

TESIS

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

The Effect of Work Engagement on Job Satisfaction and Human Resource Performance at South Sulawesi Provincial Hospitals 2022



IIP LARASATI
K022201012

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



TESIS

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

IIP LARASATI

K 022201012



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

2024

TESIS

**The Effect of Work Engagement on Job Satisfaction and Human
Resource Performance at South Sulawesi Provincial Hospitals 2022**

IIP LARASATI

K 022201012



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

2024

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

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister

Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit

Disusun dan diajukan oleh

IIP LARASATI

K 022201012

Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS/SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

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

NAMA: IIP LARASATI

NIM: K022201012

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

pada

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

Mengesahkan:

Pembimbing Utama,



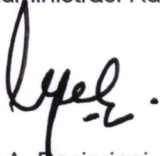
Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS
NIP. 19650210 199103 1 006

Pembimbing Pendamping,



Dr. Irwandy, SKM., M.Sc.PH., M.Kes
NIP. 1984 0312 201012 1 005

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Rumah Sakit,



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

Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Hasanuddin,



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

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : lip Larasati
Nomor Induk Mahasiswa : K022201012
Program Studi : Magister Administrasi Rumah Sakit

Menyatakan dengan ini bahwa tesis saya yang berjudul "Pengaruh Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Sdm Pada Rskd Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022" yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan atihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

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

Penulis



lip Larasati

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabaraqatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada ALLAH SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya. Salawat serta salam tak lupa penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai teladan bagi umat manusia, yang dengan karunia tersebut penulis dapat menyelesaikan Tesis berjudul “Pengaruh Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM Pada RSKD Provinsi Sulawesi Selatan”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Magister Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin.

Penulis mengakui dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan dan tantangan. Namun, berkat dukungan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara moral maupun material, penulis akhirnya dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik. Dengan itu, segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS selaku pembimbing I dan Dr. Irwandy, SKM, M.Sc.PH., M.Kes sebagai pembimbing II atas motivasi, dorongan juga arahan yang tak henti-hentinya. Terima kasih juga disampaikan kepada Prof. Dr. dr. Alimin Maidin, MPH, Dr. dr. Noer Bahry Noor, M.Sc, dan Ibu Dr. Herlina A. Hamzah, SKM., MPH selaku tim penguji yang telah memberikan saran, arahan, dan kritik yang sangat berharga.

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

1. Rektor Universitas Hasanuddin Makassar Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc, dan seluruh Wakil Rektor di lingkungan Universitas Hasanuddin.
2. Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Prof. Sukri Palutturi, SKM., M.Kes., M.Sc.PH., Ph.D., beserta para Wakil Dekan dan seluruh staf yang telah memberikan bantuan selama penulis menempuh pendidikan di FKM Unhas, serta kepada bapak/ibu dosen FKM atas segala ilmu yang telah diberikan.
3. Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas, Hasanuddin.
4. Seluruh Staf Departemen Manajemen Rumah Sakit FKM UNHAS atas segala bantuan selama penulis menjalani pendidikan pada Prodi Magister Administrasin Rumah Sakit
5. Kepada DirekturRSKD IA Pertiwi, RSKD IA Siti Fatimah, RSKDGM, dan RSKD Dadi beserta jajarannya atas kesempatan yang sangat berharga untuk penulis melakukan penelitian, serta karyawan RSKD Provinsi yang bersedia menjadi responden dalam proses penelitian.
6. Terima kasih yang tidak terhingga serta ketulusan dan rasa sayang terutama kepada keluarga besar Penulis (suami, anak-anak tercinta, ibu, ayah mertua, kakak-kakak dan adik-adik) atas segala dukungan berupa materi, doa, kesabaran, pengorbanan, dan semangat yang tak ternilai hingga penulis dapat menyelesaikan Pendidikan pada Prodi Magister Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin.
7. Terima kasih untuk teman-teman seperjuangan MARS 2020 yang bersama-sama kita melalui pendidikan ini, pastinya diakhir perjuangan ini, in syaa ALLAH akan memberikan manfaat yang baik untuk kita semua.

