu konsep yang paling populer dalam penelitian di bidang usaha jasa. Konsep ini menekankan pentingnya kualitas layanan internal dan eksternal untuk kinerja keuangan jangka panjang perusahaan (Heskett et al. 1994). SPC menetapkan kepuasan, loyalitas dan produktivitas karyawan sebagai variabel perantara antara kualitas layanan internal dan eksternal, serta menetapkan kepuasan dan loyalitas pelanggan eksternal sebagai penghubung antara kualitas layanan eksternal dan kinerja keuangan perusahaan. Secara eksplisit, konsep ini menjembatani antara lingkungan internal dan eksternal perusahaan jasa dengan menggabungkan tiga bagian yang terdiri atas;(a) pemasaran internal, termasuk kualitas layanan internal serta sikap dan perilaku karyawan; (b) pemasaran eksternal, termasuk kualitas layanan eksternal serta sikap dan perilaku pelanggan; (c) kinerja, termasuk pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas (Hogreve et al., 2022). Dalam penelitian ini, peneliti akan berfokus pada lokus pemasaran internal yaitu mengkaji kualitas layanan internal serta sikap dan perilaku karyawan.

Dalam konteks perumahsakit, pelanggan internal adalah penyedia layanan kesehatan, seperti dokter dan perawat dan tenaga non kesehatan lainnya. Sedangkan, pelanggan eksternal adalah penerima layanan kesehatan, seperti pasien, keluarga pasien, dan masyarakat. Beberapa peneliti berpendapat bahwa kegagalan untuk memenuhi kepuasan pelanggan internal dalam rantai kualitas menyebabkan masalah pada tahap lain dari rantai kualitas pelayanan (Gilbert, 2000). Sebaliknya, pelanggan internal yang puas akan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan eksternal (Varey, 1995). Oleh karena itu, masing-masing interaksi ini berkontribusi pada kepuasan dan keinginan pelanggan eksternal secara keseluruhan untuk terus menggunakan layanan organisasi (Heskett, 2008; S. M. Lee et al., 2012).

*Internal Marketing* (IM) adalah konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Berry et al. (1976), dan diusulkan sebagai solusi untuk masalah penyediaan layanan berkualitas tinggi secara konsisten (Farias, 2010). Pemasaran internal mengacu pada semua kegiatan yang harus dilakukan perusahaan untuk mengembangkan, melatih, dan mendorong karyawannya untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggannya (Chen et al.,2006). Konsep pemasaran internal adalah bahwa organisasi yang ingin melayani pelanggan eksternal harus terlebih dahulu memenuhi kebutuhan pelanggan internal (Hesket et al., 1997;

Khan & Safwan, 2011), agar karyawan termotivasi untuk mencapai keunggulan layanan (Papasolomou, 2006). Oleh karena itu, karyawan harus dipandang sebagai pelanggan internal, dan organisasi harus mempertimbangkan kepuasan kerja untuk meningkatkan efektivitas organisasi, keberhasilan organisasi, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, produktivitas, dan loyalitas agar mereka lebih produktif (Matzler & Renzl, 2006; Raharjo et al., 2016; Susan K & Arthur H, 1995; Waleed & Mohammed, 2019).

Kepuasan karyawan adalah sebuah konsep yang dipelajari dalam ilmu organisasi dan terkait dengan bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka dan bagaimana mereka bereaksi terhadapnya (Manolitzas et al., 2014). Kepuasan kerja sebagai hasil dari kualitas pelayanan internal adalah faktor psikologi yang dapat mempengaruhi kinerja. Kualitas internal organisasi menghasilkan karyawan yang puas dan loyal (Abdullah et al., 2021; Goula et al., 2022; Nazeer et al., 2014; Pantouvakis & Mpogiatzidis, 2013), yang kemudian dapat memberikan layanan yang sangat baik kepada konsumen eksternal (Loveman, 1998; Waleed & Mohammed, 2019). Artinya, jika kepuasan kerja terpenuhi, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, karyawan yang puas akan lebih peduli dengan perbaikan dan kualitas yang berkelanjutan dalam organisasi (Matzler & Renzl, 2006).

Selanjutnya, berdasarkan diskusi ekstensif terhadap 264 penelitian terkait *Service Profit Chain* dalam 25 tahun terakhir yang dilakukan oleh Hogleve, Iseke and Derfuss (2022), menyarankan beberapa area untuk studi lebih lanjut terkait kualitas layanan internal. Salah satunya adalah menjadikan kualitas layanan internal sebagai sistem khusus dalam praktik manajemen sumber daya manusia dan menambahkan *Employee Well-Being* sebagai mediator tambahan. *Employee-well-being* dianggap telah menjadi topik yang penting untuk kelangsungan hidup dan pengembangan organisasi di seluruh dunia (Spreitzer & Porath, 2012), khususnya di bidang pelayanan kesehatan.

Rumah sakit sering kali dipandang sebagai lingkungan yang padat karya dan penuh tekanan, dimana tenaga kesehatan menunjukkan ketahanan yang luar biasa meskipun sering menghadapi berbagai pemicu stres dalam pekerjaan (Ahmed, 2019; Hall et al., 2016). Tuntutan profesi medis dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan pekerja dan kesehatan psikologis (Quick, 1977). Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi layanan kesehatan, termasuk karyawannya, untuk memprioritaskan kesehatan dan kesejahteraan, karena mereka memainkan peran penting dalam kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Hal ini, sesuai dengan kondisi yang penuh dengan turbulensi

saat ini, sehingga manajer dan akademisi menyadari pentingnya merancang tempat kerja untuk mempromosikan keselamatan dan *Employee Well-Being* (Voorhees et al., 2020).

*Well-being* mencakup banyak aspek seperti kesehatan dan keselamatan. Sejalan dengan defenisi Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), tentang kesehatan sebagai kombinasi dari kesejahteraan mental, fisik dan sosial. Berry et al. (2010) dan Mirabito dan Berry (2015) menyoroti pentingnya kesehatan karyawan di tempat kerja dan dampaknya terhadap produktivitas dan efektivitas karyawan (Abdullah et al., 2021). Para peneliti menemukan bahwa karyawan yang bahagia (misalnya, karyawan yang memiliki emosi yang menyenangkan dari pengalaman kerja) cenderung membagikan pengetahuannya (Janz & Prasarnphanich, 2003) dan meningkatkan kinerjanya (Judge et al., 2001). Studi terbaru (Dreer, 2021) menganggap bahwa *Employee Well-Being* memainkan peran penting dalam kepuasan kerja dan retensi, terutama ketika karyawan merasakan emosi positif di tempat kerja. Selain itu, *Employee Well-Being* juga memungkinkan mereka untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan lain, bekerja dalam tim dan mencapai hasil yang lebih baik (Lawson et al., 2009).

Rumah sakit adalah bisnis padat karya yang membutuhkan interaksi reguler antara profesional kesehatan dan pelanggan mereka. Oleh karena itu, evaluasi kualitas dan kepuasan internal oleh karyawan penting dalam rangka menyediakan layanan yang berkualitas. Sejumlah penelitian di sektor perumahsakitian telah menunjukkan bahwa kualitas layanan internal berpengaruh terhadap kepuasan karyawan (Goula et al., 2022; Iliopoulos & Priporas, 2011; Izza et al., 2021; Mugion et al., 2020; Pantouvakis & Mpogiatzidis, 2013; Srivastava & Prakash, 2019a). Beberapa penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* mempengaruhi kepuasan kerja (Mugion et al., 2020; Musella et al., 2017; Raharjo et al., 2016) yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai (Abdullah et al., 2021; Nurmeksela et al., 2021; Waleed & Mohammed, 2019).

RSUD Anuntaloko merupakan rumah sakit milik Pemerintah Kabupaten Parigi Moutong di Provinsi Sulawesi Tengah kelas B. Sebagai Rumah Sakit Rujukan Regional di Provinsi Sulawesi Tengah, RSUD Anuntaloko memiliki jumlah pegawai yang cukup besar yaitu sebanyak 716 pegawai (40% PNS/CPNS dan 60% kontrak/honorer). Data laporan kinerja RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong tahun 2020-2021, menunjukkan adanya penurunan drastis pada kepuasan pasien di Instalasi Rawat Inap pada tahun 2020 yaitu sebesar 91,26% menjadi 64% pada tahun 2021 (Standar >90%). Hal ini sejalan dengan rendahnya rata-

rata tingkat kepuasan pegawai di beberapa ruang perawatan Instalasi Rawat Inap yang dilakukan pada tahun 2021, yaitu hanya sebesar 67,69% (target: >90%). Selain itu, berdasarkan hasil wawancara awal peneliti kepada beberapa pegawai di RSUD, ditemukan adanya stres kerja akibat hubungan kerja yang kurang baik antar rekan kerja maupun pimpinan yang menimbulkan keinginan untuk meninggalkan organisasi bagi pegawai di RS.

RSUD Anuntaloko merupakan rumah sakit milik Pemerintah Kabupaten Parigi Moutong di Provinsi Sulawesi Tengah kelas B dan merupakan Rumah Sakit Rujukan Regional di Provinsi Sulawesi Tengah. Data laporan kinerja RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong tahun 2020-2021, menunjukkan adanya penurunan drastis pada kepuasan pasien di Instalasi Rawat Inap pada tahun 2020 yaitu sebesar 91,26% menjadi 64% pada tahun 2021 (Standar >90%). Hal ini sejalan dengan rendahnya rata-rata tingkat kepuasan pegawai di beberapa ruang perawatan Instalasi Rawat Inap yang dilakukan pada tahun 2021, yaitu hanya sebesar 67,69% (target: >90%).

Oktania, Ashari and Rizki, (2019) dalam penelitiannya di RSUD Anuntaloko menemukan bahwa adanya hubungan antara kualitas pelayanan dengan kepuasan pasien di unit rawat inap rumah. Sementara itu, Paundanan (2020) dalam hasil studi pendahuluan dengan wawancara yang dilakukan pada pasien menemukan bahwa kepuasan pasien di Unit Rawat Inap RSUD Anuntaloko berkaitan dengan faktor SDM di rawat inap. Berdasarkan hasil wawancaranya, terdapat 8 orang pasien menyatakan puas terhadap pelayanan keperawatan yang diberikan, namun 2 orang pasien menyatakan bahwa kurangnya kebersihan ruangan perawatan tersebut terutama kamar mandi, 3 orang pasien menyatakan perawat kurang cepat tanggap dan terkadang lama dalam merespon pasien, 2 orang pasien menyatakan perawat terkadang kurang ramah dalam melayani pasien, 3 orang pasien menyatakan perawat kurang memberikan perhatian kepada keluhan pasien dan terkadang memberikan kesan yang kurang baik.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Internal Service Quality* dan *Employee Well-Being* terhadap kepuasan pegawai dan dampaknya pada kinerja pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko.

## 1.2 Kajian Masalah

RSUD Anuntaloko merupakan rumah sakit milik Pemerintah Kabupaten Parigi Moutong di Provinsi Sulawesi Tengah kelas B dan merupakan Rumah Sakit Rujukan Regional di Provinsi Sulawesi Tengah.

Data laporan kinerja RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong tahun 2020-2021, menunjukkan adanya penurunan drastis pada kepuasan pasien di Instalasi Rawat Inap, sejalan dengan rendahnya rata-rata tingkat kepuasan pegawai di beberapa ruang perawatan Instalasi Rawat Inap yang dilakukan pada tahun 2021. Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti melakukan kajian literatur untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di rumah sakit dan menemukan keterkaitannya dengan kinerja pegawai.

Menurut Blum (1956), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan terdiri atas tiga faktor, yaitu faktor individu, faktor sosial, dan faktor utama/pekerjaan itu sendiri. Namun dalam kerangka teori ini, peneliti tidak mengkaji faktor sosial untuk memfokuskan penelitian pada faktor-faktor yang memungkinkan untuk diintervensi oleh organisasi di masa depan. Oleh karena itu, berdasarkan hasil literatur review yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa penelitian terdahulu dalam 10 tahun terakhir (2013-2022), menunjukkan adanya beberapa faktor yang dapat dikategorikan sebagai faktor utama pekerjaan pada tingkat unit maupun organisasi dan faktor individu pada tingkat individu.

Pertama, faktor utama yang paling signifikan atau berkorelasi positif dengan kepuasan kerja di rumah sakit adalah 1) *Internal Service Quality* (Sharma et al,2016; Pantouvakis dan Mpogiatzidis, 2013;Abdullah et al, 2020; Srivastavara dan Prakash, 2019; Arya dan Rahayu (2021); Goula, (2022), 2) Kepemimpinan/supervisi (Alshahrani and Baig, 2016; Abouraira dan Othman,2017;Ahmed,2019; Farrington and Riyaadh Lillah,2018; Al Asadi et al,2019; Akinwale dan George,2020; Yasin et al,2020; Alrawahi,2020; Nurmeksela,2021; Sammut et al,2021; Alzailai,2021; Alwali dan Alwali,2022), 3) *Relation with the co-workers* (Monolitzas,2016; Alrawahi,2020; Alzailai ,2021; Khatatbeh et al,2021; Cunningham, 2022), 4) *Work content/condition* (Monolitzas, 2016; Akinwale dan George, 2020; Yasin et al, 2020; Nurmeksela,2021; Cunningham, 2022), 5) Beban kerja (Alrawahi, 2020), 6) Kerjasama (Shetach and Marcus, 2015), 7) *Job salary* (Cunningham, 2022), 8) *Job autonomy* (Gkliati and Anna Saiti, 2022), 9) *Structural empowerment/support* (Narzary dan Palo, 2020; Akinwale dan George, 2020; Khatatbeh et al, 2021), 10) *Recognition and achievement* (Akinwale dan George, 2020; Yasin et al, 2020; Alrawahi,2020), 11) *Advancement and promotion* (Akinwale dan George,2020; Ahn and Choi, 2019; Saputri et al, 2021; Alrawahi, 2020), 12) Komitmen organisasi (Ahmad et al, 2022; Çınar, 2022), 13) Iklim organisasi (Kazemi dan Corlin, 2021; Akinwale dan George, 2020); dan 14) Budaya organisasi (Ahmed, 2019; Akinwale dan George, 2020).

Sedangkan, adapun faktor individu yang ditemukan dan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di rumah sakit adalah 1) *Job security* (Mahmoud and Reisel, 2014; Rice, 2021; Cunningham, 2022), 2) *Job fatigues* (Sebastiano et al, 2017), 3) *Job stress* (Sebastiano et al, 2017; Cunningham, 2022), dan 4) *Employee Well-Being* (Ahmed, 2019; Almeida et al, 2019; Gkliati and Anna Saiti, 2022); Abdullah et al, 2022); Hogreve, 2022).

Literatur yang ada tentang kepuasan karyawan menunjukkan bahwa determinannya dapat bervariasi menurut pekerjaan, tetapi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Jalagat, 2016; Torlak & Kuzey, 2019; Waleed and Mohammed, 2019; Abdullah et al., 2021; Nurmeksela et al., 2021). Dalam sektor perawatan kesehatan, kepuasan pada layanan keperawatan adalah prediktor konsisten kinerja keperawatan dan kepuasan pasien (Ahmad et al., 2017; Perry et al., 2018; Putra et al., 2017). Asosiasi ini juga diamati menggunakan data longitudinal (Shazadi et al., 2017). Artinya, efek positif dari kepuasan perawat pada kinerja bertahan dari waktu ke waktu. Selanjutnya, kepuasan kerja perawat berkorelasi positif dengan produktivitas staf dan pertumbuhan organisasi (Mirzabeigi et al., 2018). Kepuasan kerja sebagai hasil dari kualitas pelayanan internal adalah faktor psikologi yang dapat mempengaruhi kinerja, dimana jika kepuasan kerja terpenuhi, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

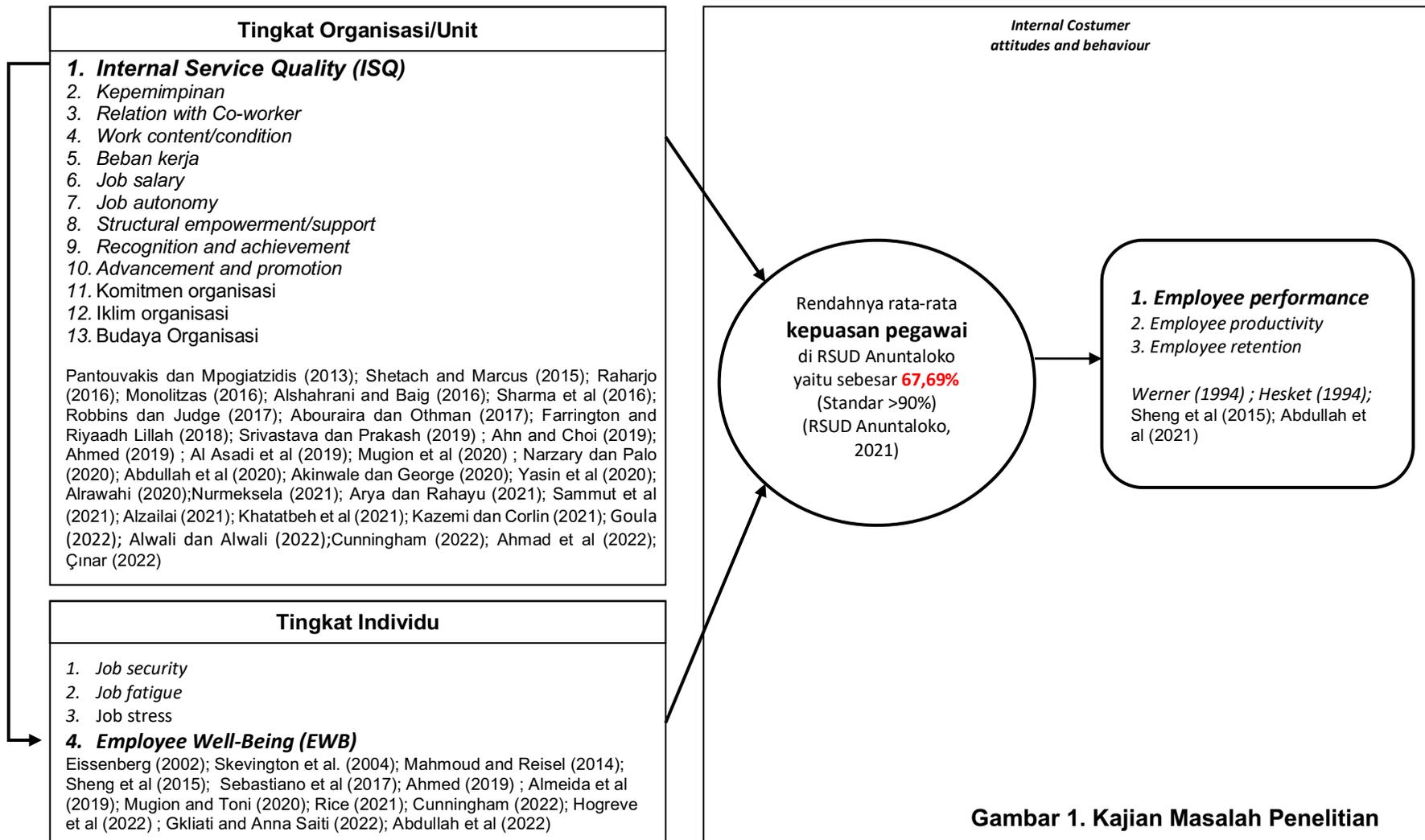
. Layanan internal disediakan oleh karyawan suatu organisasi untuk karyawan lain dari organisasi yang sama (Stauss, 1995). Ini dianggap sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi kualitas layanan, produktivitas, dan loyalitas karyawan (Matzler & Renzl, 2006). Beberapa penelitian terdahulu dibidang perumahsakitian telah membuktikan adanya pengaruh *Internal Service Quality (ISQ)* dengan kepuasan kerja (Goula et al., 2022; Iliopoulos & Priporas, 2011; Izza et al., 2021; Mugion et al., 2020; Pantouvakis & Mpogiatzidis, 2013; Srivastava & Prakash, 2019a) yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja (Abdullah et al., 2021; Nurmeksela et al., 2021; Waleed & Mohammed, 2019).

