

<b>BAB III</b>	
<b>KERANGKA KONSEP .....</b>	<b>42</b>
A. DASAR PEMIKIRAN VARIABEL .....	42
B. KERANGKA KONSEP .....	44
C. DEFINISI OPERASIONAL DAN KRITERIA OBJEKTIF .....	45
<b>BAB IV</b>	
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
A. JENIS PENELITIAN .....	48
B. LOKASI PENELITIAN DAN WAKTU PENELITIAN .....	48
C. POPULASI DAN SAMPEL .....	48
D. INSTRUMEN PENELITIAN .....	52
E. PENGUMPULAN DATA .....	53
F. PENGELOLAAN DATA .....	53
G. ANALISIS DATA .....	55
H. PENYAJIAN DATA .....	55
<b>BAB V</b>	
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>56</b>
A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	56
1. Sejarah Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar .....	56
2. Visi Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar .....	60
3. Misi Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar .....	60
4. Nilai Dasar Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar .....	61
B. HASIL .....	62
1. Identitas Responden.....	62
2. Deskripsi Aspek <i>Employee Engagement</i> di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	64
3. Deskripsi Gambaran <i>Employee Engagement</i> di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022.....	85
C. PEMBAHASAN .....	87
1. Karakteristik Umum Responden .....	87
2. Deskripsi Aspek <i>Employee Engagement</i> di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	90
3. Deskripsi Gambaran <i>Employee Engagement</i> di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022.....	104
<b>BAB VI</b>	
<b>PENUTUP .....</b>	<b>110</b>
A. SIMPULAN .....	110
B. SARAN .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>119</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Matriks Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 2.	Defnisi Operasional dan Kriteria Objektiif .....	45
Tabel 3.	Rincian Total Subpopulasi Berdasarkan Unit Kerja Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar, Tahun 2022 .....	49
Tabel 4.	Rincian Sampel Penelitian Berdasarkan Unit Kerja Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar, Tahun 2022 .....	52
Tabel 5.	Distribusi Umur Responden di RS Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022.....	62
Tabel 6.	Distribusi Jenis Kelamin Responden di RS Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	62
Tabel 7.	Distribusi Pendidikan Responden di RS Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	63
Tabel 8.	Distribusi Masa Kerja Responden di RS Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	63
Tabel 9.	Distribusi Instalasi/Unit Kerja Responden di RS Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	64
Tabel 10.	Distribusi Frekuensi Responden terhadap Aspek <i>Vigor</i> di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	65
Tabel 11.	Distribusi Jawaban Responden pada Aspek <i>Vigor</i> di RS Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022.....	66
Tabel 12.	Distribusi Frekuensi Aspek <i>Vigor</i> Berdasarkan Usia di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	68
Tabel 13.	Distribusi Frekuensi Aspek <i>Vigor</i> Berdasarkan Jenis Kelamin di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	69
Tabel 14.	Distribusi Frekuensi Aspek <i>Vigor</i> Berdasarkan Pendidikan Terakhir di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	69
Tabel 15.	Distribusi Frekuensi Aspek <i>Vigor</i> Berdasarkan Masa Kerja di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	70

Tabel 16. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Vigor</i> Berdasarkan Instalasi/Unit Kerja di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	71
Tabel 17. Distribusi Frekuensi Responden pada Aspek <i>Dedication</i> di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	72
Tabel 18. Distribusi Jawaban Responden pada Aspek <i>Dedication</i> di RS Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	73
Tabel 19. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Dedication</i> Berdasarkan Usia di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	75
Tabel 20. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Dedication</i> Berdasarkan Jenis Kelamin di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	76
Tabel 21. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Dedication</i> Berdasarkan Pendidikan Terakhir di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	76
Tabel 22. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Dedication</i> Berdasarkan Masa Kerja di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	77
Tabel 23. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Dedication</i> Berdasarkan Instalasi/Unit Kerja di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	78
Tabel 24. Distribusi Frekuensi pada Aspek <i>Absorbtion</i> di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	79
Table 25. Distribusi Jawaban Responden pada Aspek <i>Absorbtion</i> di RS Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	80
Tabel 26. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Absorbtion</i> Berdasarkan Usia di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	81
Tabel 27. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Absorbtion</i> Berdasarkan Jenis Kelamin di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	82
Tabel 28. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Absorbtion</i> Berdasarkan Pendidikan Terakhir di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	83
Tabel 29. Distribusi Frekuensi Aspek <i>Absorbtion</i> Berdasarkan Masa Kerja di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	83
Tabel 30. Distribusi Jawaban Responden pada Aspek <i>Absorbtion</i> di RS Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	84

Tabel 31. Distribusi Frekuensi <i>Employee Engagement</i> Secara Keseluruhan di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	85
Tabel 32. Distribusi Frekuensi <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Instalasi/Unit Kerja di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	86
Tabel 33. Distribusi Frekuensi <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Aspek Secara Keseluruhan di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022 .....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Teori.....	40
Gambar 2. Kerangka Konsep .....	44

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. <i>Informed Consent</i> dan Kuesioner .....	119
LAMPIRAN 2. Data Analisis Deskriptif .....	124
LAMPIRAN 3. Dokumentasi Penelitian .....	145
LAMPIRAN 4. Persuratan .....	147
LAMPIRAN 5. Struktur Organisasi RSSM Kota Makassar Tahun 2022.....	150
LAMPIRAN 6. Riwayat Hidup .....	151

## DAFTAR SINGKATAN

KBBI	: Kamus Besar Bahasa Indonesia
OCB	: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
PMSDM	: Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Manusia
SDM	: Sumber Daya Manusia
RS	: Rumah Sakit
RSSM	: Rumah Sakit Stella Maris
JMJ	: Jesus Maria Joseph
SPSS	: <i>Statistical Program For Social Science</i>
UWES	: <i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
WHO	: <i>World Health Organization</i>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Setiap organisasi tentunya harus memiliki karyawan sebagai salah satu penggerak terbesar dibandingkan dengan sumber daya yang lain serta sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Sudarmanto 2009). Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini adalah karyawan merupakan salah satu kunci kesuksesan organisasi dalam menghadapi persaingan secara global karena memiliki kemampuan yang terintegrasi melalui daya pikir dan daya fisik yang ia miliki agar mampu melakukan persaingan (Bohlander, 2012). Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya dapat dilakukan melalui upaya seperti menciptakan kepuasan kerja karyawan melalui *employee engagement* (Dessler, 2004).

Industri kesehatan yang ada di Indonesia juga mengalami perkembangan yang pesat dengan melihat banyaknya rumah sakit yang beriringan dengan pertumbuhan ekonomi makro di Indonesia. Berdasarkan Profil Kesehatan Indonesia tahun 2020 perkembangan jumlah rumah sakit di Indonesia juga mengalami peningkatan dari tahun 2016 hingga tahun 2020 sebanyak 12,86%. Hal ini juga menjelaskan bahwa semakin tinggi pula jumlah individu yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasi tersebut agar mampu bersaing dalam industri kesehatan.



Keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) atau juga sering disebut dengan keterikatan kerja (*Work Engagement*) adalah sebuah komitmen emosional yang dimiliki oleh karyawan pada organisasi dan tujuannya yang benar-benar memberikan rasa peduli yang tinggi terhadap perusahaan dan bekerja tidak hanya karena gaji namun juga untuk nama baik perusahaan (Kruse, 2012). *Employee engagement* merupakan sesuatu yang memuaskan dan ditandai dengan adanya kondisi mental yang positif yang dapat dideskripsikan kedalam tiga dimensi yaitu (1). *Vigor* (semangat) yaitu kekuatan fisik dan mental yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan; (2). *dedication* (dedikasi) yang dapat dilihat melalui rasa abdi yang tinggi terhadap pekerjaannya; dan (3) *absorbtion* (penyerapan terhadap pekerjaan) yaitu perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya (Schaufeli, Salanova dan Bakker, 2002).