Akhir kata, Penulis menyadari penyusunan tugas akhir ini masih memiliki keterbatasan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, masukan dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk memperbaiki tesis ini di masa mendatang. Akhir kata, semoga isi tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Makassar, Maret 2024

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR SINGKATAN.....	vii
ABSTRAK.....	
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Kajian Masalah	4
C. Rumusan Masalah.....	10
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	11
1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan	11
2. Bagi Institusi Rumah Sakit.....	11
3. Bagi Penulis	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
1. Tinjauan Umum tentang Work Engagement.....	13
2. Tinjauan Umum tentang Kepuasan Kerja.....	17
3. Tinjauan Umum tentang Kinerja SDM.....	20
4. Matrix Penelitian Terdahulu	33
5. Mapping Teori.....	49
6. Kerangka Teori.....	52
7. Kerangka Konsep.....	52
8. Definisi Operasional.....	54
BAB III METODE PENELITIAN	
1. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	59
2. Populasi dan Sampel.....	59

3. Jenis dan Sumber Data	62
4. Pengelolaan Data.....	62
5. Metode Analisis Data.....	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	
B. Hasil Penelitian	
1. Analisis Multivariat.....	99
2. Analisis Bivariat	111
3. Analisis Multivariat.....	115
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	117
1. Pengaruh Langsung Work Engagement terhadap Kepuasan kerja	118
2. Pengaruh Langsung Work Engagement terhadap Kinerja SDM	125
3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SDM	128
4. Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja SDM Melalui Kepuasan Kerja.....	134
D. Implikasi Manajerial.....	136
E. Keterbatasan Penelitian.....	
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	138
B. Saran.....	139
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kajian Masalah Penelitian	12
Gambar 2. Mapping Teori	68
Gambar 3. Kerangka Teori.....	73
Gambar 4. Kerangka Konsep.....	74
Gambar 5. Model Diagram Jalur Persamaan Struktural	93
Gambar 7. Model PLS Bootstraping.....	130

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Rekapitan Hasil Kuesioner

Lampiran 3 Surat Izin Penelitian

Lampiran 4 Dokumentasi Penelitian

Lampiran 5 Hasil Uji Validasi dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Lampiran 6 Crosstabulation Karakteristik Responden dengan variabel Penelitian

Lampiran 7 Hasil Input SPSS penelitian

DAFTAR SINGKATAN

SDM	= Sumber Daya Manusia
RSKD	= Rumah Sakit Khusus Daerah
RSKDGM	= Rumah Sakit Gigi dan Mulut
RSKD IA	= Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu dan Anak
JSS	= <i>Job Satisfaction Survey</i>

ABSTRAK

Iip Larasati. "Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM pada RSKD Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2022 (Dibimbing oleh **Syahrir A Pasinringi** dan **Irwandy**).

Rumah Sakit yang merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas kepada setiap pasien yang menggunakan produk pelayanan rumah sakit, memerlukan Sumber Daya (SD) yang perlu disiapkan oleh rumah sakit. Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan hal yang perlu menjadi perhatian bagi pengelolaan sumber daya manusia saat ini, tidak terkecuali dalam organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit Wahyudi et al., (2017). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Sdm Pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan rancangan observasional analitik dengan pendekatan *cross sectional study*. Sampel pada penelitian ini adalah tenaga kesehatan dengan menggunakan teknik *stratified random sampling* sebanyak 227 orang Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan di RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Provinsi Sulawesi Selatan, RSKD Ibu dan Anak Pertiwi Provinsi Sulawesi Selatan, Rumah Sakit Khusus Daerah Gigi dan Mulut (RSKDGM) Provinsi Sulawesi Selatan, dan Rumah Sakit Khusus Daerah Dadi. Analisis data menggunakan analisis univariat, bivariate & *path analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung *work engagement* terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi dengan masing-masing nilai T yaitu $10.058 > 1.96$ dan $3.825 > 1.96$ (signifikan). Selain itu, terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dengan nilai T yaitu $6.124 > 1.96$, sedangkan pengaruh *work engagement* terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien sebesar 0,199 dengan nilai p $(0.000) < 0,05$. Dapat dibuktikan bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja SDM. Diharapkan dapat lebih memperhatikan aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai RSUD seperti keterkaitan kerja dan kepuasan kerja sehingga kinerja pegawai rumah sakit dapat lebih maksimal.