Menurut Xia (2009), baik *Internal Service Quality (ISQ)* dan kepuasan karyawan memberikan pengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan pelanggan eksternal, yang selanjutnya berkontribusi terhadap profitabilitas dan pertumbuhan operasional perusahaan. Senada dengan itu, Nan (2009) meneliti hubungan antara ISQ, kepuasan karyawan, dan prestasi kerja, dan menyimpulkan bahwa kualitas layanan internal berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Dukungan lebih lanjut dapat ditemukan dalam penelitian yang menunjukkan pengaruh

langsung dimensi kualitas layanan internal berpengaruh terhadap reaksi karyawan dan motivasi mereka untuk bekerja melampaui standar yang diharapkan (Kang et al., 2014; Ahmad et al., 2020; Papadionysiou, 2022).

Dalam beberapa tahun terakhir, konsep *Employee Well-Being* telah banyak menjadi topik penelitian yang menarik (Abdullah et al., 2021) ditengah kondisi perawatan kesehatan yang mengalami turbulensi. Hogreve et al (2022), menambahkan bahwa, dimensi *Employee Well-Being* dapat melengkapi teori *Service Profit Chain* oleh Heskett (1994). Studi oleh Sheng et al (2015) menunjukkan hubungan yang positif antara *Employee Well-Being* dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan juga kinerja pegawai (Sheng et al., 2015). Hal ini didukung oleh penelitian Abdullah (2020) yang menunjukkan adanya hubungan signifikan antara *Internal Service Quality* terhadap *Employee Well-Being* yang akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di rumah sakit (Abdullah et al., 2021).

Maka dari itu, berdasarkan penjelasan di atas, peneliti akan berfokus pada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu *Internal Service Quality* dan *Employee Well-Being*, dan bagaimana faktor tersebut terkait dengan kinerja pegawai. Adapun kajian masalah ini dibuat gambar sebagai berikut:



**Gambar 1. Kajian Masalah Penelitian**

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kajian masalah di atas, dibuat rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1 Apakah *Internal Service Quality* berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- 2 Apakah *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- 3 Apakah *Internal Service Quality* berpengaruh terhadap *Employee Well-Being* di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- 4 Apakah Kepuasan Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- 5 Apakah *Internal Service Quality* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- 6 Apakah *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- 7 Apakah *Internal Service Quality* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- 8 Apakah *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- 9 Apakah *Internal Service Quality* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Well-Being* di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong

### 1.4 Tujuan Penelitian

#### 1. Tujuan Umum

Untuk menganalisis pengaruh *Internal Service Quality* dan *Employee Well-Being*, terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di RSUD Anuntaloko.

#### 2. Tujuan Khusus

- a. Menganalisis pengaruh *Internal Service Quality* terhadap Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- b. Menganalisis pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- c. Menganalisis pengaruh *Internal Service Quality* terhadap *Employee Well-Being* di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- d. Menganalisis pengaruh Kepuasan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- e. Menganalisis pengaruh *Internal Service Quality* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- f. Menganalisis pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- g. Menganalisis pengaruh *Internal Service Quality* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- h. Menganalisis pengaruh *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
- i. Menganalisis pengaruh *Internal Service Quality* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Well-Being* di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong

### 1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan peneliti adalah sebagai berikut;

1. Manfaat bagi pengembangan keilmuan.
  - a. Menambah dan memperkaya referensi penelitian terkait *Internal Service Quality*, *Employee Well-Being*, dan Kepuasan Pegawai, di rumah sakit.

- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi dokumen akademik yang dapat dijadikan acuan bagi para akademisi yang ingin melakukan kajian terhadap penilaian kualitas internal rumah sakit dari perspektif lain.
2. Manfaat bagi institusi/rumah sakit.
  - a. Hasilnya diharapkan dapat bermanfaat dalam menilai kualitas pelayanan internal rumah sakit sehingga mampu merencanakan upaya perbaikan berkelanjutan, khususnya dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan internal demi meningkatkan kinerja organisasi.
  - b. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di rumah sakit dan proses penilaian rumah sakit melalui pengukuran *performance excellence*.
3. Manfaat bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi peneliti, memperluas wawasan serta pengetahuan empirik penulis dalam bidang manajemen mutu di rumah sakit. Selain itu, semua tahapan penelitian yang telah dilakukan serta dari hasil penelitian yang diperoleh dapat menjadi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi Magister Administrasi RS.
4. Manfaat bagi peneliti lain
  - a. Dari hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil penilaian keunggulan/kualitas layanan internal yang ada di salah satu rumah sakit milik pemerintah di Kabupaten Parigi Moutong serta hubungannya dengan *Employee Well-Being*, kepuasan pegawai dan kinerja pegawai.
  - b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi dan data untuk pengembangan penelitian lanjutan terkait *Internal Service Quality (ISQ) maupun Employee Well Being (EWB)* di rumah sakit.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Umum Tentang Kualitas

#### 1. Pengertian

Menurut Juran (1998), ada dua hal penting yang perlu dipahami mengenai defenisi "kualitas", sebagai berikut;

- a. "Kualitas" mengacu pada karakteristik produk/jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan. Dalam pengertian ini, arti kualitas adalah berorientasi pada pendapatan. Tujuan dari kualitas tinggi tersebut adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan penjualan. Namun, dengan menyediakan lebih banyak dan/atau fitur berkualitas yang lebih baik, biasanya memerlukan investasi dan biasanya meningkatkan biaya. Sehingga kualitas yang tinggi dianggap sebagai sesuatu yang "lebih mahal".
- b. "Kualitas" berarti bebas dari cacat. Ini berarti tidak ada cacat yang memerlukan pengerjaan ulang atau menyebabkan kegagalan lapangan, ketidakpuasan pelanggan, dan/atau keluhan pelanggan yang berakibat pada penambahan biaya produksi. Sehingga, dalam konteks ini, kualitas yang lebih tinggi dianggap sebagai sesuatu yang "lebih murah".

Oleh karena itu, menurutnya kualitas dapat dapat berperan ganda dalam sebuah organisasi, yaitu selain untuk memenuhi harapan pelanggan juga dapat membebaskan terhadap kekurangan/keterbatasan, sebagaimana digambarkan dalam gambar berikut.

<b>Product features that meet customer needs</b>	<b>Freedom from deficiencies</b>
Higher quality enables companies to:	Higher quality enables companies to:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase customer satisfaction</li> <li>Make products salable</li> <li>Meet competition</li> <li>Increase market share</li> <li>Provide sales income</li> <li>Secure premium prices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduce error rates</li> <li>Reduce rework, waste</li> <li>Reduce field failures, warranty charges</li> <li>Reduce customer dissatisfaction</li> <li>Reduce inspection, test</li> <li>Shorten time to put new products on the market</li> <li>Increase yields, capacity</li> <li>Improve delivery performance</li> </ul>
The major effect is on sales.	Major effect is on costs.
Usually, higher quality costs more.	Usually, higher quality costs less.

**Gambar 2. Pengertian Kualitas (Planning for Quality, 2d ed. 1990. Juran Institute, Inc., Wilton, CT, pp. 1–10.) Dalam Juran & Godfrey (1998)**

## 2. Pendekatan Kualitas Pelayanan

Pada perkembangannya, kualitas layanan memiliki dua pendekatan yang berbeda yaitu internal dan eksternal. *External Service Quality* (ESQ) mengacu pada persepsi pelanggan eksternal tentang apa yang mereka hargai dan apa yang mereka bersedia untuk bayar (Brooks et al., 1999; Farnner et al., 2001). Sedangkan, *Internal Service Quality* (ISQ) mengacu pada layanan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya (Latif et al., 2016; Osahon & Kingsley, 2016). ISQ mempromosikan gagasan bahwa penyampaian layanan adalah proses yang melibatkan seluruh perusahaan sebagai sarana untuk terus menjaga keseimbangan antara layanan dan kebutuhan pelanggan (Grönroos, 2000).

*Service Profit Chain* (SPC) adalah salah satu konsep yang paling populer dalam penelitian di bidang usaha jasa. Konsep ini menekankan pentingnya kualitas layanan internal dan eksternal untuk kinerja keuangan jangka panjang perusahaan (Heskett et al. 1994). SPC menetapkan kepuasan, loyalitas dan produktivitas karyawan sebagai variabel perantara antara kualitas layanan internal dan eksternal, serta menetapkan kepuasan dan loyalitas pelanggan eksternal sebagai penghubung antara kualitas layanan eksternal dan kinerja keuangan perusahaan. Secara eksplisit, konsep ini menjembatani antara lingkungan internal dan eksternal perusahaan jasa dengan menggabungkan tiga bagian yang terdiri atas: (a) pemasaran internal, termasuk kualitas layanan internal serta sikap dan perilaku karyawan; (b) pemasaran eksternal, termasuk kualitas layanan eksternal serta sikap dan perilaku pelanggan; (c) kinerja, termasuk pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas.



**Gambar 3. Service Profit Chain Oleh Heskett (1994) dalam (Hogreve et al., 2022)**

## 2.2 Tinjauan Umum Tentang *Internal Service Quality* (ISQ)

### 1. Pengertian

Pada pertengahan 1980-an, para peneliti telah memisahkan dua konsep pelanggan yaitu internal dan eksternal, yang mengusulkan bahwa semua organisasi dan departemen memiliki pelanggan yang disebut

pelanggan internal (Cilliers & Nagel, 1990). Sebelumnya, organisasi yang berorientasi kepada layanan, sebagian besar berusaha untuk mengukur persepsi pelanggan eksternal tanpa berfokus pada peristiwa yang terjadi di dalam individu, unit, dan departemen. Sementara itu, perusahaan yang berorientasi kepada layanan, memiliki karakteristik tersendiri, dimana karyawan tidak hanya melayani pelanggan eksternal, tetapi juga berinteraksi secara langsung dan tidak langsung dengan rekan kerja di lingkungan kerja (Nazeer et al., 2014).

Sebagian besar literatur telah menjelaskan bagaimana organisasi merancang dan memberikan layanan kepada pelanggan eksternal. Namun, saat ini para peneliti telah menyadari pentingnya hubungan antara pelanggan internal, yang kemudian mengembangkan istilah *Internal Service Quality* (ISQ). ISQ didefinisikan sebagai persepsi kualitas layanan yang diberikan oleh unit organisasi tertentu atau orang-orang yang bekerja di organisasi itu. Ada dua pendekatan dalam ISQ; pertama, adalah bagaimana karyawan melayani karyawan lain (Caruana & Pitt, 1997; Marshall et al., 1998; Stauss, 1995); kedua, bagaimana perusahaan melayani karyawan (Caruana & Pitt, 1997; Christopher et al., 1995; George, 1990; Rafiq & Ahmed, 2000). Dalam penelitian ini, difokuskan bagaimana perusahaan/organisasi melayani karyawannya sebagai pelanggan internal.

## **2. Peran *Internal Service Quality* (ISQ)**

Hallowell et al., (1996) mengeksplorasi konsep ISQ dan menciptakan kerangka kerja yang menunjukkan bahwa ISQ terkait dengan kualitas layanan pelanggan melalui kemampuan karyawan. Layanan internal membentuk jaringan unit fungsional yang saling berhubungan untuk memberikan layanan kepada pelanggan eksternal (Marshall et al., 1998). Oleh karena itu, penyediaan layanan berkualitas kepada pelanggan eksternal bergantung pada penyediaan layanan berkualitas melalui jaringan pasokan internal.

Kualitas layanan internal (ISQ) dianggap sebagai salah satu faktor kunci dalam retensi karyawan, kepuasan kerja, dan produktivitas organisasi (Hallowell et al., 1996; Sharma et al., 2016). Oleh karena itu, ISQ dianggap sebagai bagian integral dari organisasi manapun yang berorientasi kepada konsumen. Tingkat ISQ yang rendah dapat berdampak parah pada keterlibatan karyawan (Sharma et al., 2016). Organisasi yang menyediakan layanan internal yang berkualitas mencapai tujuan mereka secara lebih efisien dan efektif (Berry, 1981; Grönroos, 2000). Dengan demikian, skor ISQ yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keterlibatan dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi, yang keduanya membantu meningkatkan kinerja karyawan (Nazeer et al., 2014).

ISQ memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan karyawan atau kepuasan kerja, dan peningkatan ISQ memfasilitasi peningkatan kinerja karyawan. Organisasi yang memberikan layanan internal berkualitas tinggi kepada karyawannya akan lebih berkembang dan lebih sukses (Khan &

Safwan, 2011). Karyawan yang bahagia biasanya pekerja keras dan memiliki motivasi tinggi (Eskildsen et al., 2000). Beberapa penelitian yang telah membuktikan bahwa ISQ mempengaruhi kinerja organisasi dengan peran mediasi kepuasan pelanggan internal (Abdullah et al., 2021; Nurmeksela et al., 2021; Srivastava & Prakash, 2019a; Waleed & Mohammed, 2019).

### 3. Dimensi dan Pengukuran *Internal Service Quality (ISQ)*

Studi sebelumnya terkait pengukuran kualitas layanan, sebagian besar berfokus pada persepsi pengguna akhir tentang kualitas, dimana dimensi yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan adalah dimensi yang menggambarkan hubungan dalam kualitas eksternal. Hal ini menimbulkan asumsi bahwa masalah yang berkaitan dengan hubungan layanan internal adalah dimensi kualitas dan kepuasan layanan yang sama seperti dalam hubungan eksternal. Namun, beberapa penelitian yang menggunakan metode kualitatif telah dilakukan untuk mendapatkan pemahaman tersendiri tentang dimensi yang mendasari kualitas layanan internal secara khusus.

Penelitian terkait dimensi ISQ telah dilakukan di berbagai sektor, seperti di rumah sakit (Dahlgaard et al., 2011; Ehrhart et al., 2011; Gunawardane, 2009; Reynoso & Moores, 1995), bank (Bellou & Andronikidis, 2008; Gremler et al., 1994), perusahaan asuransi (Boshoff & Mels, 1995; Hallowell et al., 1996) hotel (Paraskevas, 2001) penerbangan, (Frost & Kumar, 2000), pabrik (Hirons et al., 1998), telekomunikasi (Brooks et al., 1999), *computer services companies* (Edvardsson et al., 1997), dan Universitas (Staff and HR Officials), (Kang et al., 2002).

Berikut beberapa dimensi yang digunakan penelitian terdahulu terkait dimensi ISQ, khususnya yang dilakukan di sektor perumaha-sakitan. (Reynoso & Moores (1995) melakukan studi pengembangan dimensi ISQ dengan melakukan wawancara kepada tenaga medis, keperawatan, dan tenaga kesehatan lainnya di dua rumah sakit di Inggris, yang terdiri dari rumah sakit pemerintah dan swasta. Dalam penelitiannya Reynoso & Moores (1995) mengidentifikasi 10 dimensi ISQ yaitu;

- a. *Helpfulness*, adalah kesediaan unit untuk membantu dengan cara yang sopan dan mudah didekati.
- b. *Promptness*, adalah kemampuan untuk menyediakan layanan dengan segera menanggapi permintaan layanan dengan cepat.
- c. *Communication*, adalah kemampuan untuk menjaga informasi pelanggan internal dan berkonsultasi tentang kemajuan, masalah atau perubahan yang mungkin berdampak pada aktivitasnya.
- d. *Tangibles*, adalah kondisi dan penampilan fisik fasilitas, peralatan, bahan dan informasi tertulis dari unit;
- e. *Professionalism*, adalah keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan anggota unit untuk memberikan layanan dan memberikan saran.

- f. *Reliability*, adalah kemampuan unit untuk memberikan layanan internal yang dibutuhkan tepat waktu dan tepat, termasuk penyediaan informasi yang akurat.
- g. *Confidentiality*, adalah kemampuan unit dalam penanganan informasi rahasia dan situasi sulit
- h. *Flexibility*, adalah kesediaan unit untuk merespon secara fleksibel terhadap situasi yang tidak terduga.
- i. *Preparedness*, adalah kondisi organisasi internal dan sumber daya yang dibutuhkan oleh unit untuk dapat memberikan layanan
- j. *Consideration*, adalah pemahaman, pengakuan, kepercayaan, dan kejujuran unit terhadap pelanggan internal.

Selanjutnya, Gunawardane (2009) melakukan *literature review* tentang dimensi-dimensi ISQ yang kemudian memilih lima dimensi berdasarkan literatur dan wawancara ekstensif dengan dua belas manajer departemen dari empat organisasi pelayanan kesehatan yang dipelajarinya. Studi ini mengidentifikasi bahwa dimensi ISQ, seperti yang dilihat oleh departemen dan karyawan yang memberikan layanan kepada pelanggan eksternal, bervariasi sesuai dengan jenis hubungan layanan internal yang mereka miliki dengan departemen dan karyawan di unit yang sama. Hal ini, menyiratkan bahwa manajer harus fokus pada jenis hubungan antara departemen internal ketika mencoba untuk meningkatkan kualitas layanan internal dalam perusahaan karena satu mekanisme tunggal untuk meningkatkan kualitas layanan internal tidak akan cocok untuk semua jenis hubungan layanan internal.

Adapun dimensi tersebut adalah; Keandalan, Empati, Komunikasi, *Responsiveness* dan Fleksibilitas.