Saks (2006) membagi *employee engagement* menjadi dua yaitu *job engagement* dan *organizational engagement*. *Job engagement* merupakan perasaan positif yang ditunjukkan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan berperan aktif sebagai anggota organisasi sedangkan *organizational engagement* adalah kecenderungan seseorang berorientasi pada tujuan organisasi itu sendiri (Saks, 2006).

Tingkat *engagement* di Indonesia sendiri masih sangat rendah. Hal ini didasarkan oleh survei yang dilakukan oleh Gallup pada tahun 2016 pada *Human Resources Director Breakfast Meeting* yang diselenggarakan oleh Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Manusia (PMSM) Indonesia di

Jakarta. Pada pertemuan itu dikatakan bahwa 80% pekerja di Indonesia termasuk kedalam kelompok *not engaged* di tempat kerja dengan rincian hanya 13% pekerja yang termasuk kedalam kelompok *fully engaged*, 76% termasuk kedalam kelompok *not engaged* dan 11% merupakan kelompok *actively disengaged*. Halim (2013) menyatakan bahwa di Indonesia sendiri terdapat 36% karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi, 23% karyawan yang hampir tidak memiliki *employee engagement*, dan 17% tidak memiliki sama sekali *employee engagement* dan selebihnya digolongkan dalam kelompok karyawan yang memisahkan diri.

Dalam penelitian Ayu dkk (2015) juga menjelaskan bahwa PT.XYZ mengalami peningkatan persentase *turn over* selama dua tahun berturut-turut dan kemungkinan akan terus meningkat. Peningkatan persentase *turn over* ini juga disebabkan oleh rendahnya *employee engagement* karyawan karena memang keduanya sangat berhubungan erat (Takawira, Coetzee dan Schreuder, 2014). Selain *employee engagement* menurut penelitian Wahyuni dkk (2015), Michael (1995) dan Siegal (1998) *turn over* juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal yang dapat berupa hubungan dengan atasannya, gaji, insentif, pelatihan dan pengembangan, kekompakan organisasi, ketidakpuasan karyawan, kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan dan sikap dari atasannya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Harter, Schit, dan Hayes pada tahun 2002 menyatakan bahwa *employee engagement* ini dapat memengaruhi 16% profitabilitas, 18% produktivitas, 25% penurunan tingkat

*turn over* yang tinggi, 49% menurunkan *turn over* yang rendah, 37% ketidakhadiran dan 60% meningkatkan kualitas kerja sehingga membuat karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi merupakan aset perusahaan. *Employee engagement* sangat berpengaruh terhadap performa karyawan dalam melaksanakan kegiatan organisasi (Bakker 2009) sehingga semakin tinggi rasa *employee engagement* terhadap organisasinya maka semakin tinggi dan semakin baik pula performa kerja yang akan ia tunjukkan.

Menurut penelitian Gallup (Coffman & Gonzales 2002) karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya akan 15 kali lebih aktif dalam merekomendasikan pekerjaannya dan jauh lebih puas dengan pekerjaannya dan menganggap hidupnya lebih bermutu dan puas dengan kehidupan pribadi mereka. Sehingga kesimpulan dalam penelitian Gallup ini adalah karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya akan lebih menunjukkan performa kerja yang baik meskipun memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi dari berbagai pihak termasuk dari rumah sakit agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pasien.

*Employee engagement* ini memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan atau organisasi seperti meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan penjualan, meningkatkan keuntungan perusahaan dan membuat karyawan menetap pada perusahaan karena menganggap pekerjaannya adalah hal yang menyenangkan (Robert & Daventport, 2002). *Employee engagement* juga merupakan salah satu konsep yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bukan hanya

kinerja keuangan yang baik namun juga berkelanjutan sebab organisasi yang memiliki *full engaged* akan memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibandingkan dengan karyawan yang tidak *engaged* (Ncube dan Jerie, 2012). *Employee engagement* juga dapat menjadi faktor penentu dalam keberhasilan organisasi untuk memperoleh *competitive advantage* (Lockwood, 2007) sebab *employee engagement* ini berpengaruh terhadap daya saing perusahaan dalam lingkungan bisnis kontemporer (Korad, 2006). Organisasi dengan *employee engagement* yang tinggi akan mengungguli pesaing mereka dalam hal profitabilitas (Sundaray, 2017). Karyawan yang merasa *engaged* akan bekerja dengan lebih baik, setia, dapat memajukan perusahaan, membantu dalam mewujudkan tujuan perusahaan dan menimbulkan kemampuan perusahaan untuk bersaing (Lockwood, 2007).

Beberapa penelitian juga memaparkan bahwa *employee engagement* juga memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Hanaysha, 2016). Level *engagement* seorang karyawan yang tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan, karyawan akan merasa puas, performa akan lebih bagus, akan lebih mudah dalam mengungkapkan ide-ide yang mereka miliki, intensi *turn over* juga akan semakin rendah, menimbulkan perilaku positif dan memunculkan motivasi dalam belajar (Schaufeli & Salanova, 2007). Karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi akan menjadikan karyawan tersebut memiliki komitmen organisasi yang tinggi sehingga karyawan cenderung akan berinisiatif dalam bekerja, memberikan *feed back* yang positif, dan adanya

rasa ingin mempertahankan dirinya dalam organisasinya (Bakker & Demerouti, 2007).

Karyawan tentunya akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah ketika sudah *engaged* dengan pekerjaannya (Shaw, 2005 dalam Dicke, 2007). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Piderit (2000) dan Hewitts (2004) yang menyatakan bahwa karyawan yang telah *engaged* dengan pekerjaannya akan memiliki kesiapan dan mau berubah mengikuti organisasinya dibandingkan dengan karyawan yang tidak *engaged* dengan pekerjaannya. Penelitian lain juga mencoba untuk menghubungkan *employee engagement* dengan kepuasan kerja salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Vazirani (2007) yang memaparkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi keterikatan kerja antara lain kesehatan dan keamanan, kepemimpinan, komunikasi, dan kepuasan kerja.

Karyawan yang tidak memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan atau organisasi (Mewengkang dan Pangabean, 2016). Masalah keterikatan karyawan seringkali terjadi ketika karyawan tidak mengetahui dengan baik apa harapannya terhadap pekerjaan, tidak tahu dari mana akan mendapatkan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaannya, tidak tahu seberapa besar partisipasi dirinya sendiri terhadap perkembangan perusahaan, dan tidak tahu berfikir untuk mendapatkan umpan balik.

Hal ini tentunya akan membuat mereka merasa tidak memberikan kontribusi terhadap perkembangan perusahaan sehingga memengaruhi kinerjanya. Mereka akan lebih sering mengeluh ketika ada pekerjaan tambahan, ketika harus pulang terlambat dan menimbulkan perilaku curang dalam absensi di hari kerja sebab karyawan hanya akan melakukan pekerjaan *extra* jika ada insentif bukan karena keharusan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau kurang antusias (Berlin dalam Mewengkang dan Pangabean, 2016).

Masih banyak yang belum menyadari bahwa *employee engagement* dapat memberikan berbagai macam keuntungan bagi perusahaan. Penelitian mengenai *employee engagement* dalam industri kesehatan masih terbilang kurang sehingga peneliti menganggap perlu untuk dilakukannya penelitian mengenai *employee engagement* khususnya pada sektor kesehatan di kota Makassar.

Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar merupakan salah satu rumah sakit swasta kelas B yang ada di kota Makassar tepatnya di jl. Somba Opu No.273 Maloku, kota Makassar, Sulawesi Selatan. Motto Rumah Sakit Stella Maris adalah melayani dengan cinta kasih dengan visi menjadi rumah sakit pilihan yang profesional dan terpercaya dengan memberikan pelayanan yang terbaik dalam semangat kasih. Sedangkan misi dari rumah sakit ini menunjukkan keinginan untuk memberikan pelayanan yang bermutu melalui SDM yang berkualitas membangun kerja sama dengan mitra lain dan pengembangan inovasi yang berkesinambungan.

Data sekunder yang berasal dari Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar berupa data *Turn Over*. Persentase tingkat *turn over* di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar tahun 2019 adalah 3,95% kemudian tahun 2020 adalah 14,52% dan pada tahun 2021 adalah 8,27%. Adanya peningkatan dan penurunan angka persentase *turn over* Berdasarkan penelitian Takawira, Coetzee, dan Schreuder (2014) dapat disebabkan oleh *employee engagement* karena memang keduanya sangat berhubungan erat hal tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Schit dan Hayes (2002) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menurunkan tingkat *turn over* yang tinggi sebanyak 25% dan 49% menurunkan angka *turn over* yang rendah. Penelitian yang dilakukan Rachmad dan Dewanto pada (2016) juga menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *turn over* meskipun melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas bahwa adanya *employee engagement* sangat penting untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien dan meningkatkan kualitas kerja rumah sakit. Karyawan tidak akan sekedar memberikan pelayanan namun juga dapat membantu rumah sakit dalam beroperasi lebih baik lagi, mendapatkan keuntungan, dan tetap mampu berkompetisi dengan rumah sakit lain. Sehingga peneliti merasa tertarik untuk melihat dan mengkaji lebih dalam mengenai gambaran *Employee Engagement* pada Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah “Bagaimana Gambaran *Employee Engagement* di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022?”

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran *Employee Engagement* di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022.

### **2. Tujuan Khusus**

- a. Untuk mengetahui gambaran *employee engagement* dari aspek *Vigor* (energi) di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022.
- b. Untuk mengetahui gambaran *employee engagement* dari aspek *Dedication* (Dedikasi) di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022.
- c. Untuk mengetahui gambaran *employee engagement* dari aspek *Absorbtion* (penyerapan) di Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar Tahun 2022.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Ilmiah**

Sebagai bahan informasi untuk peneliti selanjutnya dan sebagai bahan perbandingan apabila ada peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang sama atau peneliti yang ingin



mengembangkan penelitian mengenai *employee engagement* lebih lanjut. Manfaat lainnya yakni sebagai kontribusi penulis terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan *employee engagement*.

## **2. Manfaat Praktis**

### **a. Manfaat bagi Rumah Sakit**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan masukan bagi Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar dalam melakukan perbaikan mengenai mutu dan pelayanan melalui peningkatan *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawannya.

### **b. Manfaat bagi Program Studi Manajemen Rumah Sakit**

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi terkait gambaran *employee engagement* di rumah sakit.

### **c. Manfaat bagi Peneliti**

- 1) Penelitian ini dapat menjadi salah satu tambahan pengalaman yang berharga dalam memperkaya ilmu pengetahuan dan wawasan penulis.
- 2) Melalui penelitian ini penulis dapat mengaplikasikan ilmu dan teori yang diperoleh dari mata kuliah pada masa perkuliahan, khususnya yang berkaitan dengan *employee engagement* di rumah sakit.
- 3) Penelitian ini juga merupakan salah satu syarat penulis dalam memperoleh gelar sarjana S1 di prodi Kesehatan Masyarakat,

Fakultas Kesehatan Masyarakat khususnya pada Departemen  
Manajemen Rumah Sakit.

**d. Manfaat bagi Peneliti Lain**

Penelitian ini dapat dijadikan referensi serta bahan perbandingan  
terkait *employee engagement* di rumah sakit.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Umum *Employee Engagement*

##### 1. Definisi *Employee Engagement*

*Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) atau juga sering disebut dengan *work engagement* itu sendiri adalah sebuah komitmen emosional yang dimiliki oleh karyawan pada organisasi dan tujuannya yang benar-benar memberikan rasa peduli yang tinggi terhadap perusahaannya dan bekerja tidak hanya karena gaji namun juga untuk nama perusahaannya (Kruse, 2012).

Macey (2009) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu penghayatan yang dilakukan oleh seorang terhadap tujuan dan pemusatan energi yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha, dan kegigihan mengenai masa depan serta resiliensi. *Employee engagement* terjadi ketika karyawan memiliki perasaan yang positif dengan pekerjaannya sehingga bersedia untuk terlibat dan mengeluarkan energinya untuk mencapai tujuan dan menghayati pekerjaan yang dilakukan dengan adanya antusiasme dari karyawan. Macey (2009) kemudian melanjutkan bahwa *employee engagement* bukan hanya akan membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga menimbulkan loyalitas yang lebih tinggi sehingga dapat mengurangi

keinginan untuk untuk meninggalkan perusahaan atau akan mengurangi intensi *turn over*.

Federman (2009) sendiri memandang *employee engagement* ini sendiri sebagai suatu level komitmen karyawan terhadap perusahaan yang nantinya akan menentukan perilaku karyawan dan waktu yang mereka butuhkan untuk bertahan dengan posisinya dalam perusahaan. Kahn (1990) juga berpendapat mengenai *employee engagement* yang mengartikannya sebagai suatu pemanfaatan anggota organisasi atau peran pekerjaannya sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan akan bekerja dengan sepenuh hati, akan melakukan usaha yang besar dan akan mencurahkan segala aspek fisik, kognitif, dan emosinya terhadap pekerjaan yang ia miliki. Karyawan tersebut akan berusaha dengan baik untuk membantu organisasi dan bekerja dengan penuh totalitas terhadap organisasinya.

Schaufeli (2013) sendiri menyatakan bahwa *employee engagement* menerangkan tentang hubungan yang terjadi antara karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya serta hubungan yang terjadi antara karyawan dengan organisasi. Mujiasih dan Ratnaningsih (2012) juga memaparkan bahwa *employee engagement* di dalam pekerjaan diartikan sebagai anggota organisasi yang mengekspresikan dirinya selama bekerja baik secara kognitif, fisik, dan emosional untuk melaksanakan peran kerjanya.

*Employee engagement* merupakan sesuatu yang memuaskan dan ditandai dengan adanya kondisi mental yang positif yang dapat dideskripsikan kedalam tiga dimensi yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorbtion* (penyerapan terhadap pekerjaan) (Schaufeli, Salanova dan Bakker, 2002).

*Employee engagement* ini memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan atau organisasi seperti meningkatkan loyalitas pelanggan meningkatkan penjualan meningkatkan keuntungan perusahaan dan karyawan tentunya akan menetap di perusahaan karena menganggap pekerjaannya adalah hal yang menyenangkan (Robert & Daventport, 2002).

Saks (2006) membagi *employee engagement* menjadi dua yaitu *job engagement* dan *organizational engagement*. *Job engagement* merupakan perasaan positif yang ditunjukkan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan berperan aktif sebagai anggota organisasi sedangkan *organizational engagement* adalah kecenderungan seseorang berorientasi pada tujuan organisasi itu sendiri (Saks, 2006).

## **2. Aspek *Employee Engagement***

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa terdapat tiga aspek dalam *employee engagement* yaitu:

- a. *Vigor*. *Vigor* merupakan aspek dalam *employee engagement* yang dapat dilihat dari level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha dengan

sungguh-sungguh terhadap pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat, dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan.