Kata Kunci: *Work Engagement*, Kepuasan Kerja, Kinerja, *Burnout*, *Turnover*



ABSTRACT

lip Larasati. "The Effect of Work Engagement on Job Satisfaction and Human Resource Performance at South Sulawesi Provincial Hospitals"
(Supervised by Syahrir A Pasinringi and Irwandy).

Hospital is a health service institutions that provide complete individual health services, to provide quality service to every patient who uses hospital service products, require resources (SD) that need to be prepared by the hospital. Work engagement is something that needs to be a concern for the current management of human resources, including in health care organizations such as Wahyudi et al., (2017). This study aims to analyze the effect of Work Engagement on Job Satisfaction and HR Performance at the South Sulawesi Provincial Hospital.

This study utilized an analytic observational design with a cross-sectional study approach. The sample selection used a stratified random sampling technique of 227 health workers. Data analysis employed univariate, bivariate, and path analysis.

The study shows a direct effect of work engagement on job satisfaction and organizational performance with respective t-values $10.058 > 1.96$ and $3.825 > 1.96$ (significant). In addition, there is a direct effect of job satisfaction on organizational performance with a t-value of $6.124 > 1.96$, while the effect of work engagement on organizational performance through job satisfaction obtained a coefficient value of 0.199 with a p-value $(0.000) < 0.05$.

Work engagement directly and indirectly affects human resource performance. It is expected to pay more attention to aspects that affect the performance of hospital employees, such as work relationships and job satisfaction, so that the performance of hospital employees can be maximized.

Keywords: work engagement, job satisfaction, human resource performance, burnout, turnover



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah organisasi dalam bidang pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, pemberi layanan seperti dokter dan perawat adalah unsur yang secara langsung memberikan jasa kepada pasien. Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai alat produksi, tetapi juga indikator penting untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia adalah unsur yang sangat penting bagi organisasi, dan peran serta fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya.

Dalam manajemen, sumber daya manusia adalah elemen yang sangat penting. Oleh sebab itu, penting sekali nilai kesadaran sumber daya manusia harus dimiliki oleh semua tingkat manajemen. Karena, meskipun terdapat kemajuan teknologi yang berkembang pesat, faktor manusia tetap memegang peran kunci dalam keberhasilan suatu organisasi (Purnamasari & Kapalawi, 2013). Tidak peduli seberapa canggih teknologi yang digunakan atau seberapa besar dana yang disiapkan, tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional, semuanya menjadi tidak berarti (White & Griffith, 2010).

Faktor yang paling penting bagi individu dalam bekerja adalah keterikatan kerja (work engagement), Irmawati & Wulandari Kn, (2017). Keterikatan kerja adalah isu terkini dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Work engagement diartikan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan (absorption) Schaufeli et al., (2002). Keterikatan kerja menggambarkan pola pikir positif seorang karyawan, yang ditunjukkan melalui semangat dan dedikasi serta fokus terhadap tugas yang diberikan di tempat kerja.