- a. Keandalan
  - 1) Melakukan layanan dengan tepat
  - 2) Menepati waktu pelayanan sesuai yang dijanjikan
  - 3) Memberikan informasi yang diperlukan dan akurat
- b. Empati
  - 1) Tampilan yang tulus untuk membantu
  - 2) Memahami kebutuhan dan masalah
  - 3) Memahami urgensi keberadaan
- c. Komunikasi
  - 1) Memudahkan dalam menjelaskan kebutuhan
  - 2) Menghargai pendapat/kritik membangun
  - 3) Membuat saran yang baik untuk menangani kebutuhan
- d. *Responsiveness*
  - 1) Memberi kami informasi tentang kemajuan
  - 2) Ketersediaan ketika kita memiliki kebutuhan mendesak
  - 3) Cepat dan tepat waktu dalam memberikan pelayanan
- e. Fleksibilitas
  - 1) Bersedia mengakomodasi kebutuhan khusus
  - 2) Bersedia mengakomodasi perubahan kebutuhan

3) Bersedia mengubah praktik mereka untuk memenuhi kebutuhan

Berbeda dengan dimensi ISQ yang dikembangkan oleh Ehrhart et al (2011), yang pengembangannya didasari oleh pemikiran dari (Schneider & Bowen, 1985) bahwa persepsi karyawan tentang layanan internal mencerminkan sejauh mana karyawan menganggap unit mereka dilayani dengan baik oleh anggota organisasi di luar unit lokal mereka dengan cara yang memfasilitasi penyampaian layanan unit mereka kepada pelanggan eksternal. *Internal service* berbeda dengan *service climate*, karena *internal service* mengacu pada bagaimana karyawan dilayani di unit lokal mereka oleh organisasi yang lebih besar. Artinya, layanan internal dari luar unit lokal memberikan kemampuan kepada karyawan di dalam unit lokal untuk melayani pelanggan melalui tindakan karyawan lain. Kemampuan ini terutama berasal dari sumber daya, seperti informasi dan akses. Oleh karena itu, *internal service* dan *service climate* juga berbeda karena sumbernya yang berbeda yaitu, *service climate* berasal dari pimpinan unit lokal, sedangkan *internal service* dari luar unit lokal Ehrhart et al (2011).

Ehrhart et al (2011) menilai kualitas layanan internal dengan tiga item yang mencerminkan pekerjaan berdasarkan literatur pemasaran internal (Foreman & Money, 1995) dan literatur tentang kualitas layanan yang berkaitan dengan pelanggan eksternal (Zeithaml et al., 1990). Adapun ketiga dimensi tersebut adalah (a) ketepatan waktu respons, (b) tindak lanjut, dan (c) kompetensi karyawan. Dimensi inilah yang kemudian digunakan dalam penelitian oleh Abdullah et al (2022) yang mengukur *Internal Service Quality* pada 412 karyawan perawat dari 20 pusat perawatan kesehatan sektor swasta yang beroperasi di Pakistan.

Salah satu penelitian terkini terkait kualitas internal organisasi telah dilakukan oleh Guglielmetti Mugion *et al.*, (2020) yang mengembangkan konsep *Service Excellence Chain*. Dalam model tersebut, *Internal Service Quality* dievaluasi dengan menggunakan dimensi *Performance Excellence* oleh Dahlgaard et al., (2011). Melalui model tersebut, kinerja keunggulan rumah sakit dievaluasi dengan mengkaji bagaimana karyawan mempersepsikan keunggulan kinerja rumah sakit yang diberikan dan dirasakan oleh pegawai, berdasarkan kriteria *Leadership, People, Partnerships and Resources, Process, dan Products*. Alat ukur yang dihasilkan oleh model SEC telah diuji secara empiris pada rumah sakit di Italia dengan melibatkan sebanyak 73 karyawan terdiri dari 41 persen dokter, 36 persen perawat, 15 persen dokter kandungan, dan 8 persen paramedis dan 314 pasien. Hasilnya menunjukkan hubungan antara kualitas pelayanan internal dan eksternal dalam bentuk *Internal and External Customer Satisfaction Index (IEGSI)*.

Dahlgaard et al. (2011) mengusulkan kerangka kerja yang menarik tentang *Excellence Model* yang disebut *Performance Excellence 4P (4P)*. Hal ini dimaksudkan untuk menilai, mengukur, mendiagnosis dan meningkatkan organisasi perawatan kesehatan. Menurut Freeborn & Hooker, (1995), kepuasan karyawan dapat mencerminkan fungsi organisasi. Oleh karena itu,

penelitian ini mengusulkan pengukuran *performance excellence* sebagai cara yang efektif untuk mengukur dan memprediksi kepuasan internal. Hal ini terkait dengan asumsi bahwa kinerja organisasi dapat mempengaruhi kepuasan karyawan (Mugion et al., 2020). Freeborn dan Hooker (1995) menekankan pentingnya mencari pendapat karyawan dan memasukkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, untuk meningkatkan kepuasan mereka dan membuat mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi.

Model 4P berfokus pada pemahaman sumber daya manusia dan peran mereka dalam konteks organisasi. Menurut pola pikir manajemen kualitas, prioritas utama dari strategi keunggulan adalah menanamkan kualitas pada manusia sebagai fondasi utama dan katalisator untuk peningkatan kemitraan, proses, dan produk (Mugion et al., 2020).

- b. Kriteria "*leadership*" digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana manajemen puncak berfokus pada pendekatan yang berpusat pada pelanggan.
- c. Kriteria "*people*" berkaitan dengan pemahaman keterlibatan orang dalam budaya manajemen mutu.
- d. Kriteria "*partnership* dan *resources*" berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk membangun hubungan dan kemitraan dalam tim antara anggota tim (intra-tim), antar tim (antar tim), dan dengan orang atau kelompok lain di luar tim (pemasok, memimpin pelanggan, dan lain-lain).
- e. Kriteria "*process*" berkaitan dengan para pemimpin dalam melibatkan orang-orang yang memfokuskan strategi perusahaan pada perbaikan secara berkelanjutan.
- f. Kriteria "*product*" terkait dengan pemahaman kesadaran karyawan terkait dengan kinerja organisasi yang telah dicapai .

**Tabel 1. Dimensi Internal Service Quality (ISQ)**

No	Penulis/Peneliti	Dimensi
1	Dhalghard et al. (2011)	<i>Leadership, People, Partnership and resources, Process, dan Product</i>
2	Ehrhart et al (2011)	Ketepatan waktu respons, tindak lanjut, dan kompetensi karyawan
3	Gunawardane (2009)	Keandalan, Empati, Komunikasi, Responsiveness dan Fleksibilitas
4	Reynoso & Moores (1985)	<i>Helpfulness, promptness, communication, tangibles, professionalism, reliability, confidentiality, flexibility, preparedness, consideration</i>

## 2.3 Tinjauan Umum Tentang *Employee Well-Being (EWB)*

### 1. Pengertian

Dalam literatur psikologi, tidak ada pemahaman umum tentang apa itu *well-being*. Beberapa peneliti menggunakan kebahagiaan, kualitas hidup dan kepuasan hidup sebagai sinonim untuk kesejahteraan, atau istilah-istilah ini bahkan digunakan secara bergantian (Uysal et al., 2016). Kamus Oxford mendefinisikan *well-being* sebagai kondisi puas, sehat, atau sukses. Namun, apabila dikaitkan dengan *Well-being at Work (WAW)*, tinjauan literatur mengidentifikasi banyak definisi yang bervariasi.

(Ryan & Deci (2001) menyimpulkan bahwa ada dua perspektif filosofis utama tentang kesejahteraan. Pertama, berorientasi pada kebahagiaan (yaitu, hedonisme), yang mendefinisikan kesejahteraan sebagai pengalaman subjektif kebahagiaan. Kedua, terkait urusan lain dalam mewujudkan kekuatan potensi manusia (yaitu, eudaimonisme), yang menganggap kesejahteraan sebagai hasil dari pencapaian pribadi, aktualisasi diri, atau pemosisian diri (Sheng et al., 2015).

Menariknya, Dodge et al. (2012) telah memberi gambaran mengenai definisi ini, sebagai deskripsi dari konstruksi (Gambar 4). WAW didefinisikan sebagai titik keseimbangan antara kumpulan sumber daya individu dan tantangan yang dihadapi. Mereka berpendapat bahwa kesejahteraan yang stabil ada ketika sumber daya secara psikologis, sosial, dan fisik yang tersedia untuk individu sesuai dengan penyelesaian tantangan psikologis, sosial, dan/atau fisik tertentu (Ahmed, 2019).



**Gambar 4. Defenisi Well-Being oleh Dodge et al. (2012)**

Dodge et al (2012) menggambarkan kerangka teoritis yang lebih holistik untuk mendefinisikan dan menjelaskan *well-being*. Menurutny kebutuhan kita memberikan tantangan dan akses ke sumber daya yang tepat untuk mencapai keseimbangan – kesejahteraan. Oleh karena itu, untuk memastikan kesejahteraan staf layanan kesehatan di tempat kerja, masing-masing dari mereka perlu dipelihara, dikembangkan, diberdayakan, dan didukung untuk mencapai aktualisasi diri – bekerja dengan potensi penuh mereka.

Ahmed (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa konsep kesejahteraan lengkap atau sempurna dapat dipahami sebagai ekspresi sumatif dari lima tingkat kebutuhan manusia menurut Maslow, yaitu; Kebutuhan fisiologis (kesejahteraan fisik), kebutuhan keamanan (kesejahteraan mental), kebutuhan rasa memiliki (kesejahteraan sosial), kebutuhan harga diri (kesejahteraan emosional), dan aktualisasi diri (kebahagiaan lengkap – pencapaian kepuasan dan potensi penuh).



**Gambar 5. Well-Being dan Hierarki Kebutuhan Manusia Oleh Ahmed (2019) (diadaptasi dari Maslow,1948 ).**

Dalam konteks perawatan kesehatan, *Well-being at Work* telah didefinisikan oleh Tehrani et al., (2010) sebagai berikut;

“Menciptakan lingkungan untuk mempromosikan keadaan kepuasan yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi penuh mereka untuk kepentingan diri mereka sendiri dan organisasi mereka”.

## 2. Peran *Employee Well-Being*

Dalam beberapa tahun terakhir, konsep *Employee Well-Being* telah banyak menjadi topik penelitian yang menarik (Abdullah *et al.*, 2021) ditengah kondisi perawatan kesehatan yang mengalami turbulensi. Hogueve et al (2022), menambahkan bahwa, dimensi *Employee Well-Being* dapat melengkapi teori *Service Profit Chain* oleh Heskett (1994).

Populasi yang semakin menua, ekspektasi publik yang terus meningkat, dan kemajuan pesat dalam kemajuan teknologi merupakan tiga tekanan utama pada layanan kesehatan (Vondeling, 2004). Oleh karena itu, tantangan ini hanya dapat dipenuhi melalui peningkatan efisiensi, produktivitas, dan kekuatan sumber daya manusia. Kekuatan sumber daya manusia, dalam organisasi kesehatan, tercermin dalam kinerja karyawan, komitmen terhadap organisasi dan kapasitas untuk berkembang, dan sebanding dengan kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan mereka (Dawson et al., 2009).

Peneliti di bidang pemasaran dan manajemen semakin fokus pada *Employee Well-Being* dan pelanggan, terutama dalam konteks guncangan global dan masa yang penuh gejolak (Ostrom et al., 2021). Berlawanan dengan kepuasan, analisis *well-being* mengadopsi perspektif yang lebih luas, termasuk tidak hanya kepuasan atau kehadiran umum dari suasana hati yang positif tetapi juga tidak adanya emosi negatif (misalnya, stres) dan keterlibatan dalam kegiatan yang mendorong makna dan pencapaian (Falter & Hadwich, 2020). Kesejahteraan staf yang buruk dikaitkan dengan peningkatan stres dan cedera terkait pekerjaan, kepuasan kerja yang buruk, perselisihan di tempat kerja, ketidakhadiran yang berlebihan, dan tingkat turnover yang lebih tinggi (C. A. Thompson & Prottas, 2006). Oleh karena itu kesejahteraan positif (tenaga kerja yang berkembang) akan mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan retensi staf dan bahkan mengurangi pengeluaran (Dawson et al., 2009).

Di Inggris, diperkirakan bahwa hanya dengan mengurangi tingkat ketidakhadiran akibat sakit hingga sepertiga, Layanan Kesehatan Nasional (NHS) dapat menghemat £0,5 miliar/tahun dalam pendanaan (McGregor T., 2019). (Demikian pula, di AS, hilangnya produktivitas, akibat hari sakit, dapat menghabiskan biaya hingga US\$2800 per tahun untuk setiap karyawan yang menderita stres atau kelelahan (Robinson, 2010). West et al (2011) telah mengidentifikasi korelasi langsung antara organisasi layanan kesehatan, yang telah memprioritaskan *Employee Well-Being*, ukuran kualitas klinis yang positif (meningkatkan kepuasan pasien, hasil klinis yang lebih baik, dan skor keamanan yang kuat), dan peningkatan kinerja keuangan. Sebaliknya, di mana pemimpin layanan kesehatan yang telah mengabaikan atau mengabaikan kesejahteraan staf, maka produktivitas, (West et al., 2011) keselamatan pasien, dan standar perawatan juga mengalami kemerosotan (Royal College of Physicians, 2015). Keogh (2013) dalam ulasannya terhadap 14 organisasi layanan kesehatan NHS yang berkinerja buruk menemukan bahwa organisasi-organisasi ini cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran staf yang tinggi akibat sakit.

Secara khusus, studi terbaru (Dreer, 2021) menganggap bahwa *Employee Well-Being* memainkan peran penting dalam kepuasan kerja dan retensi, terutama ketika karyawan merasakan emosi positif di tempat kerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja merupakan salah satu efek yang paling langsung dari organisasi pada individu pada tingkat emosional dan kognitif

(Spector, 1997), serta diakui sebagai prediktor yang baik dari ketidakhadiran (Hardy et al., 2003) dan keinginan berpindah (Hellman, 1997).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* merupakan faktor penting dalam kinerja individu dan kesuksesan jangka panjang perusahaan (Grawitch et al., 2015). Sementara itu, sebagian besar studi dalam konteks layanan menfokuskan *Employee Well-Being* sebagai variabel dependen utama dalam analisis mereka (Huettermann & Bruch, 2019), beberapa penelitian juga merujuk pada peran mediasi variabel ini yang menghubungkan kualitas layanan internal dengan kinerja (Guest, 2017). Menurut Hogreve (2022), penelitian di masa depan, dapat mengeksplorasi apakah kesejahteraan karyawan dapat melengkapi atau bahkan menggantikan kepuasan karyawan dalam struktur *Service Profit Chain* yang sebelumnya dikembangkan oleh Heskett (1994).

Lindsay et al. (2013) dalam penelitiannya terhadap 11.700 pegawai pada 100 perusahaan di industri keuangan dan asuransi, menggambarkan 3 pengaruh *well-being* dalam pekerjaan yaitu terhadap produktivitas, retensi, dan outcome pelayanan kesehatan. Perubahan *well-being* secara keseluruhan selama 1 tahun juga secara signifikan terkait dengan perubahan hasil pemberi kerja, dengan pengecualian bahwa hubungan dengan perubahan kinerja pekerjaan yang dinilai manajer sedikit signifikan. Hubungan antara *well-being* secara keseluruhan dan hasil menunjukkan bahwa menerapkan solusi peningkatan kesejahteraan dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja bisnis (Sears et al., 2013).

Almeida (2019) dalam penelitiannya mengungkap bahwa aspek-aspek tertentu dari kesehatan emosional dapat mempengaruhi berbagai hasil sikap dan perilaku karyawan. Sebagaimana Gkliati and Anna Saiti (2022), yang meneliti tentang adanya hubungan tingkat komitmen dokter yang dapat meningkatkan emosi positif dan *professional well-being* mereka. *Well-being* staf yang buruk dikaitkan dengan peningkatan stres dan cedera terkait pekerjaan, kepuasan kerja yang buruk, perselisihan di tempat kerja, ketidakhadiran yang berlebihan, dan tingkat *turnover* yang lebih tinggi (Thompson, 2006). Sehingga, dapat dikatakan bahwa organisasi perawatan kesehatan yang berinvestasi dalam *Employee Well-Being* dan memelihara iklim kerja yang mendukung memungkinkan perawat untuk memberikan perawatan medis berkualitas tinggi, menjadi lebih produktif dan meningkatkan kepuasan kerja (Chen et al., 2009). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmed (2019) dan Mugion et al. (2020) bahwa ada keterkaitan antara *Employee Well-Being* dan kepuasan kerja pegawai.

### 3. Dimensi dan Pengukuran *Employee Well-Being*

Sejumlah pengukuran terkait *Employee-Well Being* dengan konteks dan model yang berbeda, telah banyak dikembangkan dalam beberapa tahun terakhir. Para peneliti telah menggunakan pendekatan multi-pengukuran untuk mengukur variabel ini dalam lingkungan pekerjaan. Beberapa istilah yang digunakan misalnya *work related well-being* atau

*employee/staff well-being*, dan sebagian peneliti tetap menggunakan *psychological well-being*, *subjective well-being*, atau hanya *well-being*, walaupun penelitian tersebut dilakukan pada *setting* tempat kerja. Beberapa penelitian tersebut adalah oleh Abdullah et al (2021), Mugion et al (2020); Kundi et al (2020), Ahmed et al (2019), Ariza-Montes et al., (2018); Kun et al., (2016) Dagenais-Desmarais & Savoie, (2012).

Di sisi lain, banyak penelitian yang dilakukan tentang *Employee Well-Being* yang menggunakan kepuasan kerja sebagai pengukurannya (Dimotakis et al., 2011), sikap kerja (Leavitt et al., 2011), *negative affect* (Vandenberghe et al., 2011) atau *flow* (Ceja & Navarro, 2011). Cotton & Hart (2003), mengoperasionalkan *Employee Well-Being* yang terdiri dari *positive affect* dan *negative affect* dan evaluasi kognitif dari kepuasan kerja.

Mugion et al (2020) dalam penelitiannya, telah mengukur *well-being* tenaga keperawatan pada dua unit di rumah sakit Italia dengan menggunakan teori dari konsep *well-being* oleh Eissenberg (2000) yang terdiri dari *trust* dan *psychological well-being* yang terdiri dari 6 item pertanyaan. Sementara itu, Abdullah et al. (2021), menggunakan teori *well-being* dari studi Skevington et al., (2004) yang ditentukan oleh dimensi kualitas hidup, kualitas kesehatan, kualitas tidur, kapasitas dan aktivitas sebagai berikut;

- a. Aspek *Physical*, meliputi *pain, energy, sleep, mobility, activities, medication*, dan *work*
- b. Aspek *Psychological*, meliputi *positive feelings, cognition, self-esteem, body image, negative feeling*, dan *spiritual*
- c. Aspek *Social Relationships*, meliputi *personal relation, social support dan sex*
- d. Aspek *Environment*, meliputi *safety and security, home environment, finance, health social care, information, leisure, physical environment, transport*.

Selanjutnya, Page dan Vella-Brodrick (2009) menyarankan bahwa *Employee Well-Being* harus dipandang sebagai pengalaman psikologis dan status kesehatan yang terkait dengan pekerjaan maupun tidak terkait dengan pekerjaan (Page & Vella-Brodrick, 2009). Selain itu, mereka menyarankan model untuk menambahkan kepuasan kerja, yang melengkapi langkah-langkah *subjective well-being* dalam mengembangkan model *Employee Well-Being*, bersama-sama, kepuasan kerja dan *work-related affect*. Pada model ini, *employee well-being* terdiri dari tiga komponen dasar yaitu sebagai berikut;

- a. *Subjective well-being* terdiri dari kepuasan hidup dan *dispositional affect*
- b. *Workplace well-being* meliputi kepuasan kerja dan *work-related affect*. Baik *dispositional affect* dan *work-related affect* terdiri dari komponen positif dan negatif.
- c. *Psychological well-being* terdiri dari enam dimensi, *self-acceptance*, hubungan yang positif dengan yang lain, *environmental mastery*,

otonomi, pengembangan diri, dan tujuan dalam hidup (Page & Vella-Brodrick, 2009).