- b. *Dedication* (dedikasi). Dedikasi ini merupakan aspek *employee engagement* secara emosional terhadap pekerjaannya. Dalam aspek ini menggambarkan perasaan antusiasme karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaannya sendiri, tekun sampai akhir pada perusahaan tempat ia bekerja tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi selama bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat dedikasi yang tinggi mampu mengidentifikasi pekerjaan mereka karena mereka menjadikan pekerjaannya sebagai pengalaman berharga, menginspirasi, dan menantang. Karyawan biasanya akan merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat dedikasi yang rendah maka akan membuat mereka tidak mampu mengidentifikasi dirinya sendiri dengan pekerjaannya karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, tidak menginspirasi atau tidak menantang, apalagi jika mereka tidak memiliki antusiasme dan tidak merasa bangga terhadap pekerjaannya.
- c. *Absorption*. *Absorption* merupakan aspek *employee engagement* yang dapat digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* ini

menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya tenggelam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat ketika bekerja sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan.

Sedangkan menurut Macey (2009) aspek-aspek *employee engagement* antara lain:

- a. *Urgency*. *Urgency* ini merupakan dorongan internal yang besar dalam diri karyawan mengenai pekerjaannya dan didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, keaktifan dalam kognitif atau yang dikenal dengan *vigor*.
- b. Fokus. Fokus merupakan pemberian perhatian penuh terhadap pekerjaannya dan segera menyelesaikannya. Penyelesaian pekerjaan tersebut merupakan perasaan secara psikologis bukan secara fisik karena pekerjaan merupakan sebuah tanggung jawab.
- c. Intensitas. Intensitas merupakan besarnya intensitas terhadap konsentrasi dalam pekerjaan yang dilakukan. Intensitas dapat dijadikan sebagai indikator level kemampuan karyawan sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan yang seimbang dengan tuntutan pekerjaannya maka akan memiliki energi dan fokus lebih dalam bekerja.
- d. Antusiasme. Antusiasme merupakan keadaan psikologis seseorang yang secara positif dipengaruhi oleh kebahagiaan dan energi positif,

energi positif yang dimaksud merupakan salah satu pendorong positif *well-being* dalam pekerjaan. Karyawan yang antusias akan menunjukkan keaktifan dalam bekerja dan akan terlibat didalamnya. Karyawan yang memiliki rasa *engaged* yang tinggi akan melahirkan *passion* dalam pekerjaannya yang sering kali disebut antusiasme.

Terdapat dua aspek dari *employee engagement* yang dikemukakan oleh Macey dkk, (2009), yaitu:

a. *The Feel of Engagement*

- 1) *Feelings of urgency*, merupakan energi yang diperuntukkan pada suatu tujuan dan tekad;
- 2) *Feeling of focused*, merupakan pemusatan perhatian pada pekerjaan agar tidak mudah terganggu oleh kondisi lingkungan;
- 3) *Feeling of intensity*, merupakan pemanfaatan energi yang tersedia serta sumber daya yang ada;
- 4) *Feeling of Enthusiasm*, merupakan kondisi emosional yang positif dalam bekerja.

b. *The Look of Engagement*

- 1) *Persistence*, merupakan usaha dari waktu ke waktu dan peningkatan ketekunan saat menghadapi kesulitan;
- 2) *Proactive*, merupakan pengambilan tindakan ketika kebutuhan untuk bertindak muncul dari individu itu sendiri;
- 3) *Role expansion*, merupakan kemauan seseorang untuk menerima suatu peran yang berbeda dalam pekerjaannya;



4) *Adaptability*, merupakan bantuan dalam mengantisipasi dan merespon perubahan yang terjadi.

Selain aspek tersebut Wright & Cropanzano (2010) juga menyebutkan ada beberapa aspek *employee engagement* lain seperti; (1) Kinerja staf; (2) Angka jumlah pergantian karyawan; (3) Komitmen karyawan; (4) Kesejahteraan karyawan.

Khan (1990) sendiri menjelaskan bahwa terdapat tiga aspek *employee engagement* pada karyawan, antara lain:

- a. Keterikatan Fisik, keterikatan fisik dalam hal ini adalah karyawan yang memiliki semangat dan energi dalam melakukan perannya dalam organisasi. Keterikatan karyawan ini akan memberikan seluruh tenaga dan waktunya untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dengan pencapaian yang memuaskan.
- b. Keterikatan Kognitif, keterikatan ini dapat dilihat dari karyawan yang mencurahkan seluruh pemikirannya untuk organisasi dan bekerja dengan penuh konsentrasi. Karyawan yang terlalu berkonsentrasi dan menghayati perannya dalam pekerjaan maka akan cenderung lupa akan hal-hal pribadinya.
- c. Keterikatan Emosional, keterikatan ini dapat digambarkan melalui perasaan karyawan mengenai organisasi baik perasaan positif maupun negatif. Karyawan pada umumnya harus berusaha menganggap positif rekan kerjanya pimpinan dan lingkungan kerjanya. Karyawan juga perlu untuk menumbuhkan keyakinan yang positif terhadap

organisasi, rekan kerja, dan atasan bahwa kita semua dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan terus membangun organisasi yang lebih baik.

Sedangkan menurut Cook (2008) untuk mengetahui tingkat *employee engagement* seorang karyawan dapat dilihat dari aspek-aspek berikut:

- a. Kognitif, karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi akan memiliki rasa percaya terhadap organisasi dan fokus terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- b. Emosional, dapat terlihat ketika karyawan memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan merasa puas, bangga dan menyukai segala sesuatu yang mereka lakukan di tempat kerja.
- c. Fisik, karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan lebih bersemangat dan mencurahkan energi yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Advokasi akan tampak ketika karyawan memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi untuk memberi gambaran, merekomendasikan, bahkan mengajak orang lain untuk bekerja ditempat yang sama.

### **3. Ciri-Ciri *Employee Engagement***

Menurut Schaufeli dan Bakker (dalam Akbar, 2013), ciri-ciri karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi dikenal dengan istilah 3S yaitu sebagai berikut:

- a. *Say*. Yaitu berbicara positif mengenai organisasi kepada rekan kerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan secara konsisten.
  - b. *Stay*. Yaitu seseorang yang memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasinya sendiri dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
  - c. *Strive*. Yaitu berkontribusi dalam kesuksesan organisasi melalui pemberian waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk organisasi
- Sedangkan menurut Finney (2010) ciri-ciri karyawan yang memiliki

*engagement* antara lain:

- a. Mempercayai misi organisasi;
- b. Senang dengan pekerjaannya dan memahami kontribusi pekerjaannya pada tujuan yang lebih besar;
- c. Tidak memerlukan pendisiplinan namun hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi;
- d. Selalu meningkatkan ketrampilannya dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas, dan daya tahan;
- e. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain;
- f. Menghormati atasan;
- g. Mengetahui bahwa atasan mereka menghormati mereka;
- h. Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat;
- i. Memberikan yang terbaik kepada organisasi;

#### 4. Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Lockwood terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement* antara lain budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian senior manajer terhadap keberadaan karyawan, reputasi perusahaan, kompensasi, kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan, terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapat, hak karyawan untuk mengambil keputusan, kualitas komunikasi antar anggota organisasi, tim kerja yang kompak dan saling mendukung, jelasnya jenis pekerjaan yang dilakukan, adanya sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk mendukung performansi, dan penyampaian nilai serta tujuan organisasi kepada karyawan.