Didasari oleh konsep yang dikemukakan oleh Page & Vella-Brodrick (2009), Sheng et al. (2015) mengembangkan konsep *Employee Well-Being* dengan melakukan delapan studi. Penelitian ini dimulai dengan melakukan riset secara kualitatif, dengan pendekatan *cross-cultural* untuk memastikan bahwa konsep ini dapat digunakan pada budaya barat maupun timur. Konsep inilah yang kemudian telah diadaptasi oleh Rahmi et al. (2021) ke dalam *Employee Well-Being Scale* (EWBS) dengan versi Bahasa Indonesia. Adapun dimensi *Employee Well-Being* menurut Sheng et al. (2015), yaitu sebagai berikut;

- a. Aspek *life well-being* mencakup perawatan pribadi dan keluarga (mencerminkan emosi pribadi karyawan) dan anggota keluarga (masalah kehidupan keluarga).
- b. Aspek *workplace well-being* meliputi elemen terkait pekerjaan, seperti kompensasi dan tunjangan, perlindungan tenaga kerja, layanan logistik, gaya manajemen, dan pengaturan kerja.
- c. Aspek *psychological well-being* terutama berfokus pada pembelajaran, pertumbuhan, prestasi kerja, dan aktualisasi diri.

**Tabel 2. Dimensi *Employee Well-Being***

No	Penulis/Peneliti	Dimensi
1	Eissenberg (2000)	<i>Trust dan psychological well-being</i>
2	Skevington (2004)	<i>Physical, psychological, social relationships, environment</i>
3	Sheng et al (2015)	<i>Life well-being, workplace well-being, psychological well-being</i>

## 2.4 Tinjauan Umum Tentang Kepuasan Pegawai

### 1. Pengertian

Dalam bidang ilmu psikologi organisasi, kepuasan kerja dianggap sebagai indikator kualitas kehidupan kerja dan sistem pelayanan kesehatan. Ini juga dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam pekerjaan (Kinzi et al., 2005). Menurut Griffin & Moorhead (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai persepsi seorang karyawan tentang pekerjaannya, apakah dia bersedia bekerja untuk perusahaan tertentu, dan bagaimana pekerjaan itu dikaitkan dengan hal-hal baik dan buruk.

Sementara itu, menurut Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan

seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh seorang pekerja dan jumlah penghargaan yang mereka pikir mereka harus terima. Sesuai dengan pendapat Crossman & Abou-Zaki (2003), kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki pekerja tentang apa yang dilakukan perusahaan mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara persepsi dan harapan seseorang yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal.

## **2. Faktor-Faktor Penyebab Kepuasan Pegawai**

Beberapa teori yang membahas kepuasan pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam beberapa literatur antara lain:

### **a. Teori Kebutuhan Maslow**

Menurut teori Maslow, kepuasan kerja karyawan berdasarkan pada pemenuhan kebutuhan mereka. Karyawan merasa puas jika mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Terdapat hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan paling tinggi, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri/pengakuan (Maslow, 1943).

### **b. Teori Herzberg**

Teori Herzberg terus digunakan untuk menentukan dan mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja di berbagai penelitian tingkat internasional (Alshmemri et al., 2017). Sejumlah penelitian dalam di bidang keperawatan menggunakan teori Herzberg ketika meneliti kepuasan kerja, dan beberapa juga menggunakannya sebagai kerangka kerja konseptual (Alshmemri et al., 2017). Herzberg menciptakan paradigma dua dimensi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi sikap orang terhadap pekerjaan. Awalnya Herzberg dan rekan-rekannya mengembangkan hipotesis bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dengan pekerjaan dipengaruhi oleh dua set faktor yang berbeda dan dengan demikian kepuasan dan ketidakpuasan tidak dapat diukur secara andal pada kontinum yang sama (Herzberg et al., 1959).

Studi tentang kepuasan kerja dilakukan untuk memutuskan faktor mana dalam lingkungan kerja karyawan yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Hipotesis utama teori Herzberg adalah bahwa faktor-faktor tertentu mengarah pada sikap positif terhadap pekerjaan, dan yang lainnya mengarah pada sikap negatif. Hipotesis lain menyatakan bahwa

faktor dan efek yang melibatkan rangkaian peristiwa jangka panjang dan rangkaian peristiwa jarak pendek, masing-masing, berbeda (Herzberg et al., 1959). Menurut data penelitian mereka, hipotesis asli dari studi Herzberg dinyatakan kembali dan kemudian diubah menjadi teori kepuasan kerja dua faktor.

**Tabel 3. Teori Dua Faktor Herzberg**

<b>Faktor Motivasi</b>	<b>Faktor <i>Hygiene</i></b>
1. <i>Advancement</i>	1. <i>Interpersonal relationship</i>
2. <i>Work itself</i>	2. <i>Salary</i>
3. <i>Posibility of growth</i>	3. <i>Policies and administration</i>
4. <i>Responsibility</i>	4. <i>Supervision</i>
5. <i>Recognition</i>	5. <i>Working condition</i>
6. <i>Achievement</i>	

Sumber: Alshmemri, et. al. (2017)

Dua faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibagi menjadi dua set kategori. Kategori pertama dikaitkan dengan 'kebutuhan untuk pertumbuhan atau aktualisasi diri', dan dikenal sebagai faktor motivasi. Faktor motivasi meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan kemungkinan untuk berkembang (Herzberg, 1966; Herzberg, 2003). Kategori faktor lainnya terkait dengan 'kebutuhan untuk menghindari ketidaknyamanan', dan dikenal sebagai faktor *hygiene*. Faktor *hygiene* meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan dengan supervisor, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan gaji (Herzberg, 1966; Herzberg, 2003). Faktor motivasi menyebabkan sikap kerja positif dan faktor *hygiene* mengelilingi 'melakukan' pekerjaan (Herzberg et al., 1959). Inti dari teori dua faktor adalah perbedaan antara faktor motivasi dan *hygiene*, atau faktor intrinsik dan ekstrinsik. Herzberg menggambarkan faktor motivasi sebagai intrinsik untuk pekerjaan dan faktor *hygiene* sebagai ekstrinsik untuk pekerjaan. Dengan demikian, faktor motivasi bekerja hanya untuk meningkatkan dan mengembangkan kepuasan kerja; sedangkan faktor *hygiene* bekerja untuk mengurangi ketidakpuasan kerja.

c. Teori Robbins and Judge

Robins and Judge (2013) menjelaskan penyebab kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Kondisi Pekerjaan (*Job Condition*)

Pekerjaan yang memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan kontrol dapat memuaskan sebagian besar karyawan. Dampaknya mereka sehingga saling ketergantungan, memberi umpan balik, dan mendukung antar sesama karyawan (Humphrey et al., 2007). Studi pada sebuah perusahaan telekomunikasi di Hong Kong menemukan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan oleh para pemimpinnya merasa lebih puas (Fong & Snape, 2015).

b. Kepribadian (*Personality*)

Seperti kondisi pekerjaan, kepribadian juga merupakan penentu kepuasan seseorang. Orang-orang yang memiliki evaluasi diri (*Core Self Evaluation*) yang positif merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dibanding dengan orang-orang dengan evaluasi diri yang negatif. Dalam konteks komitmen karir, kemampuan evaluasi diri mempengaruhi kepuasan kerja karena orang-orang dengan level evaluasi diri dan komitmen karir yang tinggi relatif merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Zhang et al., 2014).

c. Gaji (*Pay*)

Gaji sangat berkorelasi dengan kepuasan kerja, tetapi efeknya bisa lebih kecil ketika seseorang mencapai tingkat standar hidup yang nyaman.

d. Tanggung Jawab Sosial Korporasi (*Corporate Social Responsibility*)

Komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial perusahaan atau tindakan yang diatur sendiri untuk memberi manfaat kepada masyarakat atau lingkungan di luar apa yang disyaratkan oleh hukum, semakin memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Organisasi mempraktikkan tanggung jawab sosial korporasi dalam sejumlah cara seperti: inisiatif kelestarian lingkungan, pekerjaan nirlaba, dan pemberian amal.

d. Teori Blum (1956)

Menurut Blum (1956) dalam Sofyan (2017) kepuasan kerja paling dipengaruhi oleh tiga faktor yang terdiri dari:

- 1) Faktor individu, seperti: umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- 2) Faktor sosial, seperti: kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkarya, kegiatan organisasi, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama, seperti: upah, pengawasan, ketentraman dalam kerja, kondisi kerja, kesempatan promosi, penghargaan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, penyelesaian konflik, dan perlakuan adil (baik secara pribadi maupun dalam pekerjaan).

e. *Fulfilment Theory*

Teori ini menjelaskan kepuasan kerja adalah tentang tercapainya hal yang dibutuhkan. Menurut teori ini, aturan dasar kebahagiaan bagi para karyawan adalah memenuhi tuntutan mereka dan mendapatkan

keinginan mereka. Para karyawan akan merasa puas jika tuntutan mereka dipenuhi sepenuhnya, dimana semakin banyak penghasilan seorang karyawan seorang karyawan, semakin dia puas, begitupun sebaliknya. Pekerjaan dengan tingkatan yang cukup tinggi atau pekerjaan yang menarik juga dapat memuaskan para karyawan.

f. *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Teori ini memperhatikan apa yang diharapkan oleh karyawan dan apa yang mereka dapatkan. Ekspektasi, evaluasi dan harapan para karyawan tentang pekerjaan mereka lebih penting daripada apa yang mereka miliki secara nyata.

g. *The Equity Theory*

Teori ini dikemukakan oleh John Stacey Adams (1963). Menurut teori ini dalam Arriati (2017), seseorang merasa puas atau tidak tergantung pada adanya rasa keadilan (*equity*) dalam suatu sistem, khususnya sistem kerja. Hal utama dalam teori keadilan yaitu input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor yang mendukung pekerjaan seperti, pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan/perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Sedangkan hasilnya adalah sesuatu yang diperoleh dan dianggap bernilai oleh karyawan.

### 3. Dampak Kepuasan Kerja

Dampak yang terjadi apabila karyawan puas, antara lain: (Robbins & Judge, 2013)

a. *Kinerja (Job Performance)*

Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa karyawan yang merasa bahagia cenderung lebih produktif. Karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih efektif daripada mereka yang kurang puas (Judge et al., 2001).

b. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Kepuasan kerja merupakan faktor utama OCB karyawan (Podsakoff et al., 1997). OCB mencakup orang-orang yang berbicara positif tentang organisasi mereka, membantu orang lain, dan melampaui ekspektasi normal pekerjaan mereka. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi sedang dengan OCB (Hoffman et al., 2007).

c. *Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)*

Sejumlah perusahaan memperhatikan masalah pengaruh kepuasan kerja pegawai dengan kepuasan pelanggan mereka. Sebagai contoh ialah Zappos sebuah perusahaan retailer yang meminta karyawannya agar menciptakan perilaku menyenangkan dan sedikit perilaku yang aneh untuk memastikan pelanggan puas dan hal tersebut berhasil. Dari 24 juta pelanggan mereka, sebanyak 75%

merupakan pelanggan tetap. Oleh karena itu, bagi Zappos kepuasan karyawan memiliki efek langsung terhadap kepuasan pelanggan.

d. Kepuasan Hidup (*Life Satisfaction*)

Penelitian di Eropa menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan hidup, sikap, dan pengalaman kerja (Georgellis & Lange, 2012). Menurut penelitian di Jerman, kepuasan hidup berkurang ketika orang menjadi pengangguran, dan bukan hanya karena hilangnya pendapatan (Stavrova et al., 2013). Bagi sebagian besar individu, pekerjaan adalah bagian penting dari kehidupan. Oleh karena itu masuk akal bahwa kebahagiaan kita secara keseluruhan sama sekali tidak bergantung pada kebahagiaan kita dalam pekerjaan kita (kepuasan kerja kita).

Sementara, dampak apabila karyawan tidak puas, antara lain: (Robbins & Judge, 2013);

- a. *Exit*, yaitu dampak berupa perilaku keluar dari organisasi.
- b. *Voice*, yaitu dampak berupa upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan peningkatan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk kegiatan serikat pekerja.
- c. *Loyalty* (kesetiaan), yaitu dampak berupa perilaku pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara tentang organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan upaya perbaikan.
- d. *Neglect* (pengabaian), yaitu dampak berupa perilaku pasif yang dapat memperburuk keadaan, seperti: ketidakhadiran keterlambatan, kinerja menurun, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Dengan bertambahnya populasi dunia, WHO memperkirakan kekurangan global 12,9 juta pekerja kesehatan terampil (termasuk dokter, perawat dan bidan) pada tahun 2035 dengan jumlah kekurangan terbesar berada di Asia Tenggara dan Afrika dan kekurangan terkecil di wilayah Eropa. Di Amerika Serikat (AS), penelitian memprediksi penurunan jumlah dokter praktisi perawat dan asisten dokter sebesar 20% selama 10-20 tahun kedepan (Colwill et al., 2008; Hooker et al., 2011). Oleh karena itu, mengatasi kekurangan kesehatan termasuk perekrutan dan retensi staf layanan kesehatan telah menjadi prioritas utama (Campbell J, Dussault G 2013). Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam retensi staf layanan kesehatan. Kepuasan kerja dokter dan perawat telah ditemukan mempengaruhi kualitas layanan, kepuasan pasien dan turnover (Castle NG, Engberg, 2007). Sebaliknya ketidakpuasan kerja dikaitkan dengan rasio pemberi pasien yang lebih buruk, waktu tunggu yang lebih lama dan kelelahan staf (Gilles et al., 2014).

#### 4. Dimensi dan Pengukuran Kepuasan Kerja

Dalam buku *Organization Behavior* edisi global, Robbins dan Judge, menyebutkan 2 (dua) pendekatan populer dalam mengukur kepuasan kerja pegawai. Metode pertama, mengukur dengan penilaian secara umum dan metode kedua, dengan menjumlahkan dari berbagai aspek pekerjaan, mengidentifikasi indikator penentu seperti: jenis pekerjaan, keterampilan yang dibutuhkan, pengawasan, gaji saat ini, peluang promosi, budaya, dan hubungan dengan rekan kerja. Kedua metode ini memberikan manfaat yang berbeda, dimana metode pemeringkatan global tunggal tidak terlalu memakan waktu, sehingga membebaskan waktu untuk tugas-tugas lain, sedangkan penjumlahan aspek pekerjaan membantu manajer membidik masalah dan menanganinya lebih cepat dan lebih akurat.

Beberapa dimensi pengukuran kepuasan kerja yang sering digunakan pada penelitian sebelumnya adalah:

a. *Job Descriptive Index (JDI)*

Dikembangkan oleh Patricia Cain Smith bersama kolega-koleganya pada tahun 1965 di Universitas Cornell. JDI terdiri dari pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi, dan persepsi keadilan.

b. *Job Satisfaction Survey (JSS)*

Dikembangkan oleh Spector pada tahun 1977 sebagai instrumen untuk mengukur kepuasan kerja pada karyawan di bidang *Human Service*. JSS terdiri dari 36 item yang didesain untuk mengukur sembilan macam aspek pekerjaan dan lingkungan kerja antara lain: kompensasi, promosi, manfaat, rekan kerja, komunikasi, supervisor, *reward*, dan kondisi pekerjaan.

Berdasarkan hasil tinjauan literatur, penelitian-penelitian sebelumnya yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara faktor-faktor penyebab kepuasan kerja dan tingkat kepuasan kerja, lebih banyak menggunakan metode secara umum untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja (Abdullah et al., 2021; Goula et al., 2022; Mugion et al., 2020; Raharjo et al., 2016). Berikut beberapa dimensi-dimensi pengukuran kepuasan kerja yang digunakan oleh penelitian-penelitian terdahulu di sektor perumaha-sakitan.

Berdasarkan kuesioner ServQual (Parasuraman et al., 1989) dan *High-Performance Work Systems – Employees' Perceived Service Quality section* (Scotti, Harmon, Behson, & Messina, 2007), Raharjo et al (2016) dan Mugion et al (2020) membuat satu set item untuk mengukur kepuasan karyawan. Konstruksi baru ini, yang disebut "*overall satisfaction*" dengan menggunakan skala likert (1-7). Adapun item yang diukur dalam konstruksi baru tersebut adalah;

- a. Ketersediaan jumlah tenaga medis
- b. Iklim internal organisasi
- c. Organisasi RS
- d. Infrastruktur RS
- e. Kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

Selanjutnya, penelitian oleh Abdullah et al (2021) yang mengukur sikap dan perilaku staf perawat mengukur kepuasan karyawan secara umum dengan mengadopsi skala 4-item dari studi Homburg & Stock (2004);

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan saat ini
- b. Kepuasan terhadap rekan kerja
- c. Kepuasan terhadap supervisor/pimpinan
- d. Kepuasan terhadap bekerja di perusahaan

Sementara itu, Goula (2022) dalam penelitiannya mengadaptasi enam pertanyaan JSS (dikembangkan oleh Spector) yang digunakan untuk penelitiannya mengukur kepuasan kerja profesional perawatan kesehatan yang terdiri dari tenaga medis, keperawatan, administrasi, dan tenaga teknis lainnya. Adapun 6 item tersebut adalah:

- a. Kepuasan dari pendapatan
- b. Kepuasan dari peluang untuk mengembangkan kemampuan dan inisiatif
- c. Kepuasan dari kondisi kerja operasi,
- d. Kepuasan dari imbalan kontingen
- e. Kepuasan dari rekan kerja dan karyawan rumah sakit lainnya, dan
- f. Kepuasan kerja secara keseluruhan.

**Tabel 4. Dimensi Kepuasan Kerja**

No	Penulis/Peneliti	Dimensi
1	<b>Cammann et al. (1979); Parasuraman et al., (1989); digunakan oleh Raharjo (2016); Mushella (2017); Mugion and Toni (2020)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Adequate number of medical staff</i></li> <li>2. <i>Internal climate</i></li> <li>3. <i>Organisation of the hospital</i></li> <li>4. <i>Infrastructures of the hospital</i></li> <li>5. <i>service quality to patients provided by the overall hospital</i></li> </ol>
2	<b>Homburg &amp; Stock (2004); digunakan oleh Abdullah et al (2021)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan terhadap pekerjaan saat ini</li> <li>2. Kepuasan terhadap rekan kerja</li> <li>3. Kepuasan terhadap supervisor/pimpinan</li> <li>4. Kepuasan terhadap bekerja di perusahaan</li> </ol>
3	<b><i>Job Satisfaction Survey (JSS)</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi</li> <li>2. Promosi</li> </ol>

No	Penulis/Peneliti	Dimensi
	<i>dikembangkan oleh Spector (1977); digunakan oleh Goula (2022)</i>	3. Manfaat 4. Rekan kerja 5. Komunikasi 6. Supervisor 7. <i>Reward</i> 8. <i>Operating procedure</i> 9. Kondisi pekerjaan
4	<i>Job Descriptive Indeks (JDI) dikembangkan oleh Smith et al (1965)</i>	1. Kualitas supervisi 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Kesempatan promosi 4. Persepsi keadilan.

## 2.5 Tinjauan Umum Tentang Kinerja

### 1. Pengertian

Keberhasilan suatu sangat ditentukan oleh kinerja individu dalam organisasi tersebut. Maka sangat penting bagi organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara berkala. Menurut Hall (1986) penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi. Sedangkan menurut Certo (1984), penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen.

Kinerja adalah sarana untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan dalam pekerjaan, peran, atau organisasi (John P Campbell, 1990), tetapi bukan konsekuensi aktual dari tindakan yang dilakukan dalam suatu pekerjaan (Jacobs, Hellman, Wuest, & Markowitz, 2013). Secara sederhana John P. Campbell, McCloy, Oppler, and Sager (1993) dalam Sonnentag and Frese (2005) mendefinisikan kinerja adalah apa yang diharapkan organisasi untuk dilakukan dengan baik. Sesuai dengan defenisi menurut Gibson vancevich, dan Donelly (1997) dalam (Sofiyan, 2017) bahwa kinerja adalah hal- hal yang menjadi tujuan organisasi, seperti: kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lain yang ingin dicapai dalam periode tertentu.

Sementara itu, John P. Campbell & Wiernik (2015) berpendapat bahwa kinerja individu harus didefinisikan sebagai hal-hal yang benar-benar dilakukan orang, tindakan yang mereka ambil, yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Sesuai dengan defenisi menurut Motowidlo and Kell (2012), bahwa kinerja ialah nilai keseluruhan yang diharapkan organisasi

dari pekerjaan yang dilakukan karyawan selama periode tertentu. Sedangkan, menurut Werner (1994), kinerja adalah dimensi peran dan ekstra peran dalam hal perilaku relevan yang berasal dari analisis pekerjaan (Werner, 1994). Oleh karena itu, kinerja bukan hanya hasil dari Tindakan atau sikap kerja yang merujuk pada tanggungjawab dan wewenang, namun dapat pula berupa ekstra peran yang sama-sama mengarah kepada pendapaian organisasi.

## 2. Jenis Kinerja

Borman and Motowidlo (1993) membagi kinerja menjadi 2 (dua) jenis yaitu *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* berdasarkan pada kegiatan yang sering muncul pada *job description*. Dengan demikian, domain *task performance* termasuk perilaku yang mewakili kegiatan tugas yang dilakukan dengan baik dan buruk, dengan variabilitas yang sesuai dalam nilai organisasi yang diharapkan. Sementara *contextual performance* mengacu pada perilaku yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi melalui efeknya pada konteks kerja psikologis, sosial, dan organisasi.

Borman dan Motowidlo (1993) menjelaskan 5 (lima) jenis kegiatan yang termasuk *contextual performance* antara lain:

1. Sukarela untuk melakukan kegiatan tugas yang secara formal bukan merupakan bagian dari pekerjaan;
2. Bertahan dengan antusiasme atau upaya ekstra saat diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan tugasnya sendiri dengan sukses;
3. Membantu dan bekerja sama dengan orang lain
4. Mengikuti aturan dan prosedur organisasi bahkan ketika secara pribadi tidak nyaman;
5. Mendukung dan membela tujuan organisasi.

Meskipun deskripsi perilaku ini hanya menyebutkan perilaku yang mungkin memiliki nilai organisasi positif, kategori tersebut juga mencakup perilaku yang memiliki nilai organisasi *negative*. Coleman and Borman (2000) secara empiris menyempurnakan taksonomi 5 (lima) faktor asli *contextual performance*. Mereka meninjau pola perilaku yang disebutkan dalam taksonomi asli, dalam diskusi perilaku organisasi (Organ, 1988) dan perilaku organisasi prososial (Brief & Motowidlo, 1986), dan dalam model efektivitas tentara (Borman, Motowidlo, & Hanser, 1983) dan menguraikan pola menjadi 27 konsep perilaku yang berbeda. Borman et al. (2001) melaporkan penyempurnaan lebih lanjut pada model tiga dimensi yang dikembangkan oleh Coleman dan Borman (2000).

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a. *Personal support*: Membantu orang lain dengan menawarkan saran, mengajari mereka pengetahuan atau keterampilan yang berguna, secara langsung melakukan beberapa tugas mereka, dan memberikan dukungan emosional untuk masalah pribadi mereka; bekerja sama dengan orang lain

dengan menerima saran, memberi tahu mereka tentang peristiwa yang harus mereka ketahui, dan menempatkan tujuan tim di atas kepentingan pribadi; menunjukkan pertimbangan, kesopanan, dan kebijaksanaan dalam hubungan dengan orang lain serta memotivasi dan menunjukkan kepercayaan pada mereka.

- b. *Organizational support*: Mewakili organisasi dengan baik dengan mempertahankan dan mempromosikannya; mengekspresikan kepuasan dan menunjukkan kesetiaan dengan tetap bersama organisasi meskipun mengalami kesulitan sementara; mendukung misi dan tujuan organisasi, mematuhi aturan dan prosedur organisasi, dan menyarankan peningkatan.
- c. *Conscientious initiative*: Bertahan dengan upaya ekstra meskipun dalam kondisi yang sulit; mengambil inisiatif untuk melakukan semua yang diperlukan untuk mencapai tujuan bahkan jika tidak biasanya bagian dari tugas sendiri dan menemukan pekerjaan produktif tambahan untuk dilakukan ketika tugas sendiri selesai; mengembangkan pengetahuan dan keterampilan sendiri dengan memanfaatkan peluang di dalam dan di luar organisasi menggunakan waktu dan sumber daya sendiri.

### 3. Peran Kinerja Pegawai

Kinerja dan produktivitas organisasi terkait dengan kinerja karyawannya (Shin dan Konrad, 2017). Banyak bukti telah menunjukkan nilai kinerja pekerjaan karyawan (yaitu tindakan, perilaku, dan hasil terukur yang dilakukan atau dibawa oleh karyawan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi (Viswesvaran and Ones, 2017) untuk hasil dan kesuksesan organisasi (Al Hammadi dan Hussain, 2019; Shin dan Konrad, 2017), yang pada gilirannya, telah mengarahkan para pelajar untuk berusaha memahami apa yang mendorong kinerja karyawan. Ciri-ciri kepribadian (Tisu et al., 2020), kondisi pekerjaan dan karakteristik organisasi (Diamantidis dan Chatzoglou, 2019) semuanya telah diidentifikasi sebagai anteseden penting dari kinerja pekerjaan karyawan.

Salah satu kesenjangan penting, yang tetap ada dalam penelitian terkait kinerja saat ini yaitu, peran *psychology well-being* (Hewett et al., 2018). Meskipun penelitian sebelumnya telah menemukan pekerja yang bahagia lebih produktif daripada pekerja yang kurang bahagia atau tidak bahagia (DiMaria et al., 2020), pencarian literatur mengungkapkan beberapa studi tentang kesejahteraan psikologis dan hubungan kinerja (Salgado et al., 2019; Turban & Yan, 2016). Namun, masih sangat sedikit yang diketahui tentang proses yang menghubungkan kesejahteraan psikologis dengan kinerja pekerjaan. Hanya spektrum sempit anteseden terkait kinerja karyawan yang dipertimbangkan, terutama dalam hal kesejahteraan psikologis. Oleh karena itu, penting untuk memperkaya pemahaman kita tentang konsekuensi dan proses kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Pengetahuan tersebut tidak hanya akan membantu manajer untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi selama masa yang

tidak pasti tetapi akan mengungkap bagaimana membuat karyawan tetap bahagia dan puas (DiMaria et al., 2020).

#### 4. Dimensi dan Pengukuran Kinerja Pegawai

Para peneliti berpendapat bahwa perilaku pekerjaan harus dievaluasi dengan cara yang terukur, hasil yang nyata, atau keduanya (Odiorne, 1965; P. Smith & Kendall, 1963). Beberapa penelitian terdahulu telah berusaha untuk mencoba merancang, meningkatkan, dan menyempurnakan ukuran perilaku dan hasil kinerja karyawan tersebut (Bernardin & Beatty, 1984; Landy & Farr, 1980). Hal ini dilakukan karena langkah-langkah tersebut dianggap mengurangi subjektivitas yang terlibat dalam penilaian kinerja.

Beberapa penelitian terkini terkait kinerja pegawai di rumah sakit seperti yang telah dilakukan oleh Kundi (2020) dan Abdullah et al (2021) menggunakan item kinerja pegawai yang dikembangkan oleh (Williams & Anderson (1991) dan Werner (1994). Kedua studi ini memiliki variable yang sama, dimana Werner (1994) mengembangkan skala pengukuran kinerja pegawai berdasarkan studi yang dilakukan sebelumnya oleh William dan Anderson (1991).

Kedua studi ini bertujuan untuk menguji sejauh mana supervisor yang berpengalaman menggunakan karakteristik yang ditentukan peran (*in-role*) dan karakteristik *Organizational Citizen Behaviour (extra-role)* saat mengevaluasi kinerja. Dalam penelitian ini, supervisor pertama-tama mencari informasi tentang tingkat kinerja dan kemudian membuat penilaian. Kinerja dievaluasi berdasarkan 3 tingkatan yaitu terdiri dari kinerja berdasarkan *Organizational Citizenship Behaviour* pada tingkat individu (OCBI) dan tingkat organisasi (OCBO), serta item kinerja pegawai sesuai dengan perannya/ *In-role Behaviour (IRB)*.

Adapun dimensi kinerja pegawai yang diukur menurut studi ini adalah;

1. *Job knowledge and accuracy of work*
2. *Productivity*
3. *Dependability and attendance*
4. *Following policies and procedures*
5. *Cooperation and teamwork*
6. *Extra effort and initiative*

## 2.6 Tinjauan Umum Tentang Rumah Sakit

### 1. Pengertian

Menurut *World Health Organization (WHO)*, definisi rumah sakit adalah:

*“The hospital is an integral part of social and medical organization the function of which is to provide for population complete health care, both curative and preventive and whose outpatient service research out the family and its home environment. The hospital is also the center for health worker and for biosocial research”*

Sementara itu, peraturan tentang perumahsakit Indonesia disebutkan bahwa rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Peraturan Pemerintah, 2021).

## **2. Tugas dan Fungsi Rumah Sakit**

Menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023, tugas rumah sakit ialah memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna (RI, 2023). Adapun fungsi rumah sakit ada 4 (empat) yaitu:

- a. Rumah Sakit menyelenggarakan fungsi Pelayanan Kesehatan perseorangan dalam bentuk spesialisik dan/atau subspecialistik.
- b. Selain Pelayanan Kesehatan perseorangan dalam bentuk spesialisik dan/atau subspecialistik, Rumah Sakit dapat memberikan Pelayanan Kesehatan dasar.
- c. Selain menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan perseorangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Rumah Sakit dapat menyelenggarakan fungsi pendidikan dan penelitian di bidang Kesehatan.
- d. Setiap Rumah Sakit harus menyelenggarakan tata kelola Rumah Sakit dan tata kelola klinis yang baik.

## 2.7 Matriks Penelitian Terdahulu

Tabel 5. Review Penelitian Terkait

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
1	(Goula et al., 2022)  <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	<i>Internal Quality and Job Satisfaction in Health Care Services</i>	Variabel independen: <i>Internal Quality</i>  Variabel dependen: Kepuasan kerja	Kuantitatif, <i>A cross-sectional study</i>	1) Tingkat kualitas internal layanan ditemukan rendah pada dimensi: keandalan, jaminan, daya tanggap, dan empati, sedangkan dimensi " <i>tangible</i> " adalah satu-satunya yang dinilai memiliki tingkat kualitas internal yang memuaskan.  2) Ada korelasi positif antara subskala	1) Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan di rumah sakit yang berbeda ukuran, di rumah sakit provinsi, atau rumah sakit swasta untuk melihat apakah ada perbedaan kualitas internal antar rumah sakit.  2) Penelitian kualitatif di masa depan diperlukan untuk diteliti secara menyeluruh, untuk mengetahui peran kualitas internal	Penelitian ini hanya meneliti hubungan dua variabel yaitu Internal Service Quality dan Kepuasan Kerja

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
					kepuasan kerja dan dimensi kualitas internal.	dalam menentukan kepuasan kerja akan menghasilkan hasil yang lebih akurat	
2	(Vincenza Capone et al., 2022) <i>Environmental Research and Public Health</i>	<i>Mental Well-Being and Job Satisfaction of Hospital Physicians during COVID-19: Relationships with Efficacy Beliefs, Organizational Support, and Organizational Non-Technical Skills</i>	Variabel independen: <i>Collective efficacy, communication self-efficacy, orientation toward patient engagement, sense of belonging and non-technical skills</i>  Variabel dependen: Kepuasan kerja	Kuantitatif, <i>Cross Sectional Study</i>	1) <i>Sense of belonging</i> dokter terhadap rumah sakit, keyakinan kemanjuran tentang organisasi mereka dan komunikasi dengan pasien, serta keterampilan non-teknis yang terkait dengan komunikasi dan kesadaran risiko secara positif berpengaruh dengan kepuasan kerja.	Pembuat kebijakan dan manajer organisasi perawatan kesehatan dapat mempertimbangkan faktor psikososial potensial yang terkait dengan <i>well-being</i> dokter dan tindakan pencegahan yang diperlukan yang dapat membantu meningkatkan sumber daya manusia dan organisasi mereka untuk mengatasi situasi stres	<i>Mental well-being</i> dan <i>jobs satisfaction</i> menjadi variabel independen dalam penelitian ini. Sedangkan <i>with Efficacy Beliefs, Organizational Support, and Organizational Non-Technical Skills</i> sebagai variabel dependen.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
			dan <i>mental well-being</i>		2) <i>Sense of belonging</i> terhadap rumah sakit sendiri berhubungan positif dengan kesejahteraan mental dokter.		
3	(Kosec et al., 2022) <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	<i>Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises</i>	Variabel independen: Well-being, kepuasan kerja, dan <i>life satisfaction</i>  Variabel dependen: Kinerja pegawai	<i>Mix Methods</i>	1) Hubungan positif antara kinerja pegawai dan kepuasan hidup 2) Hubungan positif antara kepuasan hidup pegawai terhadap <i>well-being</i> 3) Hubungan positif antara kepuasan kerja dan <i>well-being</i>	Penelitian lebih lanjut dapat meneliti dampak pada kinerja dan pengukuran iklim organisasi dalam pekerjaan.	Penelitian ini tidak dilakukan di RS. Metode yang digunakan adalah <i>Mix methods</i>

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
					4) Hubungan yang tidak signifikan antara <i>well-being</i> dan kinerja		
4	(Nurmeksela et al., 2021)  <i>BMC Health Services Research</i>	<i>Relationships between nurse managers' work activities, nurses' job satisfaction, patient satisfaction, and medication errors at the unit level: a correlational study</i>	Variabel independen: <i>nurse managers' work activities</i> Variabel dependen: Kepuasan kerja perawat, kepuasan pasien, dan <i>medication error</i>	Kuantitatif, <i>A cross-sectional dan correlational study design</i>	Aktivitas kerja manajer perawat memiliki hubungan positif dan negatif terhadap variabel <i>nurses' job satisfaction, patient satisfaction, dan medication error</i>	1) Manajer perawat harus fokus pada peningkatan praktik keperawatan dengan mengelola dan mengatur pekerjaan perawat dengan cara membuat karyawan mereka merasa didukung, termotivasi, dan aman. 2) Manajer perawat harus mengadopsi gaya kepemimpinan yang menekankan keperawatan yang aman dan berpusat pada pasien.	Penelitian ini terkhusus pada aktivitas kerja atau kepeimpinan perawat serta pengaruhnya kepada kepuasan kerja perawat.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
5	(Oyediran, 2021)  Disertasi	<i>A Qualitative Study on Improving Respect in the Workplace and Employee Satisfaction</i>	Variabel independen: organizational support, work environment, employee appreciation, and communication  Variabel dependen: <i>respect in the workplace and employee satisfaction</i>	Kualitatif, Wawancara mendalam	Dukungan organisasi, lingkungan kerja, apresiasi kepada karyawan, dan komunikasi berdampak pada persepsi perawat tentang rasa hormat di tempat kerja dan kepuasan karyawan.	1) Menyarankan bahwa manajer puncak perlu menciptakan lingkungan yang lebih mendukung dan terus menumbuhkan suasana kerja tim dan menunjukkan lebih banyak penghargaan. 2) Studi di masa depan harus mempertimbangkan, memilih populasi fasilitas kesehatan yang terletak di wilayah geografis yang berbeda; memperluas jenis fasilitas kesehatan, dan memperluas sampel peserta di luar perawat, termasuk	Penelitian ini adalah penelitian kualitatif.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
6	(Sabil, 2021)  Jurnal Ilmu Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya	<i>Pengaruh Employee Well-Being Dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance</i>	Variabel Independen: <i>Employee Well-Being</i> dan Kepuasan kerja  Variabel dependen: <i>Employee performance</i>	Kuantitatif ( <i>multiple linear regression analysis</i> )	Ada pengaruh signifikan antara Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan kesejahteraan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	petugas kesehatan lainnya.  Keterbatasan dari penelitian ini adalah penggunaan variabel dependen yang kurang bervariasi, sehingga kurang bisa memberikan gambaran jelas dan menyeluruh mengenai faktor apa saja yang memengaruhi kinerja karyawan	Penelitian ini tidak dilakukan di RS.
7	(Izza et al., 2021)  Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia	<i>Pengaruh Internal Service Quality (INTQUAL) terhadap Kepuasan Karyawan</i>	Variabel Independen: <i>Internal Service Quality</i>  Variabel dependen:	Kuantitatif, <i>Cross sectional study design.</i>	Kualitas layanan internal mempengaruhi kepuasan kerja karyawan	Sebaiknya dilakukan evaluasi secara rutin terkait internal service quality yang diberikan kepada karyawan minimal satu kali dalam satu tahun,	<i>Internal service Quality</i> dalam penelitian ini menggunakan teori <i>Internal Service Quality (INTQUAL)</i> terhadap