Crofton yang dikutip dalam Ulfa (2013) juga menerangkan bahwa beberapa penelitian menyebutkan sepuluh faktor yang dapat mendorong *employee engagement* yaitu :

- a. Perilaku senior *leadership*;
- b. Hubungan dengan atasan langsung;
- c. Pekerjaan yang menarik dan menantang;
- d. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang;
- e. Keterlibatan dalam membuat keputusan;
- f. Kewenangan untuk membuat kebijakan;
- g. Budaya perusahaan yang kolaboratif;
- h. Komunikasi internal yang efektif;
- i. Pelatihan yang sesuai;

j. Struktur dan sistem yang mendukung;

Menurut Vazirani (2007) sendiri, faktor yang mempengaruhi *employee engagement* antara lain:

- a. *Career Development*. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan mempelajari keterampilan serta pengetahuan baru maka karyawan akan sadar mengenai potensi yang mereka miliki. Begitu pula dengan karyawan yang diberikan kesempatan karir dengan pekerjaan yang menantang akan lebih *engagement* dengan pekerjaan dan organisasinya.
- b. *Leadership*. Setiap karyawan memerlukan nilai yang jelas dari organisasi seperti didengarnya pendapat mereka terutama oleh pemimpin.
- c. *Autonomy*. Kebebasan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan merupakan salah satu *driver* dari *employee engagement* dan sebanyak 61 % karyawan setuju kan hal ini. Karyawan akan lebih mau menerima resiko pekerjaan yang besar jika mereka menganggap bahwa mereka juga memiliki *control* terhadap keputusan yang berhubungan dengan resiko tersebut (Perrin, 2003).
- d. *Peers*. Individu yang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerjanya akan memiliki pengalaman kerja yang lebih berarti dengan disegani, dihormati, dan dihargai kontribusinya maka mereka akan meraih *sense of meaningfulness* dari interaksi tersebut.

Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan dapat meningkatkan level *engagement* (Vazirani, 2007).

- e. *Image*. Ketika organisasi dipandang memiliki kualitas produk dan pelayanan yang baik maka tingkat *engagement* karyawan yang bekerja di organisasi tersebut cenderung akan lebih tinggi. Selain itu, *manager* yang *engage* juga akan mempengaruhi level *engagement* bawahannya.
- f. *Communication*. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengemukakan ide dan saran yang lebih baik, dan *manager* memberitahukan informasi-informasi yang berhubungan dengan karyawan kepada karyawan itu sendiri.
- g. *Health and Safety*. Sebuah penelitian menyatakan bahwa level *engagement* akan cenderung lebih tinggi jika karyawan memiliki rasa aman ketika bekerja. Sehingga organisasi perlu membuat suatu sistem untuk kesehatan dan keselamatan kerja karyawan dalam organisasinya.
- h. *Job Satisfaction*. Sangat penting untuk organisasi melihat pekerjaan tersebut sesuai dengan tujuan karir yang disukai oleh karyawan. Sebab karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya tentu tidak akan memiliki *engagement* terhadap pekerjaan dan organisasinya.
- i. Usia (Jabatan dan Lama Bekerja). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kimberly (2003) menyatakan bahwa karyawan berusia 25-44 tahun memiliki *employee engagement* lebih tinggi dibandingkan karyawan berusia 20-24 tahun. Hal ini juga sesuai dengan penelitian

Schaufeli dan Bakker (2004) yang mengatakan bahwa semakin tua karyawan, mereka akan semakin *engaged* dengan pekerjaannya. Selain itu menurut penelitian Blessing White (2011) terdapat korelasi yang kuat antara tingkat *engagement* dengan usia dan peran dalam organisasi.

#### **d. Dampak Employee Engagement**

*Employee engagement* pada karyawan memiliki dampak yang positif untuk menghasilkan produktivitas pada karyawan seperti menurunkan tingkat *turn over* dan meningkatkan performa pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang senang dengan pekerjaannya akan memberikan pelayanan yang baik serta dapat bekerja dengan optimal, sehingga akan berdampak baik bagi produktivitas di suatu perusahaan. Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan tetap bertahan dan akan berusaha untuk tidak diberhentikan. Dalam hal tersebut akan sangat menguntungkan bagi perusahaan sebab ada banyak individu yang ingin berlomba-lomba untuk dapat mengembangkan dan mensukseskan perusahaan.

*Engagement* yang tinggi juga akan berdampak pada karakter psikologis karyawan seperti timbul rasa percaya diri dan optimis sehingga akan mendorong karyawan untuk lebih loyal terhadap organisasi. Sehingga rasa keterikatan dan keterlibatan karyawan akan menumbuhkan sikap loyal dan tanggungjawab terhadap organisasi (Park & Gursoy, 2012). Sebaliknya, jika seorang karyawan memiliki tingkat *engagement* yang rendah tidak

hanya akan berdampak pada kinerja karyawan tetapi juga akan berdampak pada tingkat keinginan untuk keluar dari pekerjaan tersebut, menurunkan kepuasan pelayanan kepada pelanggan, serta menurunkan tingkat kontribusi karyawan dalam organisasi (Cataldo, 2011).



## **B. Tinjauan Umum Rumah Sakit**

### **1. Definisi Rumah Sakit**

Menurut WHO (*World Health Organization*), rumah sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna, serta menjadi pusat penelitian bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik. Pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Rumah sakit adalah gedung tempat merawat orang sakit; gedung tempat menyediakan dan memberikan pelayanan kesehatan yang meliputi berbagai masalah kesehatan. Sedangkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, menyatakan bahwa rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Rumah sakit merupakan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan yang berupa kegiatan untuk memelihara serta meningkatkan kesehatan. Rumah sakit memiliki tujuan yaitu untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat. Pendekatan yang dilakukan dalam melaksanakan upaya kesehatan berupa pemeliharaan, peningkatan kesehatan (promotif), pencegahan penyakit (prefentif), penyembuhan penyakit (kuratif), dan pemulihan (rehabilitatif) yang dilaksanakan secara serasi, terpadu, dan berkesinambungan.

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

Berdasarkan UU. Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009, rumah sakit merupakan instansi yang memiliki tugas untuk melaksanakan pelayanan kesehatan paripurna. Pelayanan kesehatan paripurna adalah pelayanan kesehatan yang meliputi promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif. Dalam melaksanakan tugasnya, berdasarkan UU No. 44 Tahun 2009, rumah sakit menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit;
- b. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis;
- c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan;
- d. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

## **3. Klasifikasi Rumah Sakit**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit yang selanjutnya diatur melalui Peraturan

Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2021 tentang Klasifikasi Rumah Sakit, rumah sakit umum diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Rumah Sakit umum kelas A, merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 250 (dua ratus lima puluh) buah;
- b. Rumah Sakit umum kelas B, merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 200 (dua ratus) buah;
- c. Rumah Sakit umum kelas C, merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 100 (seratus) buah;
- d. Rumah Sakit umum kelas D, merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 50 (lima puluh) buah.

Menurut (Siregar dan Amalia, 2011) klasifikasi Rumah Sakit dibagi menjadi lima bagian, yaitu sebagai berikut:

- a. Rumah Sakit Umum;
- b. Rumah Sakit Khusus/Terspesialisasi;
- c. Rumah Sakit Penelitian/Pendidikan;
- d. Rumah Sakit Lembaga/Perusahaan;
- e. Klinik atau Puskesmas;

#### **4. Karakteristik Rumah Sakit**

Rumah sakit merupakan pelayanan jasa yang menyediakan pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan atau pelayanan medis

berbeda dengan pelayanan pada sektor lainnya karena rumah sakit sangat heterogen, terdiri atas banyak sekali barang dan pelayanan yang bertujuan memelihara, memperbaiki, memulihkan kesehatan fisik dan jiwa seorang. Karena sifat yang heterogen tersebut, pelayanan kesehatan sulit diukur secara kuantitatif. Beberapa karakteristik khusus pelayanan kesehatan sebagai berikut (Santerre dan Neun, 2000).

- a. *Intangibility*. Tidak seperti mobil atau makanan, pelayanan kesehatan tidak bisa dinilai oleh panca indera. Pasien (pelanggan) tidak bisa melihat, mendengar, membau, merasakan, mengecap pelayanan kesehatan.
- b. *Inseparability*. Produksi dan konsumsi pelayanan kesehatan terjadi secara simultan. Tindakan operatif yang dilakukan dokter bedah pada saat yang sama digunakan oleh pasien.
- c. *Inventory*. Pelayanan kesehatan tidak bisa disimpan untuk digunakan pada saat dibutuhkan oleh pasien nantinya.
- d. Inkonsistensi. Komposisi dan kualitas pelayanan kesehatan yang diterima pasien dari seorang dokter dari waktu ke waktu, maupun pelayanan kesehatan yang digunakan antar pasien, bervariasi.

### C. Matriks Penelitian Terdahulu

**Tabel 1**  
**Matriks Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Sampel	Metode penelitian	Hasil
1	Yudi Muliawan Dan Badia Perizade Dan Afriyadi Cahyadi (2017)  <a href="https://ejournal.unsri.ac.id/pdftpdf/pengaruh-keterikatan-karyawan">https://ejournal.unsri.ac.id/pdftpdf/pengaruh-keterikatan-karyawan</a>	Pengaruh Keterikatan Karyawan ( <i>Employee Engagement</i> ) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Badja Baru Palembang  <i>Jurnal Ilmi Ah Manajemen Bisnis Dan Terapan</i>	Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus. Sensus merupakan pengumpulan data dengan cara mengambil semua anggota populasi untuk dijadikan sampel atau dengan kata lain sampling jenuh. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 77 orang	Penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu keterikatan karyawan, sedangkan variabel dependen kinerja karyawan di PT. Badja baru Palembang	Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan dalam penelitian ini adalah bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan PT. Badja Baru Palembang Sebesar 35,3%
2	Hari Sucahyowati Dan Andi Hendrawan (2020)  <a href="https://jurnal.akmicirebon.ac.id/pengaruh-employee-engagement-terhadap-kinerja-karyawan-pada">https://jurnal.akmicirebon.ac.id/pengaruh-employee-engagement-terhadap-kinerja-karyawan-pada</a>	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Mk Semarang  <i>Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim</i>	Sampel dalam penelitian ini adalah populasi karyawan PT. MK dengan berjumlah 30 karyawan	Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis eksploratori, yaitu analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan karakteristik	Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja Karywan PT. MK sangat signifikan dengan nilai sig = 0.00. Hal ini berarti terdapat pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karywan PT.MK.

No	Nama Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Sampel	Metode penelitian	Hasil
				responden dan penilaian karyawan dengan keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan. Pendekatan kusioner dan wawancara terbuka.	
3	Agnes Wahyu Handoyo dan Roy Setiawan (2017)  <a href="https://media.neliti.com">https://media.neliti.com</a> > pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata  <i>Jurnal Agora</i>	Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah Teknik sampling jenuh. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 50 orang. Alasan menggunakan <i>sampling</i> jenuh adalah agar hasil penelitian yang dilakukan dapat mewakili keseluruhan karyawan PT Tirta Rejeki Dewata	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif.	<i>Employee engagement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Rejeki Dewata. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatnya <i>employee engagement</i> dapat meningkatkan kinerja karyawan
4	Rika M. Yusuf dan Rita N. Taroreh dan Genita G. Lumintang (2019)	The Influence Of Employee Engagement, Workload, And Job	Penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif	Hasil penelitian yang didapat 1. <i>Employee Engagement</i> beban kerja dan kepuasan kerja

No	Nama Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Sampel	Metode penelitian	Hasil
	<a href="https://ejournal.unsrat.ac.id">https://ejournal.unsrat.ac.id</a> Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi	Satisfaction Of The Employee Performance At Cv. Indospice In Manado  <i>Jurnal EMBA</i>	ini adalah sampel jenuh yaitu 35 orang	dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh <i>employee engagement</i> beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Indospice di Manado	secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Indospice di Manado. 2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Indospice di Manado 3. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Indospice di Manado 4. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Indospice di Manado
5	Alinda Mariyanti Wibowo (2019)  <a href="https://ejournal.unesa.ac.id">https://ejournal.unesa.ac.id</a> Hubungan antara Employee Engagement	Hubungan Antara <i>Employee Engagement</i> Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Perawat Rumah Sakit X	Subjek dalam penelitian ini berjumlah 128 perawat tetap	Penelitian ini merupakan penelitian korelasional. Rancang penelitian yang digunakan didasarkan oleh tujuan penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara <i>employee engagement</i> dengan <i>organizational citizenship behavior</i> pada perawat Rumah Sakit X. Hubungan korelasi

No	Nama Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Sampel	Metode penelitian	Hasil
		<i>Jurnal Penelitian Psikologi</i>			diantara keduanya bersifat positif, dimana semakin tinggi <i>employee engagement</i> , maka <i>organizational citizenship behavior</i> akan tinggi pula, dan sebaliknya jika <i>employee engagement</i> rendah maka <i>organizational citizenship behavior</i> akan rendah
6	Defra Yudha dan Harry Theozard Fikri (2015) <a href="https://doi.org/10.24036/rapun.v6i1.6645">https://doi.org/10.24036/rapun.v6i1.6645</a>	Hubungan <i>Employee Engagement</i> Dengan Kinerja Perawat Rumah Sakit Di Kota Pariaman  <i>Jurnal RAP UNP</i>	Jumlah sampel sebanyak 36 dari jumlah populasi	Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif korelasi	Ada hubungan antara keterlibatan karyawan dengan kinerja perawat di Rumah Sakit Aisyiyah kota Pariaman. Sumbangan efektif variabel keterlibatan karyawan terhadap kinerja nilai R-square diperoleh sebesar 26,6%
7	Lutfi Raclunan (2016) <a href="https://jurnaljam.ub.ac.id">https://jurnaljam.ub.ac.id</a> Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kepuasan Kerja Dan <i>Turn over Intention</i> Perawat (Studi Pada Rumah Sakit Wava Husada Kepanjen Malang)	Sampel penelitian berjumlah 102 orang yang bertugas di unit rawat inap dan rawat jalan RS Wava Husada Kepanjen-Malang	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan <i>cross sectional</i> .	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turn over intention</i> perawat di RS Wava Husada Kepanjen. Hasil penelitian juga menunjukkan ada pengaruh tidak langsung <i>employee engagement</i> terhadap <i>turn over intention</i> melalui kepuasan kerja