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
		di RS Islam Ahmad Yani Surabaya	kepuasan karyawan			untuk mengetahui pelayanan yang diinginkan oleh karyawan	kepuasan karyawan
8	(Abdullah et al., 2021) <i>Nursing Open</i>	<i>Effects of Internal Service Quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of Employee Well-Being</i>	Variabel Independen: <i>Internal Service Quality</i>  Variabel intervening: well-being, kepuasan kerja, komitmen kerja  Variabel dependen: Kinerja	Kuantitatif, , Partial least square of structural equation model (PLS-SEM) and structural equation modelling (SEM)	1) ISQ secara langsung mempengaruhi kepuasan karyawan, komitmen, kesejahteraan karyawan keperawatan. 2) Employee Well-Being telah memediasi kepuasan kerja dan hubungan kinerja; namun tidak memediasi hubungan antara	1) Studi ini hanya dilaksanakan di satu rumah sakit pada satu region 2) Data dikumpulkan di salah satu pelayanan kesehatan di Pakistan 3) Penelitian ini menggunakan desain penelitian cross-sectional yang membatasi kesimpulan hubungan sebab akibat.	Subjek penelitian ini hanya terkhusus pada perawat.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
9	(Mugion et al., 2020)  <i>The TQM Journal</i>	<i>The "service excellence chain": an empirical investigation in the healthcare field</i>	Variabel Independen: <i>Internal Service Quality (performance excellence)</i> , persepsi pegawai tentang kepuasan pasien, <i>well-being</i> , pengalaman pasien, loyalitas pasien  Variabel dependen: kepuasan pegawai dan	Kuantitatif, <i>Partial least square of structural equation model (PLS-SEM) and structural equation modelling (SEM)</i>	1) Studi ini mengusulkan model SEC sebagai cara inovatif untuk menghubungkan kepuasan internal dan eksternal di Rumah Sakit 2) Dimensi <i>Performance excellence</i> berpengaruh signifikan pada kepuasan pegawai 3) <i>Employee Well-Being</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	1) Model yang diusulkan, hanya diuji dengan melibatkan dua unit <i>core business</i> dari satu rumah sakit Italia 2) Perencanaan survei dilakukan dengan menghubungkan kepuasan internal dan eksternal pada 1 unit diRS 3) Penelitian masa depan harus menganalisis dampak gamifikasi sebagai pendorong untuk meningkatkan produktivitas karyawan internal dan	Penelitian ini menggunakan variabel yang lebih kompleks dengan menghubungkan antara <i>Internal Service Quality</i> dan <i>External Service Quality</i> dengan model IEGSI.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
			kepuasan pasien		4) Pengalaman pasien berpengaruh terhadap kepuasan pasien	meningkatkan kesadaran internal akan pentingnya kepuasan pasien.	
10	(Kundi et al., 2020) <i>International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms</i>	Variabel independen: hedonic well-being, dan eudaimonic well-being  Variabel dependen: kinerja pegawai	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modeling</i>	Komitmen menengahi hubungan antara kesejahteraan psikologis (hedonis dan eudaimonic) dan kinerja kerja karyawan.	1) Variabel penelitian dengan menggunakan survei laporan diri pada satu titik waktu 2) Sampel penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di perusahaan seluler Pakistan dengan karakteristik demografi dan latar belakang pekerjaan yang berbeda	Variabel well-being dalam penelitian ini hanya meneliti <i>psychological well-being</i> Sebagai mediator kinerja. Penelitian ini tidak dilakukan di RS.
11	(Huhtala et al., 2021)	<i>Intensified job demands in healthcare</i>	Variabel independen: <i>job demands</i>	Kuantitatif, Survey	1) Unit kerja dan kelompok pekerjaan yang	Peringkat kepuasan pasien hanya didasarkan pada umpan balik yang	Penelitian ini menggunakan variabel <i>well-</i>

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
	<i>Journal of Advanced Nursing</i>	<i>and their consequences for Employee Well-Being and patient satisfaction: A multilevel approach</i>	Variabel intervening: <i>well-being</i>  Variabel dependen: kepuasan pasien		berbagi lebih banyak pengalaman tentang peningkatan tekanan waktu dan multitasking melaporkan kelelahan yang lebih tinggi.  2) Persepsi bersama tentang peningkatan perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan seseorang secara otonom berkorelasi dengan kelelahan yang lebih tinggi dan kepuasan	diterima melalui situs web organisasi	<i>being</i> sebagai variabel perantara <i>job demand</i> dan kepuasan pasien.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
					<p>pasien yang lebih rendah di tingkat unit kerja.</p> <p>3) Selain itu, intensifikasi kerja ditemukan paling tinggi di perawatan darurat dan di antara perawat, sementara tuntutan perencanaan terkait pekerjaan paling tinggi di pada layanan manajerial.</p>		
12	(Abdullah et al., 2019) <i>International Journal of Management and Human</i>	<i>The Relationship between Nurses' Job Satisfaction and Nurses'</i>	Variabel Independen: kepuasan kerja perawat	Kuantitatif ( <i>Pearson correlation and multiple regression</i> )	Tingkat kepuasan kerja perawat secara keseluruhan rendah, dan kinerja perawat buruk. Hasilnya juga mengungkapkan	<p>1) Konteks dan sampel penelitian hanya dilakukan di dua region.</p> <p>2) Data yang dikumpulkan bersifat</p>	Penelitian ini hanya meneliti dua variabel yaitu kepuasan kerja perawat dan kinerja.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
	<i>Science (IJMHS)</i>	<i>Performance in the Public Health Care Sector in Yemen</i>	Variabel dependen: kinerja perawat		bahwa kepuasan kerja perawat secara keseluruhan berkorelasi positif dengan kinerja perawat	cross-sectional dan bukan longitudinal	
13	(Srivastava & Prakash, 2019a)  <i>Journal of Health Management</i>	<i>Internal Service Quality: Insights from Healthcare Sector</i>	Variabel Independen: <i>Internal Service Quality, dan</i> Kepuasan pelanggan internal/pegawai  Variabel dependen: Kepuasan pelanggan internal/pegawai dan kinerja organisasi	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	1) Lingkungan kerja berkinerja tinggi, profesionalisme dan kolaborasi, akuntabilitas dan komitmen, serta pengetahuan dan kompetensi adalah dimensi spesifik yang mempengaruhi ISQ. 2) Lingkungan kerja berkinerja tinggi menjadi yang paling penting.	3) Penelitian ini terbatas pada sistem perawatan kesehatan satu negara. 4) Penelitian ini menguji persepsi karyawan tentang berbagai aspek ISQ namun penelitian sebelumnya mengenai kualitas layanan juga menyoroti pentingnya mempelajari	Penelitian ini berfokus pada faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kualitas layanan internal di RS.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
					3) ISQ mempengaruhi kinerja organisasi dengan peran mediasi kepuasan pelanggan internal.	harapan dan kesenjangan antara harapan dan persepsi sebagai alat diagnostik yang berguna bagi manajer	
14	(Prakash & Srivastava, 2018)  <i>International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing</i>	<i>Role of Internal Service Quality in enhancing patient centricity and internal customer satisfaction</i>	Variabel independen: Internal Service Quality  Variabel dependen: <i>patient centricity</i> dan kepuasan pelanggan internal	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	1) <i>Perceived Organisational Support (POS)</i> adalah anteseden dari ISQ  2) ISQ mempengaruhi kepuasan pelanggan internal and meningkatkan <i>patient centricity</i> di pelayanan kesehatan.	1. Pertama, penelitian ini terbatas pada sistem layanan kesehatan di satu negara.  2. Penelitian ini menguji persepsi karyawan terhadap berbagai aspek ISQ, sedangkan penelitian sebelumnya mengenai kualitas layanan juga menyoroti	Penelitian ini menghubungkan <i>Internal Service Quality</i> dengan pendekatan <i>Patient Centricity</i> dan kepuasan pelanggan.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
						pentingnya mempelajari ekspektasi dan kesenjangan antara ekspektasi dan persepsi sebagai alat diagnostik yang berguna bagi manajer	
15	(Ahmed, 2019) <i>International Journal of Healthcare Management</i>	<i>Staff well-being in high-risk operating room environment: Definition, facilitators, stressors, leadership, and team-working—A case-study</i>	Variabel : <i>staff well-being</i>	Kualitatif	1) informan mengaitkan kesejahteraan dengan kebahagiaan, kepuasan kerja, dan perasaan dihargai dan diakui 2) Informan berpendapat bahwa budaya	1) Unit analisis tidak dapat digeneralisir karena hanya dilakukan pada satu organisasi 2) Analisis data tidak dilakukan oleh pihak ketiga	Penelitian ini adalah penelitian kualitatif terkhusus di ruang operasi.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
		<i>from a large teaching hospital</i>			organisasi yang tidak bermoral menimbulkan kesejahteraan pegawai yang negatif, 3) Informan berpendapat bahwa organisasi kesehatan harus berinvestasi dalam kesejahteraan staf. jika tidak, akan berdampak terhadap pelayanan kepada pasien		

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
					<p>4) Kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk kesejahteraan positif dan perilaku kepemimpinan yang buruk bertanggung jawab atas kesejahteraan negatif dan moral rendah</p> <p>5) Informan sangat setuju bahwa kesejahteraan mendorong kerja tim yang efektif dan</p>		

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
16	(Ramli, 2019) <i>Business and Entrepreneurial Review</i>	<i>Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services</i>	Variabel independen: lingkungan kerja  Variabel intervening: kepuasan kerja  Variabel dependen: kinerja karyawan	Kuantitatif ( <i>Structural Equation Modeling</i> )	bukan sebaliknya. 1) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan		Penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai variabel independen, yang terhubung dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
17	(Sebastiano et al., 2017)	<i>The effect of capacity management strategies on</i>	Variabel independen: <i>capacity</i>	Kuantitatif, <i>Cross Sectional Study</i>	Kapasitas strategi manajemen yang dibahas dalam studi ini dapat	Sifat <i>cross-sectional</i> dari penelitian kami memiliki keterbatasan intrinsik untuk mencegah	Penelitian ini menggunakan employess well-being sebagai

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
	<i>European Management Journal</i>	<i>employees' well-being: A quantitative investigation into the long-term healthcare industry</i>	<i>management strategies</i> Variabel dependen: <i>well-being</i>		memengaruhi tingkat kelelahan atau bahaya pekerjaan yang dirasakan, dan beberapa di antaranya dapat memengaruhi keduanya.	perhitungan yang tepat dari ukuran kejadian, meskipun dapat memberikan informasi yang adil tentang prevalensi beberapa prediktor yang diamati pada yang lain.	variabel dependen yang dipengaruhi oleh kapasitas manajemen di rumah sakit.
18	(Sharma et al., 2016) <i>Journal of Service Management</i>	<i>Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance – Exploring the Focal Role of Employee Well-Being</i>	Variabel independen: <i>Internal Service Quality</i> Variabel Intervening: <i>well-being</i> Variabel dependen:		1) Kualitas pelayanan internal berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, komitmen dan kesejahteraan karyawan, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Makalah ini menggunakan data dari satu pabrik di China dan berfokus pada beberapa konstruksi kunci, yang dapat membatasi generalisasi temuannya. Selain itu, tidak ada perbedaan signifikan yang ditemukan di antara unit pengawas-pekerja.	Penelitian ini menghubungkan ISQ dengan kepuasan karyawan, komitmen, dan kinerjanya dengan mengeksplorasi peran <i>employee well-being</i> .

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
			Kepuasan pegawai, komitmen kerja, dan kinerja		2) Employee Well-Being juga secara positif memoderasi (memperkuat) pengaruh kepuasan dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan.		
19	(Raharjo et al., 2016)  <i>Total Quality Management &amp; Business Excellence</i>	<i>Do satisfied employees lead to satisfied patients?</i>  <i>Do satisfied employees lead to satisfied</i>	Variabel independen: <i>performance excellence</i> , pengalaman pasien  Variabel dependen: kepuasan pegawai, dan	Kuantitatif, <i>Partial least squares structural equation modelling</i>	1) Ada pengaruh Dimensi <i>Performance Excellence</i> terhadap <i>employee satisfaction</i> .  2) Ada pengaruh dari pengalaman pasien pada kepuasan pasien secara	1) Sampel kecil (karyawan dan pasien) dalam hanya satu bangsal/Unit perawatan  2) Hanya diteliti pada satu negara, sehingga penelitian dapat dilakukan di negara yang berbeda, karena adanya	Penelitian ini menghubungkan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pasien di RS dengan metode SEM.

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
			kepuasan pasien		keseluruhan dan akhirnya pada loyalitas 3) Tingkat kepuasan pasien yang lebih tinggi di satu bangsal dikaitkan dengan kepuasan karyawan yang lebih tinggi di bangsal yang sama.	perbedaan kultur/budaya	
20	(Sheng et al., 2015) <i>Total Quality Management and Business Excellence</i>	<i>Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation</i>	Variabel independen : <i>life well-being, work well-being, pshycological well-being</i>	<i>Mix methods</i>	<i>Employee Well-Being</i> memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan prestasi kerja	Instrumen pengukuran <i>Employee well being</i>	Penelitian ini menghasilkan kuesioner yang tervalidasi dapat digunakan di negara Asia untuk pengukuran <i>well-being</i>

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
21	(Pantouvakis & Mpogiatzidis, 2013)  <i>Leadership in Health Services</i>	<i>The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders' job satisfaction in hospital care services</i>	Variabel independen: <i>Internal Service Quality</i> , dan <i>learning organization</i>  Variabel dependen: kepuasan kerja	Kuantitatif, <i>exploratory factor analysis and multiple linear regression</i>	Ada dampak positif karakteristik kualitas layanan internal dan dimensi organisasi pembelajaran yaitu, pemberdayaan dan pembelajaran berkelanjutan, terhadap kepuasan kerja di layanan perawatan rumah sakit.	Penelitian masa depan dapat menggabungkan dampak dari variabel seperti usia, jenis kelamin, pengalaman dan spesialisasi klinis pemimpin klinis.	Penelitian ini menganalisis pengaruh kualitas layanan internal terhadap dimensi organisasi dan kepuasan kerja di rumah sakit.
22	(Sears et al., 2013)  <i>Population Health Management</i>	<i>Overall Well-Being as a Predictor of Health Care, Productivity, and Retention in a Large Employer</i>	Variabel independen: <i>Well-being</i>  Variabel dependen: produktivitas dan retensi	Kuantitatif, Regresi	1) Kesejahteraan adalah prediktor signifikan dari semua hasil di tahun berikutnya ketika mempertahankan karakteristik karyawan dasar konstan.	Hubungan antara kesejahteraan secara keseluruhan dan hasil menunjukkan bahwa menerapkan solusi peningkatan kesejahteraan dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja bisnis.	Penelitian ini secara khusus melihat pengaruh jangka Panjang dari <i>well-being</i> terhadap produktivitas dan retensi di fasilitas

No	Judul, Tahun Penelitian, dan Nama Jurnal Penelitian	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian/Rekomendasi	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
					2) Perubahan kesejahteraan secara keseluruhan selama 1 tahun juga secara signifikan terkait dengan perubahan hasil pemberi kerja, dengan pengecualian bahwa hubungan dengan perubahan kinerja pekerjaan yang dinilai manajer sedikit signifikan.		pelayanan kesehatan.

Menurut data tabel diatas, peneliti menemukan ada 22 penelitian terkait yang dapat menjadi referensi dalam penyusunan penelitian ini. Terdapat dua penelitian yang menjadi rerefensi utama dan memiliki kemiripan dalam usulan penelitian ini yaitu penelitian nomor urut 8 dan 9. Penelitian nomor 8 meneliti tentang pengaruh ISQ terhadap kepuasan karyawan, komitmen, kesejahteraan karyawan di dua unit instalasi rawat inap. Berdasarkan hasil penelitiannya, *Employee Well-Being* telah memediasi kepuasan kerja dan hubungan kinerja, namun tidak memediasi hubungan antara komitmen dan kinerja. Namun, subjek penelitian ini hanya terkhusus pada profesi perawat. Sedangkan penelitian pada nomor 9, meneliti tentang bagaimana *Internal Service Quality* yang tergambarkan dalam dimensi *Performance excellence* berpengaruh signifikan pada kepuasan pegawai, dan bagaimana *Employee Well-Being* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan variabel yang lebih kompleks dengan menghubungkan antara *Internal Service Quality* dan *External Service Quality* dengan model *Internal and External Customer Satisfaction Index (IEGSI)*, sedangkan penelitian ini hanya berfokus pada *internal Service Quality*.

## **2.7. Mapping Teori**

Berdasarkan kajian masalah dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh variabel *Internal Service Quality* dan *Employee Well-Being (EWB)* terhadap variabel kepuasan kerja dan bagaimana dampaknya terhadap variabel kinerja pegawai. Telah banyak penelitian-penelitian terdahulu yang mengembangkan dimensi-dimensi keempat variabel tersebut. Adapun berdasarkan hasil kajian peneliti, ditemukan beberapa dimensi variabel berdasarkan beberapa teori yang telah digunakan, sebagai berikut;

**Tabel 6. Mapping Teori**

<i>Internal Service Quality (ISQ)</i>	<i>Employee Well-Being (EWB)</i>	<b>Kepuasan Pegawai</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>
<p><b>Dhalghard (2011); Raharjo (2016); Mushella (2017); Mugion and Toni (2020)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>leadership</i></li> <li>2. <i>People</i></li> <li>3. <i>Partnership</i></li> <li>4. <i>Processes</i></li> <li>5. <i>Product</i></li> </ol>	<p><b>Eissenberg (2002); digunakan oleh Mugion and Toni (2020)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat kepercayaan</li> <li>2. Tingkat <i>stress</i></li> </ol> <p><b>Skevington et al (2004) digunakan oleh Abdullah et al (2021)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat ketergantungan</li> <li>2. <i>Resiliencies</i></li> <li>3. Stress and burnout</li> </ol> <p><b>Sheng et al (2015) dan Rahmi et al (2021).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>life-well being</i></li> <li>2. <i>Workplace well-being</i></li> <li>3. <i>Psychological well-being</i></li> </ol>	<p><b>Cammann et al. (1979); Parasuraman et al., (1989); digunakan oleh Raharjo (2016); Mushella (2017); Mugion and Toni (2020)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Adequate number of medical staff</i></li> <li>2. <i>Internal climate</i></li> <li>3. <i>Organisation of the hospital</i></li> <li>4. <i>Infrastructures of the hospital</i></li> <li>5. <i>service quality to patients provided by the overall hospital</i></li> </ol> <p><b>Homburg &amp; Stock (2004); digunakan oleh Abdullah et al (2021)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan terhadap pekerjaan saat ini</li> <li>2. Kepuasan terhadap rekan kerja</li> <li>3. Kepuasan terhadap supervisor/pimpinan</li> <li>4. Kepuasan terhadap bekerja di perusahaan</li> </ol>	<p><b>William dan Anderson (1991); Werner (1994) digunakan oleh Kundi et al (2020) dan Abdullah et al (2021)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job knowledge and accuracy of work</i></li> <li>2. <i>Productivity</i></li> <li>3. <i>Dependability and attendance</i></li> <li>4. <i>Following policies and procedures</i></li> <li>5. <i>Cooperation and teamwork</i></li> <li>6. <i>Extra effort and initiative</i></li> </ol>
<p><b>Ehrhart et al., (2011); digunakan oleh Abdullah et al (2021)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Timeliness of response</i></li> <li>2. <i>Follow-through</i></li> <li>3. <i>Competence of employees</i></li> <li>4. <i>Job knowledge</i></li> <li>5. <i>Quality of interaction</i></li> <li>6. <i>Level of cooperation</i></li> </ol>			
<p><b>Gunawardane (2006)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keandalan</li> <li>2. Empati</li> <li>3. Komunikasi</li> <li>4. <i>Responsiveness</i></li> <li>5. Fleksibilitas</li> </ol>			
<p><b>Reynoso &amp; Moores (1985)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Helpfulness</i></li> </ol>		<p><b>Job Satisfaction Survey dikembangkan oleh Spector</b></p>	

<b>Internal Service Quality (ISQ)</b>	<b>Employee Well-Being (EWB)</b>	<b>Kepuasan Pegawai</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Promptness</i></li> <li>3. <i>Communication</i></li> <li>4. <i>Tangibles</i></li> <li>5. <i>Professionalism</i></li> <li>6. <i>Reliability</i></li> <li>7. <i>Confidentiality</i></li> <li>8. <i>Flexibility</i></li> <li>9. <i>Preparedness</i></li> <li>10. <i>Consideration</i></li> </ul>		<p><b>(1985); digunakan oleh Goula (2022)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi</li> <li>2. Promosi</li> <li>3. Manfaat</li> <li>4. Rekan kerja</li> <li>5. Komunikasi</li> <li>6. Supervisor</li> <li>7. <i>Reward</i></li> <li>8. Kondisi pekerjaan</li> </ul>	
		<p><b>Job Descriptive Indeks (JDI)</b>  <b>dikembangkan oleh Smith et al (1965)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas supervisi</li> <li>2. Hubungan dengan rekan kerja</li> <li>3. Kesempatan promosi</li> <li>4. Persepsi keadilan.</li> </ul>	

## 2.8. Kerangka Teori

*Service Profit Chain* (SPC) adalah salah satu konsep yang paling populer dalam penelitian di bidang usaha jasa. Konsep ini menekankan pentingnya kualitas layanan internal dan eksternal untuk kinerja keuangan jangka panjang perusahaan (Heskett et al. 1994). SPC menetapkan kepuasan, loyalitas dan produktivitas karyawan sebagai variabel perantara antara kualitas layanan internal dan eksternal, serta menetapkan kepuasan dan loyalitas pelanggan eksternal sebagai penghubung antara kualitas layanan eksternal dan kinerja keuangan perusahaan.

Walaupun sebelumnya, telah berkembang banyak model pengukuran keunggulan organisasi seperti *Malcolm Baldrige and European Foundation Quality Management (EFQM)*, Dahlgaard et al. (2011) mengusulkan model keunggulan kinerja yang lebih sederhana dan lebih menarik yang disebut "*Excellence Model 4P*" khusus di sektor perumaha-sakitan. Model ini bertujuan untuk menilai, mengukur, mendiagnosis, serta meningkatkan *Internal Service Quality* di rumah sakit dengan berfokus pada "sumber daya manusia". Hal ini didukung oleh, pola pikir manajemen kualitas, dimana prioritas utama dari strategi keunggulan adalah menanamkan kualitas pada sumber daya manusia sebagai fondasi dan katalis utama untuk meningkatkan kemitraan, proses, dan produk (Mugion et al., 2020). Model ini telah diuji secara empiris pada rumah sakit di Italia (Mugion et al., 2020; Musella et al., 2017; Raharjo et al., 2016), namun peneliti menemukan masih sangat terbatas penelitian yang menggunakannya, utamanya pada Program Studi Magister Administrasi RS, UNHAS.

Sejak tahun 2017, Guglielmetti Mugion et al., (2020) mengembangkan *Service Excellence Chain (SEC)* sebagai konsep hubungan antara kualitas internal dan eksternal pada sektor perumaha-sakitan. Model ini berfokus pada integrasi kepuasan pelanggan internal atau kepuasan pegawai dan kepuasan pelanggan eksternal/pasien dengan menggabungkan model *Performance Excellence* yang dikembangkan oleh (Dahlgaard et al., 2011) dan teori *Service-Profit-Chain* (SPC) oleh Heskett, Sasser, and Schlesinger (1997). Model SEC menunjukkan bahwa pendekatan model *Performance Excellence* dapat melengkapi teori SPC (Heskett dan Schlesinger, 1994), yang merupakan inti dari model tersebut. Dalam konsep *Service Excellence Chain*, penelitian Guglielmetti Mugion et al., (2020) menguraikan dimensi-dimensi *Internal Service Quality* dievaluasi dengan menggunakan model *Performance Excellence* oleh Dahlgaard et al., (2011). Melalui model tersebut, kinerja keunggulan rumah sakit dievaluasi dengan mengkaji bagaimana karyawan mempersepsikan keunggulan kinerja rumah sakit yang dirasakan oleh pegawai, berdasarkan kriteria *Leadership, People, Partnerships and Resources, Process, dan Products*.

Sebagian besar penelitian kepuasan karyawan, telah banyak yang berfokus pada prediktor, komponen, dan anteseden dari keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, Saks (2006) mengusulkan pendekatan multidimensi untuk mengukur keterlibatan karyawan. Menurut Saks` (2006), ada dua dimensi yang dapat

disertakan yaitu "*Employee Well-Being* di tempat kerja" (dibangun di atas persepsi karyawan tentang tingkat kepercayaan dan tingkat stres); dan "persepsi karyawan tentang kepuasan pasien". Hal ini sejalan dengan rekomendasi studi ekstensif oleh Hogreve et al. (2022) untuk menambahkan *well-being* sebagai mediator tambahan dalam rantai teori *Service Profit Chain*. Dimensi inilah yang kemudian digunakan oleh Mugion et al (2020) dalam *Service Excellence Model*, berdasarkan pengembangan teori dari Eisenberg (2000).

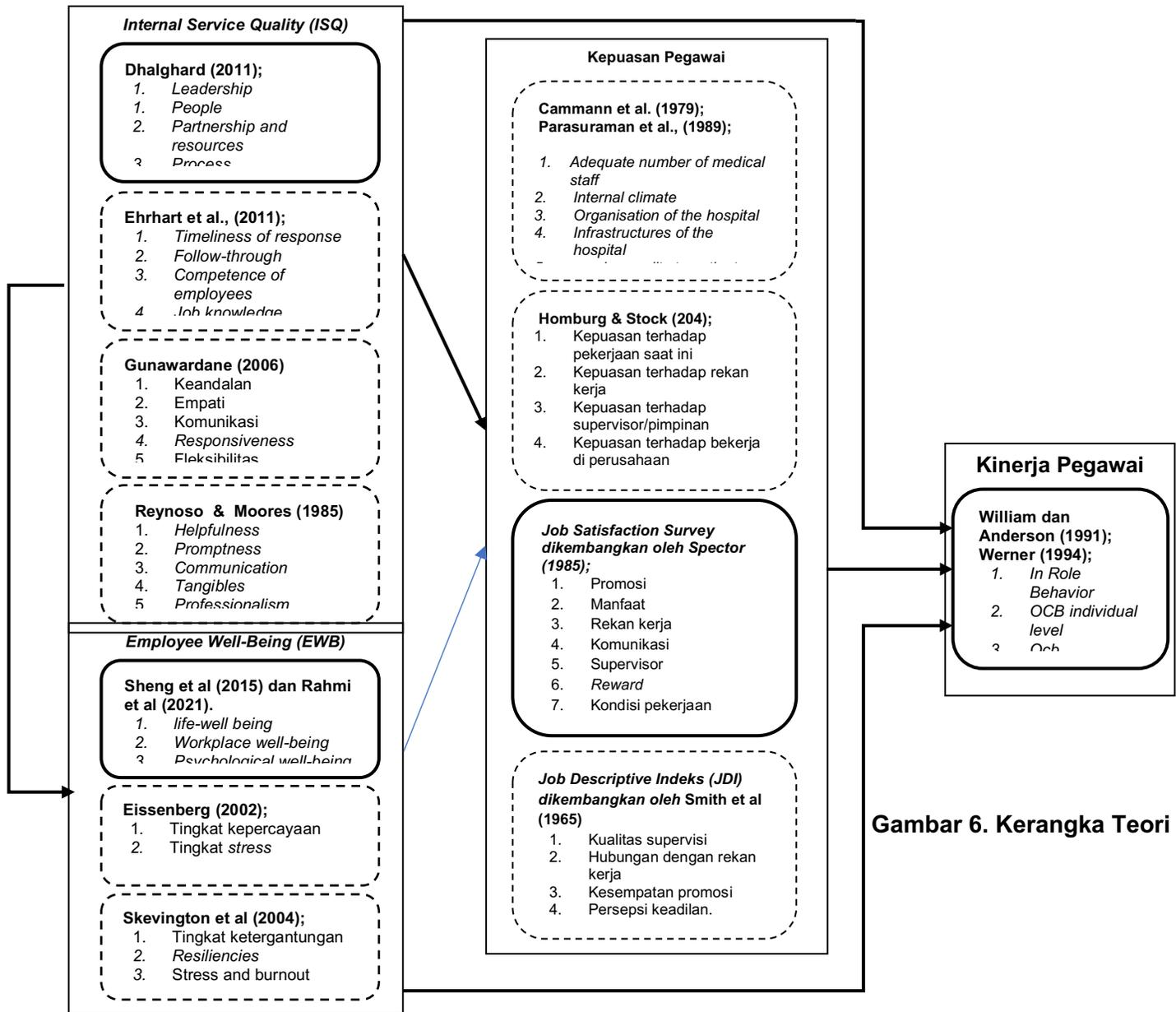
Pada tahun 2015 dengan didasari oleh konsep yang dikemukakan oleh Page & Vella-Brodrick (2009), Zheng et al. (2015) mengembangkan konsep dan alat ukur *Employee Well-Being* yang lebih komprehensif dalam organisasi dengan melakukan delapan studi. Studi ini, diawali dengan riset secara kualitatif, hingga melakukan penelitian *cross-cultural* sehingga dapat dipastikan bahwa pengukuran ini dapat digunakan pada budaya barat dan timur. Dari hasil studi tersebut menguraikan ada 3 dimensi *Employee Well-Being* yang terdiri dari *life-well being*, *workplace well-being* dan *psychological well-being*. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara dimensi-dimensi *Employee Well-Being* yang telah dikembangkan terhadap kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan juga kinerja pegawai (Sheng et al., 2015). Skala pengukuran ini telah diadaptasi dalam bahasa Indonesia oleh Rahmi et al (2021) untuk memastikan alat ukur ini valid dan reliabel untuk diteliti lebih lanjut di Indonesia. Namun, dimensi peneliti belum menemukan pengukuran *well-being* dan penggunaan dimensinya pada penelitian di Indonesia, khususnya dibidang perumaha sakitan.

Dari berbagai penelitian terdahulu, peneliti telah banyak menggunakan berbagai macam skala pengukuran kepuasan kerja. Cherniss dan Egnatios (1978) dan Zaharia dan Baumeister (1979) telah menggunakan *Job Descriptive Indeks* (Smith, Kendall, & Hulin, 1969), dan Frontz (1978) menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, Davis, England, & Lofquist, 1967). Namun skala pengukuran ini menemukan adanya kepuasan yang lebih rendah dalam sampel terkait layanan profesi *human service* (Spector, 1997). Selain itu, dengan banyaknya variabel yang dipelajari dalam organisasi industri, masih belum jelas membuktikan apakah hasilnya dapat digeneralisasikan pada layanan profesi *human service*, misalnya di rumah sakit. Oleh karena itu, Spector (1985) mengembangkan pengukuran kepuasan kerja baru yaitu *Job Satisfaction Survey* (JSS) untuk memenuhi kebutuhan instrumen pelayanan jasa di bidang *human service*. Skala ini mengukur sembilan aspek kepuasan kerja, yang dipilih dari tinjauan literatur mengenai dimensi kepuasan kerja yang terdiri dari *pay*, *promotion*, *supervision*, *benefits*, *rewards*, *operating procedure*, *co-workers*, *nature of work* dan *communication*. Dalam pengembangannya, Spector (1985) menguji skala pengukuran ini pada 14 fasilitas kesehatan. Goula (2022) dalam penelitiannya juga telah mengadaptasi enam pertanyaan JSS (dikembangkan oleh Spector) yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja profesional perawatan kesehatan.

Para peneliti berpendapat bahwa perilaku pekerjaan harus dievaluasi dengan cara yang terukur, hasil yang nyata, atau keduanya (Odiorne, 1965; P.

Smith & Kendall, 1963). Beberapa penelitian terdahulu telah berusaha untuk mencoba merancang, meningkatkan, dan menyempurnakan ukuran perilaku dan hasil kinerja karyawan tersebut (Bernardin & Beatty, 1984; Landy & Farr, 1980). Beberapa penelitian terkini terkait kinerja pegawai di rumah sakit seperti yang telah dilakukan oleh Kundi (2020) dan Abdullah et al (2021) menggunakan item kinerja pegawai yang dikembangkan oleh (Williams & Anderson (1991) dan Werner (1994). Kedua studi ini memiliki variabel yang sama, dimana Werner (1994) mengembangkan skala pengukuran kinerja pegawai berdasarkan studi yang dilakukan sebelumnya oleh William dan Anderson (1991), yang terdiri atas 3 kategori perilaku yaitu *in-role behavior* (*job knowledge* dan *productivity*), *Organizational Citizen Behaviour Organizational level* (*dependability* dan *following procedures*), dan *Organizational Citizen Behaviour Individual level* (*teamwork* dan *initiatives*) saat mengevaluasi kinerja.

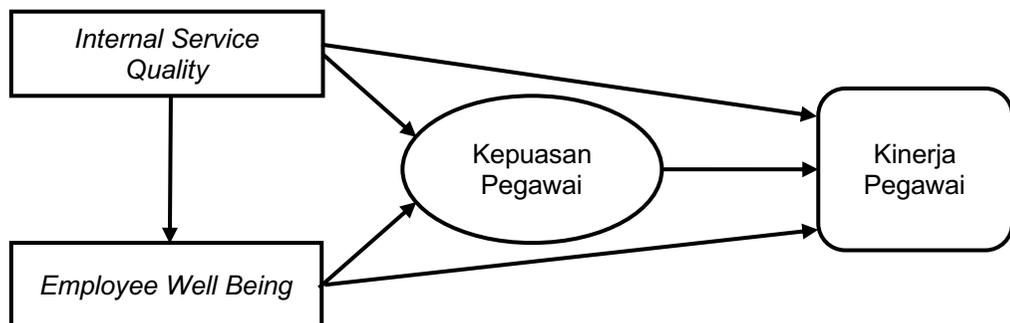
Berdasarkan penjelasan diatas, maka kerangka teori dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;



Gambar 6. Kerangka Teori Penelitian

## 2.8 Kerangka Konsep

Berdasarkan kajian masalah, kerangka teori diatas, maka peneliti membuat kerangka konsep penelitian sebagai berikut:



**Gambar 7. Kerangka Konsep Penelitian**

Kerangka konsep tersebut dibuat dari hubungan antar variabel yang peneliti rujuk dari beberapa literatur atau penelitian sebelumnya. Adapun uraiannya sebagai berikut:

1. Hubungan *Internal Service Quality* terhadap Kepuasan Pegawai  
*Internal Service Quality* (ISQ) dianggap sebagai salah satu pendorong utama untuk kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan produktivitas organisasi (Hesket, 1994;Hallowell et al., 1996; Sharma et al., 2016). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa ISQ membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik, dan membuat mereka merasa lebih puas (Nazeer, Zahid, & Azeem, 2014; Pantouvakis & Mpogiatzidis, 2013). Beberapa penelitian terdahulu dibidang perumahsakitan telah membuktikan adanya pengaruh *Internal Service Quality* (ISQ) dengan kepuasan kerja (Goula et al., 2022; Iliopoulos & Priporas, 2011; Izza et al., 2021; Mugion et al., 2020; Pantouvakis & Mpogiatzidis, 2013; Srivastava & Prakash, 2019).
2. Hubungan *Employee Well-Being* terhadap Kepuasan Pegawai  
 Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* merupakan faktor penting dalam kinerja individu dan kesuksesan jangka panjang perusahaan (Grawitch, Ballard, dan Erb 2015). Menurut Hogreve (2022), penelitian di masa depan, dapat mengeksplorasi apakah kesejahteraan karyawan dapat melengkapi atau bahkan menggantikan kepuasan karyawan dalam struktur *Service Profit Chain* yang sebelumnya dikembangkan oleh Hesket (1994).  
 Almeida (2019) dalam penelitiannya mengungkap bahwa aspek-aspek tertentu dari kesehatan emosional dapat mempengaruhi berbagai hasil sikap

dan perilaku karyawan. Sebagaimana Gkliati and Anna Saiti (2022), yang meneliti tentang adanya hubungan tingkat komitmen dokter yang dapat meningkatkan emosi positif dan *professional well-being* mereka. *Well-being* staf yang buruk dikaitkan dengan peningkatan stres dan cedera terkait pekerjaan, kepuasan kerja yang buruk, perselisihan di tempat kerja, ketidakhadiran yang berlebihan, dan tingkat *turnover* yang lebih tinggi (Thompson, 2006). Sehingga, dapat dikatakan bahwa organisasi perawatan kesehatan yang berinvestasi dalam *Employee Well-Being* dan memelihara iklim kerja yang mendukung memungkinkan perawat untuk memberikan perawatan medis berkualitas tinggi, menjadi lebih produktif dan meningkatkan kepuasan kerja (Chen et al, 2009). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmed (2019) dan (Mugion et al., 2020) bahwa ada keterkaitan antara *Employee Well-Being* dan kepuasan kerja pegawai.

3. Hubungan *Internal Service Quality* terhadap *Employee Well-Being*

Pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh *well-being* pada teori SPC dapat membantu manajer layanan membenarkan investasi kualitas layanan internal (Hogreve et al., 2022). Beberapa penelitian terdahulu merujuk pada peran mediasi variabel ini yang menghubungkan kualitas layanan internal dengan kinerja (Guest, 2017). Kualitas pelayanan internal berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, komitmen dan *Employee Well-Being*, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Abdullah et al., 2021). *Employee Well-Being* juga secara positif memoderasi (memperkuat) pengaruh kepuasan dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan Sharma et al (2016).

4. Hubungan Kepuasan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2013). Studi meta-analisis yang dilakukan oleh Davar and Ranju Bala (2012) dengan judul "*Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis*", hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Dalam sektor perawatan kesehatan, kepuasan kerja perawat adalah prediktor konsisten terhadap kinerja perawat dan kepuasan pasien (Ahmad et al., 2017; Perry et al., 2018; Putra et al., 2017; Waleed and Mohammed, 2019; Abdullah et al., 2021; Nurmeksela et al., 2021). Asosiasi ini juga diamati menggunakan penelitian dengan data longitudinal (Shazadi et al., 2017).

5. Hubungan *Internal Service Quality* terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja

ISQ memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan karyawan atau kepuasan kerja, dan peningkatan ISQ memfasilitasi peningkatan kinerja karyawan. Organisasi yang memberikan layanan internal berkualitas tinggi kepada karyawannya akan lebih berkembang dan lebih sukses (Khan et al., 2011). Karyawan yang bahagia biasanya pekerja keras dan memiliki motivasi tinggi (Eskildsen & Dahlgaard, 2000). Beberapa penelitian yang telah membuktikan bahwa ISQ mempengaruhi kinerja organisasi dengan peran

mediasi kepuasan pelanggan internal (Abdullah et al., 2021; Nurmeksela et al., 2021; Srivastava & Prakash, 2019a; Waleed & Mohammed, 2019).