No	Nama Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Sampel	Metode penelitian	Hasil
		<i>Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)</i>			
8	Srinivas Goud Bulkapuram & Laxmitej Wundavalli & Kanthi Sagar Avula & T Reddy K (2015)  <a href="https://scihub.hkvisi.net/10.5430/jha.v4n1p48#">https://scihub.hkvisi.net/10.5430/jha.v4n1p48#</a>	<i>Employee Engagement And Its Relation To Hospital Performance In A Tertiary Care Teaching Hospital</i>  Employee Engagement Dan Kaitannya Dengan Kinerja Rumah Sakit Di Rumah Sakit Pendidikan Perawatan Tersier  <i>Journal Of Hospital Administration</i>	Sampel yang di ukur sebanyak 286 sampel	Penelitian ini menggunakan penelitian survei <i>cross-sectional</i> yang dilakukan di Institut Ilmu Kedokteran Nizam, India, pada tahun 2012-13, yang mencakup semua karyawan tetap institut kecuali karyawan kelas IV.	Rata-rata skor <i>employee engagement</i> di rumah sakit penelitian adalah 20,98 (SD=3,15) yang termasuk dalam kategori sedang. 40,6% karyawan berada di kelompok keterlibatan rendah, 39,9% berada di kelompok keterlibatan sedang dan 19,5% berada di kelompok keterlibatan tinggi. Rerata skor PCWE adalah 22,78 (SD= 3,19), dan rerata PSC adalah 21,62 (SD= 3,99) dan ada hubungan positif dan signifikan antara <i>employee engagement</i> dengan PWCE dan <i>employee engagement</i> dengan PSC
9	Morgen S. Johansen and Jessica E. Sowa (2019)  <a href="https://doi.org/10.1002/nml.21352">https://doi.org/10.1002/nml.21352</a>	<i>Human Resource Management, Employee Engagement, And Nonprofit Hospital Performance</i>	Survei ini didistribusikan ke sampel yang mewakili lebih dari 6.000 rumah sakit publik, nirlaba, dan swasta nirlaba di 48 negara bagian Amerika dan		Keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap persepsi manajerial dan pemangku kepentingan terhadap kinerja organisasi. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan

No	Nama Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Sampel	Metode penelitian	Hasil
		<p>Manajemen Sumber Daya Manusia, Keterikatan Karyawan Dan Kinerja Rumah Sakit Nirlaba</p> <p><i>Wiley Periodicals</i></p>	<p>Washington DC; Alaska dan Delaware adalah dua negara bagian yang dikecualikan dari survei.</p>		<p>juga terkait dengan ukuran kinerja nirlaba yang objektif, meskipun efeknya kurang konsisten. Dapat disimpulkan dengan mendiskusikan implikasi dari temuan ini untuk penelitian dan praktik nirlaba</p>
10	<p>Rolyana Ferinia &amp; Tjutju Yuniarsi &amp; H. Disman (2016)</p> <p><a href="https://www.researchgate.net/profile/Rolyana-Ferinia/publication/306244636_Relationship_between_selected_factors_of_motivation_employee_engagement_and_employee_performance_among_nurses_at_adventist_hospital/links/58a462d892851cf0e383f7da/Relationship-between-selected-factors-of-motivation-employee-engagement-and-employee-performance-among-nurses-at-adventist-hospital.pdf">https://www.researchgate.net/profile/Rolyana-Ferinia/publication/306244636_Relationship_between_selected_factors_of_motivation_employee_engagement_and_employee_performance_among_nurses_at_adventist_hospital/links/58a462d892851cf0e383f7da/Relationship-between-selected-factors-of-motivation-employee-engagement-and-employee-performance-among-nurses-at-adventist-hospital.pdf</a></p>	<p><i>Relationship Between Selected Factors Of Motivation, Employee Engagement And Employee Performance Among Nurses At Adventist Hospital</i></p> <p>Hubungan Antara Faktor Motivasi Terpilih, Keterlibatan Karyawan Dan Kinerja Karyawan Di Antara Perawat di Rumah Sakit Advent</p> <p><i>International Journal Of Basic and Applied Sciences</i></p>	<p>Kuesioner disebarakan perawat di Rumah Sakit Advent menggunakan <i>cluster sampling</i>. Dan formula Taro Yamane. Sampel dari 435 perawat dipilih untuk mengisi kuesioner.</p>	<p>Metode pengumpulan data yang digunakan adalah penelitian kuantitatif</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan berprestasi secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh kepuasan (<math>\beta=0,29</math>),</li> <li>2. Kebutuhan berprestasi secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh kinerja (<math>\beta=0,15</math>),</li> <li>3. Kepuasan dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh advokasi (<math>\beta=0,84</math>) dan</li> <li>4. Advokasi dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh kinerja (<math>\beta=0,60</math>)</li> </ol>

No	Nama Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Sampel	Metode penelitian	Hasil
11	Ndayiziveyi Takawira & Melinde Coetzee & Dries Schreude (2014)  <a href="https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/524/742">https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/524/742</a>	<i>Job Embeddedness, Work Engagement And Turnover Intention Of Staff In A Higher Education Institution: An Exploratory Study</i>  Keterikatan Kerja, Keterlibatan Kerja, dan Niat Perputaran Staf Di Institusi Pendidikan Tinggi: Studi Eksplorasi	Sampel purposive non-probabilitas (N = 153) staf akademik dan non-akademik di lembaga pendidikan tinggi Afrika Selatan.	Sebuah survei kuantitatif <i>cross-sectional</i>	Analisis korelasional mengungkapkan hubungan yang signifikan antara keterikatan pekerjaan, keterlibatan kerja dan niat berpindah. Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa hubungan dan dedikasi organisasional secara signifikan dan negatif memprediksi niat berpindah
12	Jalal Hanaysha (2016)  <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310758">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310758</a>	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment</i>  Meneliti Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kerja Sama Tim, dan Pelatihan Karyawan	Data dikumpulkan menggunakan survei online dari 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia utara	Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengaruh kerja tim pada komitmen organisasi juga ditemukan positif dan signifikan secara statistik. Akhirnya, temuan menegaskan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap

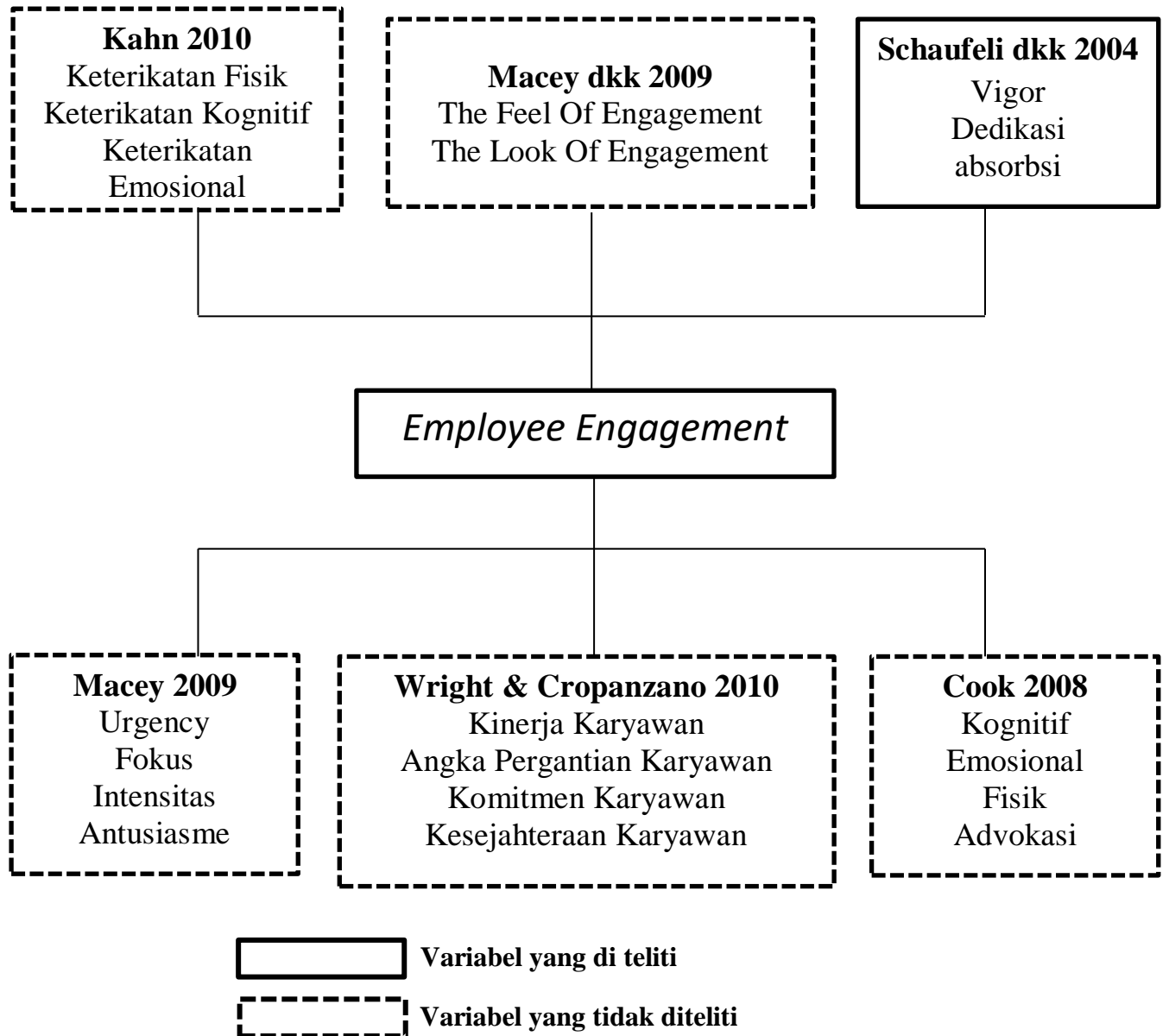
No	Nama Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Sampel	Metode penelitian	Hasil
		<p>Terhadap Komitmen Organisasi</p> <p><i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i></p>			<p>komitmen organisasi. Temuan ini diharapkan dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi manajemen di sektor pendidikan tinggi untuk meningkatkan komitmen organisasi di antara karyawannya dengan berfokus pada pemberdayaan karyawan, pelatihan, dan kerja tim.</p>
13	<p>Alan M. Saks (2006)</p> <p><a href="https://doi.org/10.1108/02683940610690169">https://doi.org/10.1108/02683940610690169</a></p>	<p><i>Antecedents And Consequences Of Employee Engagement</i></p> <p>Anteseden Dan Konsekuensi Dari Keterlibatan Karyawan</p>	<p>Survei ini diselesaikan oleh 102 karyawan yang bekerja di berbagai pekerjaan dan organisasi. Usia rata-rata adalah 34 dan 60 persen adalah perempuan. Peserta telah berada di pekerjaan mereka saat ini selama rata-rata empat tahun, di organisasi mereka rata-rata lima tahun, dan memiliki rata-rata 12 tahun pengalaman kerja.</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa ada perbedaan yang berarti antara pekerjaan dan keterlibatan organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan memprediksi baik pekerjaan dan keterlibatan organisasi; karakteristik pekerjaan memprediksi keterlibatan kerja; dan keadilan prosedural memprediksi keterlibatan organisasi. Selain itu, pekerjaan dan keterlibatan organisasi memediasi hubungan antara anteseden dan kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk berhenti, dan perilaku</p>

No	Nama Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Sampel	Metode penelitian	Hasil
					kewarganegaraan organisasi.
14	Annisa Lutfia Frida Shafira (2021)	Gambaran <i>Employee Engagement</i> di Rumah Sakit Hasanuddin Tahun 2021	228 sampel dari seluruh karyawan Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2021	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif	Tingkat employee engagement di RS UH termasuk pada kategori sedang.
15	Rifda Alda Ufaira, Aulia Nur Imanda, Lalu Reza Gunawan Soeprapto dan Wwin Hendrani (2020)	Gambaran <i>Work Engagement</i> Pada Guru Honorer Sekolah Dasar  <i>Jurnal Psikoislammedia</i>	Dipilih 2 dari 6 guru honorer dalam sebuah sekolah	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan studi kasus	Berdasarkan data penelitian ini dapat di simpulkan bahwa sikap kerja yang tercermin dalam keseharian guru sebagai pribadi yang semangat, memiliki ketulusan untuk bekerja, dan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.
16	Rahma Fritrani (2019)	Gambaran <i>Work Engagement</i> pada Industri Teknik Informaika di Tinjau Dari Divisi IT dan Non IT	370 sampel yang dijadikan narasumber	Pengumpulan data melalui kuesioner	Untuk bidang TI di dalam perusahaan memiliki Employee engagement yang tinggi
17	Rian Pri dan Zamralita (2017)	Gambaran <i>Work Engagement</i> pada karyawan di PT. EG (Manufacturing Industry)  <i>Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni</i>	Karyawan PT EG sebanyak 101 karyawan	Kuantitatif non experimental dengan metode pendekatan deskriptif	Tingkat employee engagement pada PT. EG tergolong tinggi.

Berdasarkan matriks penelitian terdahulu di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor penting dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pasien yang juga memberikan banyak dampak positif bagi rumah sakit. Berdasarkan penelitian terdahulu *employee engagement* dapat digambarkan melalui tiga aspek dimensi berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli, Salanova, dan Bakker pada tahun 2002 yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorbtion* yang digambarkan melalui kategori sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Kategori tersebut berdasarkan buku panduan UWES yang disusun oleh Schaufeli dan Bakker pada tahun 2004 . Dalam matriks diatas juga ditemukan bahwa *employee engagement* dapat memengaruhi kinerja karyawan, kepuasan kerja, OCB dan niat *turn over*. *Employee engagement* juga memiliki pengaruh positif terhadap persepsi manajerial dan pemangku kepentingan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu juga ditemukan bahwa pelatihan karyawan juga dapat memengaruhi *employee engagement*. berdasarkan matriks penelitian di atas individu, manajeral dan *executive* dapat membuat karyawan merasa *engagement*. *work environtment* (lingkungan kerja), *leadership* (kepemimpinan), *team and co-worker* (tim dan hubungan rekan kerja), *training and career vevelopment* (pelatihan dan pengembangan karir), *compensation* (kompensasi), *organizational policies, procedures, structures and systems* (kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem), *workplace well-being* (kesejahteraan kerja) juga dapat memengaruhi *employee engagement*.

#### D. Kerangka Teori



**Gambar 1. Kerangka Teori**

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dilakukan untuk menggambarkan *employee engagement* teori yang paling sering dan banyak digunakan adalah teori menurut Schaufeli, Salanova, dan Bakker (2002). Teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan oleh peneliti lain

karena memiliki aspek yang tidak dapat digabungkan dengan penelitian lain. Teori ini juga merupakan teori dengan kuesioner yang sebelumnya telah teruji dan banyak digunakan oleh peneliti lain untuk mengukur tingkat *employee engagement* dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Teori ini juga sebelumnya telah digunakan oleh peneliti lain untuk menggambarkan *employee engagement* yang ada didalam sebuah rumah sakit.



## BAB III

### KERANGKA KONSEP

#### A. Dasar Pemikiran Variabel

Berdasarkan beberapa penelitian yang dijelaskan dalam uraian pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa *employee engagement* di rumah sakit juga merupakan salah satu faktor penting dalam berbagai aspek di dalam rumah sakit salah satunya adalah pemberian mutu pelayanan kepada pasien. *Employee engagement* ini dapat memengaruhi oleh kinerja karyawan, kinerja rumah sakit dan kepuasan kerja. *Employee engagement* dapat berpengaruh terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dan berpengaruh terhadap *turn over*.

Pemberian pelayanan terbaik kepada pasien dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor menurut Lockwood seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian senior manajer terhadap keberadaan karyawan, reputasi perusahaan, kompensasi, kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan, terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapat, hak karyawan untuk mengambil keputusan, kualitas komunikasi antar anggota organisasi, tim kerja yang kompak dan saling mendukung, jelasnya jenis pekerjaan yang dilakukan, adanya sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk mendukung performansi, dan penyampaian nilai serta tujuan organisasi kepada karyawan.