6. Hubungan *Employee Well-Being* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai

Secara khusus, penelitian terbaru (Dreer, 2021) menunjukkan bahwa *employee-well-being* memainkan peran penting dalam kepuasan kerja dan retensi, terutama jika karyawan mengalami emosi positif di tempat kerja. Beberapa studi Italia (Agarwal & Sharma, 2011; V. Capone et al., 2013; V. Capone & Petrillo, 2014; Kravitz, 2012) telah mendokumentasikan hubungan antara *employee-well-being* di fasilitas perawatan kesehatan dengan variabel seperti kepuasan kerja, kinerja individu maupun kolektif, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Selanjutnya, West et al (2015) menemukan bahwa institusi kesehatan yang memprioritaskan *Employee Well-Being*, akan menghasilkan kualitas klinis yang positif (peningkatan kepuasan pasien, peningkatan hasil klinis, dan peningkatan skor keselamatan) serta meningkatkan kinerja keuangan.

*Well-being* mempengaruhi kehidupan di tempat kerja, dan telah banyak penelitian telah menyelidiki dampak kesejahteraan karyawan terhadap kinerja pekerjaan (Karapinar et al., 2019; Turban & Yan, 2016); Bukti menunjukkan bahwa kesehatan dan kesejahteraan karyawan adalah salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan dan kinerja organisasi (Bakker et al., 2019; Turban dan Yan, 2016). Beberapa penelitian telah mendokumentasikan bahwa kesejahteraan karyawan mengarah pada berbagai hasil individu dan organisasi seperti peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi (Hewett et al., 2018), kepuasan pelanggan (Sharma et al., 2016), keterlibatan karyawan (Tisu et al., 2020) dan perilaku kewargaan organisasi (Mousa et al., 2020).

7. Hubungan *Internal Service Quality* terhadap Kinerja Pegawai

Studi menunjukkan bahwa dimensi-dimensi *Internal Service Quality* berpengaruh langsung terhadap kinerja. Misalnya, praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) yang baik, berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan layanan kesehatan. Praktik HRM yang baik membantu perekrutan, pengembangan, dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih baik dan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi (Taiko & Onguso, 2022). Gaya kepemimpinan juga memengaruhi seberapa baik karyawan bekerja di organisasi layanan kesehatan. Kepemimpinan transformasional telah terbukti meningkatkan kinerja karyawan melebihi harapan dengan meningkatkan pertumbuhan, kepercayaan, dan motivasi mereka (Ahmad et al., 2020). Lebih lanjut, dalam penelitian Srivastava & Prakash, (2019b) menunjukkan hubungan langsung yang signifikan antara ISQ dan kinerja organisasi.

8. Hubungan *Employee Well-Being* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesehatan dan *employee well-being* merupakan salah satu faktor paling penting bagi keberhasilan dan kinerja organisasi (Bakker et al., 2019; Turban dan Yan, 2016). Beberapa

penelitian telah mendokumentasikan bahwa *employee well-being* mengarah pada berbagai hasil individu dan organisasi seperti peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi (Hewett et al.,2018), kepuasan pelanggan (Sharma et al., 2016), keterlibatan karyawan (Tisu et al. ,2020) dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB; Mousa et al.,2020).

9. Hubungan *Internal Service Quality* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Well-Being*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sharma et al. (2016) menggarisbawahi pentingnya kesejahteraan karyawan dalam penelitian mereka. Peran mediasi kesejahteraan karyawan pertama kali diperkenalkan dalam penelitian ini untuk menjelaskan hubungan antara kualitas layanan internal, kesejahteraan karyawan, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Abdullah et al. (2020) yang bertujuan untuk mengeksplorasi dampak kualitas layanan internal terhadap kinerja, komitmen, dan kepuasan kerja perawat, dengan mengutamakan fungsi mediasi kesejahteraan karyawan dalam hubungan ini.

## 2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian. Hipotesis penelitian ini antara lain:

1. H1: Ada pengaruh *Internal Service Quality* terhadap Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
2. H2: Ada pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
3. H3: Ada pengaruh *Internal Service Quality* terhadap *Employee Well-Being* di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
4. H4: Ada pengaruh Kepuasan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
5. H5: Ada pengaruh *Internal Service Quality* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
6. H6: Ada pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
7. H7: Ada pengaruh *Internal Service Quality* terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
8. H8: Ada pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kinerja Pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutong
9. H9: Ada pengaruh *Internal Service Quality* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Well-Being* di Instalasi Rawat Inap RSUD Anuntaloko Kabupaten Parigi

## 2.10 Defenisi Operasional dan Kriteria Objektif

Tabel 7. Kerangka Operasional

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
1	<i>Internal Service Quality (ISQ)</i>	Kualitas layanan yang dirasakan oleh pelanggan internal yang diberikan oleh unit organisasi atau orang-orang yang bekerja di organisasi (Carauna & Pitt, 1994; Marshall, Baker, & Finn, 1998)	Persepsi pegawai tentang keunggulan kinerja rumah sakit yang dirasakan dan diberikan oleh rumah sakit atau orang-orang yang bekerja didalamnya meliputi aspek <i>leadership, people, partnership and resources, process</i> , dan <i>product</i> .	<p>1. Persepsi pegawai tentang bagaimana manajemen puncak dapat berpusat pada pelanggan internal/pegawai (<i>leadership</i>), yang terdiri atas;</p> <p>1) Pengakuan terhadap setiap usaha baik</p> <p>2) Peningkatan komunikasi</p> <p>3) Keterlibatan dalam upaya <i>cost-efficiency</i></p> <p>4) Keterlibatan dalam upaya peningkatan kualitas layanan</p> <p>5) Sumber daya yang cukup untuk pelatihan</p> <p>6) Keterlibatan dalam menentukan tujuan dan strategi organisasi</p> <p>7) Pengembangan inovasi layanan</p>	<p>LP1</p> <p>LP2</p> <p>LP3</p> <p>LP4</p> <p>LP5</p> <p>LP6</p> <p>LP7</p>	<p>Skor minimal 32 x 1 = 32</p> <p>Skor maksimal 32 x 7 = 224</p> <p>1) Kategori rendah = Skor responden 34 – 128</p> <p>2) Kategori tinggi = Skor responden 129 - 224</p>

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				8) Keterlibatan dalam pengembangan inovasi layanan	LP8	
				9) Komunikasi visi, tujuan dan strategi inovasi	LP9	
				2. Persepsi pegawai tentang bagaimana kemampuan rumah sakit dalam melibatkan manusia/pegawai dalam budaya manajemen mutu ( <i>people</i> ), yang terdiri atas;		
				1) Bekerja dalam tim	PL1	
				2) Memastikan pencapaian tujuan organisasi	PL2	
				3) Bekerjasama mewujudkan tujuan organisasi	PL3	
				4) Bekerjasama dalam menyusun rencana program pendidikan dan pelatihan	PL4	
				5) Evaluasi keterampilan dan sikap pegawai	PL5	
				3. Persepsi pegawai tentang bagaimana kemampuan rumah		

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				sakit untuk membangun hubungan dan kemitraan baik di dalam maupun diluar tim ( <i>Partnership and Resources</i> ), yang terdiri atas;		
				1) Kerjasama tingkat unit/instalasi	PR1	
				2) Kerjasama dengan pihak eksternal dalam upaya peningkatan kualitas layanan	PR2	
				3) Menetapkan perjanjian kinerja dengan pihak eksternal	PR3	
				4) Indentifikasi kebutuhan sumber daya	PR4	
				5) Standar tertulis tentang pengelolaan aset/sarana dan prasarana	PR5	
				4. Persepsi pegawai tentang bagaimana kemampuan rumah sakit dalam memfokuskan strategi pada perbaikan berkelanjutan		

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				(Process), yang terdiri atas;		
				1) Menerapkan pengukuran Indikator kinerja	PS1	
				2) Keterlibatan tenaga medis dan perawat dalam peningkatan kualitas layanan	PS2	
				3) Investasi pada teknologi baru untuk meningkatkan kinerja	PS3	
				4) Menetapkan peningkatan kualitas berkelanjutan	PS4	
				5) Aktif dalam mengembangkan upaya perbaikan berkelanjutan	PS5	
				5. Persepsi pegawai tentang bagaimana kinerja rumah sakit yang telah dihasilkan (Product), yang terdiri atas;		
				1) Kepuasan pasien di unit/instalasi		
				2) Image RS oleh pelanggan eksternal	PD1	
				3) Outcome klinis	PD2	

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				4) Internal Key Performance Indikator (BOR, BTO, TOI, AVLOS)	PD3 PD4	
				5) Budaya organisasi		
				6) Kepercayaan dan penghargaan antar pegawai	PD5 PD6	
				7) Komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi	PD7	
				8) Motivasi pegawai		
				<i>Referensi: Performance Excellence</i> (Dhalghard, 2011); digunakan dalam " <i>Service Excellence Model</i> " (Mugion and Toni,2020)	PD8	
2	<i>Employee Well-Being</i>	Sebagai pengalaman subjektif tentang kebahagiaan (hedonisme) dan hasil dari pencapaian pribadi, aktualisasi diri, atau pemosisian diri (eudaimonisme) (Ryan dan Deci 2001)	Kondisi kesejahteraan yang dirasakan oleh pegawai di di Instalasi Rawat Inap yang meliputi dimensi <i>life well-being</i> , <i>workplace well-being</i> , dan <i>psychological well-being</i>	1. Kondisi kesejahteraan yang dirasakan pegawai terkait perawatan pribadi dan keluarga ( <i>Life Well-Being</i> ), yang terdiri atas; 1) Rasa puas terhadap kehidupan 2) Pencapaian target kehidupan/cita-cita 3) Kebahagiaan dalam hidup	LWB1 LWB2 LWB3	Skor minimal 17 x 1 = 17 Skor maksimal 17 x 7 = 119  Kategori rendah = Skor responden 17 - 68 Kategori tinggi = 69 - 119
		Menciptakan lingkungan untuk mempromosikan keadaan kepuasan				

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
		yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi penuh mereka untuk kepentingan diri mereka sendiri dan organisasi mereka. (Tehrani, 2007)		4) Situasi kehidupan yang baik 5) Kehidupan yang menyenangkan 6) Cara hidup yang sudah sesuai dengan tujuan hidup	LWB4 LWB5 LWB6	
				2.Kondisi kesejahteraan yang dirasakan pegawai terkait pekerjaan ( <i>Work Well-Being</i> ), yang terdiri atas;		
				1) Rasa senang saat bekerja	WWB1	
				2) Rasa puas terhadap tanggungjawab	WWB2	
				3) Meningkatkan kemampuan diri	WWB3	
				4) Pengalaman bermakna saat bekerja	WWB4	
				5) Rasa puas terhadap pencapaian kerja	WWB5	
				3.Kondisi kesejahteraan yang dirasakan pegawai terkait dengan pembelajaran, pertumbuhan, prestasi		

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				kerja, dan aktualisasi diri ( <i>Psychological Well-Being</i> ), yang terdiri atas;		
				1) Pengembangan diri	PWB1	
				2) Menyelesaikan urusan sehari-hari dengan baik	PWB2	
				3) Penerimaan diri		
				4) Hubungan positif dengan orang lain	PWB3	
				5) Otonom	PWB4	
				6) Rasa senang terlibat dalam diskusi yang dengan rekan kerja agar saling memahami.	PWB5 PWB6	
				Referensi: Zheng et al (2015); telah diterjemahkan dan divalidasi kembali oleh oleh Rahmi et al (2021)		
3	Kepuasan Pegawai (KsP)	Kepuasan kerja diasumsikan sebagai sekelompok perasaan evaluatif tentang pekerjaan (Spector, 1985)  Persepsi seorang karyawan tentang pekerjaannya, apakah	Persepsi pegawai di Instalasi Rawat Inap RSUD yang dikaitkan dengan perasaan evaluatifnya tentang pekerjaannya saat ini, meliputi aspek <i>pay, promotion, supervision, benefit, contingent rewards, operating</i>	1. Kondisi kepuasan pegawai terkait upah/bonus hasil pekerjaan ( <i>pay</i> ), yang terdiri dari; 1) Keadilan pembayaran dengan pekerjaan yang telah dilakukan	KPY1	Skor minimal 31 x 1 = 31 Skor maksimal 31 x 7 = 217  Kategori rendah = Skor responden 31 - 124 Kategori tinggi = 125 - 127

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
		dia bersedia bekerja di organisasi tertentu dan sejauh mana pekerjaan itu dikaitkan dengan aspek positif dan negatif (Moorhead & Griffin, 2008).	<i>procedures, co-workers, nature of work, dan communication.</i>	2) Kesempatan mendapatkan kenaikan gaji	KPY2	
				2. Kondisi kepuasan pegawai terkait kemajuan posisi/jabatan kerja pegawai ( <i>promotion</i> ), yang terdiri dari;		
				1) Kecepatan perkembangan karir	KPP2	
				2) Kesempatan promosi	KPP3	
				3. Kondisi kepuasan pegawai terkait dukungan supervisor ( <i>supervision</i> ), yang terdiri dari;		
				1) Kompetensi	KPS1	
				2) Tindakan adil	KPS2	
				3) Empati	KPS3	
				4) Perasaan senang terhadap supervisor	KPS4	
				3. Kondisi kepuasan pegawai terkait kompensasi finansial dan non-finansial yang diterima selama bekerja ( <i>benefits</i> ), yang terdiri dari;		
					KPB1	

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				1) Manfaat yang diterima	KPB2	
				2) Manfaat yang diterima dibandingkan dengan manfaat dari organisasi lain	KPB3	
				3) Manfaat yang diterima adil		
				4. Kondisi kepuasan pegawai terkait pertukaran imbalan atas kinerja baik ( <i>contingent rewards</i> ), yang terdiri dari;		
				1) Pengakuan yang diterima atas pekerjaan yang berhasil	KPR1	
				2) Penghargaan dari rumah sakit atas hasil kerja yang dilakukan	KPR2	
				3) Penghargaan dari rumah sakit atas hasil kerja rekan lain	KPR3	
				4) Penghargaan atas usaha yang dilakukan	KPR4	
				5. Kondisi kepuasan pegawai terkait standar dan prosedur dalam		

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				bekerja ( <i>operating procedures</i> ), yang terdiri dari;		
				1) Prosedur yang mempermudah pekerjaan	KPO1	
				2) Prosedur birokrasi terkait pekerjaan	KPO2	
				3) Banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan	KPO3	
				4) Banyaknya dokumen administratif yang harus dikerjakan	KPO4	
				6. Kondisi kepuasan pegawai terkait hubungan dengan rekan kerja ( <i>co-workers</i> ), yang terdiri dari;		
				1) Perasaan senang dengan rekan kerja	KPW1	
				2) Kenyamanan dengan rekan kerja	KPW2	
				3) Konflik dengan rekan kerja	KPW3	
				7. Kondisi kepuasan pegawai terkait variabilitas dalam pekerjaan ( <i>nature of work</i> ), yang terdiri dari;		
				1) Makna pekerjaan		

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				2) Rasa nyaman di tempat kerja	KPN1 KPN2	
				3) Kebanggaan dengan pekerjaan saat ini	KPN3	
				4) Rasa nyaman dengan pekerjaan	KPN4	
				9. Kondisi kepuasan pegawai terkait pola komunikasi dalam pekerjaan ( <i>communication</i> ), yang terdiri dari;		
				1) Komunikasi dalam organisasi		
				2) Kejelasan tujuan organisasi	KPC1	
				3) Informasi perkembangan organisasi	KPC2 KPC3	
				4) Penjelasan tentang tugas yang diberikan	KPC4	
				<i>Jobs Satisfaction Survey (JSS)</i> dikembangkan oleh Spector (1985) yang digunakan pada sektor perumahsakitian oleh Goula et al (2022)		
4	Kinerja Pegawai (KrP)	Dimensi peran dan ekstra peran dalam hal perilaku relevan yang	Penilaian pegawai tentang kemampuan dirinya dalam	1. Penilaian pegawai tentang kemampuan dirinya untuk		Skor minimal 17 x 1 = 17 Skor maksimal

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
		berasal dari analisis pekerjaan (Werner, 1994).	melakukan pekerjaan yang meliputi aspek pengetahuan, produktivitas, keandalan, tingkat kehadiran, kepatuhan terhadap SOP/kebijakan, memberikan bantuan dan koordinasi dengan rekan kerja serta kemampuan berinisiatif.	memenuhi tugas inti dalam pekerjaannya ( <i>In Role Behaviour</i> ).		17 x 7 = 119
	Kinerja adalah sesuatu yang benar-benar dilakukan orang, tindakan yang mereka ambil, yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi (John P. Campbell & Wiernik, 2015)			1) Mampu menyelesaikan semua tugas	IRB1	Kategori rendah = Skor responden 17 - 68 Kategori tinggi = 69 - 119
				2) Mampu memenuhi tanggungjawab sesuai pembagian kerja	IRB2	
				3) Menyelesaikan tugas sesuai yang diharapkan	IRB3	
				4) Upaya pencapaian target kinerja	IRB4	
				5) Pelaksanaan pekerjaan wajib	IRB5	
				6) Pemenuhan target kinerja utama	IRB6	
				2. Penilaian pegawai tentang kemampuan dirinya untuk memenuhi tugas diluar tupoksi kerja yang berorientasi pada organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior Organizational level</i> );		
			1) Kehadiran di tempat kerja adalah penting	OCBO1		
			2) Ketidakhadiran yang tidak terjadwal	OCBO2		

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				3) Efektif pada saat jam kerja	OCBO3	
				4) Tidak mengerjakan pekerjaan lain pada jam kerja	OCBO4	
				5) Mematuhi kebijakan yang diperlukan dalam pekerjaan	OCBO5	
				6) Mematuhi aturan informal	OCBO6	
				3. Penilaian pegawai tentang kemampuan dirinya untuk memenuhi tugas diluar tupoksi kerja yang berorientasi pada individu ( <i>Organizational Citizenship Behavior Individual</i> );		
				1) Menggantikan pekerjaan rekan kerja se-profesi yang tidak hadir	OCBI1	
				2) Membantu rekan kerja se-profesi yang sedang memiliki beban kerja tinggi	OCBI2	
				3) Menawarkan bantuan kepada rekan kerja	OCBI3	
				4) Mendengarkan masalah	OCBI4	

No	Variabel	Defenisi Teoritis	Defenisi Operasional	Indikator	Kode Item	Kriteria Objektif
				pekerjaan rekan kerja 5) Meneruskan informasi penting	OCBI5	
				Referensi: Study of Wiiliam dan Anderson (1991); Werner (1994) yang digunakan pada sektor perumahsakitan oleh Kundi et al (2020) dan Abdullah et al (2021)		