Dalam arti lain, sumber daya manusia yang terlibat atau turut terlibat dalam aktifitas organisasinya, memiliki rasa dibutuhkan dan memiliki peranan penting. Bantuan dalam bentuk psikologis dan fisik akan mempengaruhi mereka sehingga tercipta rasa benar-benar terikat dengan organisasi tersebut. Keterikatan kerja dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang menjalankan peran kerjanya, bekerja, dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Artinya, pekerjaan menjadi sangat penting dalam kehidupan mereka. Keterikatan kerja ini memiliki banyak hubungan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi, seperti kepuasan kerja dan kinerja SDM.

Robbins (2003), mendeskripsikan kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penelitian terdahulu yang mendukung bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Havens et al. (2018), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada SDM secara langsung mempengaruhi keterikatan kerja. Kepuasan kerja sumber daya manusia bermanfaat untuk instansi tempat mereka bekerja dalam meningkatkan kinerja, memberikan output berupa keterikatan kerja, dan efisiensi dalam pemecahan masalah SDM. Untuk beberapa individu, kepuasan kerja merupakan indikator tercapainya kesejahteraan hidup oleh Umrani et al., (2019).

Selain kepuasan kerja, kinerja SDM juga mempengaruhi keterikatan kerja (work engagement). Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Rivai (2005) menyimpulkan kinerja yang ditata secara baik akan menciptakan peningkatan kinerja sehingga memberikan efek positif pada produktifitas, demikian juga sebaliknya. Penelitian telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang optimal. Studi terdahulu oleh Sopiah et al. (2020)

mengatakan bahwa kinerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan yang memberikan layanan perorangan secara menyeluruh membutuhkan sumber daya yang disiapkan untuk memastikan setiap produk pelayanan berjalan dengan baik oleh Manahati Zebua (2016). Keterikatan kerja menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk di organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, Wahyudi et al., (2017). Keterikatan kerja dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dan kinerja SDM.

Berdasarkan data yang ditemukan pada bagian pelayanan medis di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan tercermin dari penurunan BOR (Bed Occupancy Rate) dari tahun 2017 hingga 2019. BOR adalah indikator rata-rata penggunaan tempat tidur harian dan standar ideal menurut Depkes RI (2005) adalah 60%-85%. Pada RSKD IA Siti Fatimah, BOR turun dari 63% pada 2017 menjadi 54% pada 2018, dan 48% pada 2019. Di RSKD IA Pertiwi, BOR fluktuatif dari 28,28% pada 2017, naik menjadi 38,49% pada 2018, dan turun kembali menjadi 27,66% pada 2020. Sementara di Rumah Sakit Khusus Daerah Dadi, BOR menurun dari 75,24% pada 2017 menjadi 57,81% pada 2018, dan 37,31% pada 2019. Penurunan ini mencerminkan keluhan pasien terhadap kinerja layanan rumah sakit, yang mempengaruhi jumlah pasien. Pasien cenderung memilih rumah sakit dengan kualitas layanan yang lebih baik, pasien lebih mencari fasilitas rumah sakit dengan kinerja SDM yang lebih baik

Data surat peringatan menunjukkan adanya masalah disiplin di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan. Di RSKD IA Siti Fatimah, ada 20 surat peringatan pada 2017, 22 pada 2018, dan 11 pada 2019. Di RSKD IA Pertiwi, terdapat 32 surat peringatan pada 2017, 37 pada 2018, dan 15 pada 2019. Di RSKD Gigi dan Mulut, terdapat 18 surat peringatan pada 2017, 23 pada 2018, dan 9 pada 2019. Di Rumah Sakit Khusus Daerah Dadi, terdapat 13 surat peringatan pada 2017, 18 pada 2018, dan 7 pada 2019.

Masalah ini menunjukkan rendahnya keterikatan kerja di kalangan SDM, yang berdampak pada pelayanan pasien. SDM yang kurang puas cenderung memberikan pelayanan yang kurang baik, yang mempengaruhi kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Kepuasan kerja dan kinerja SDM sangat penting untuk kemajuan rumah sakit karena SDM adalah pihak yang langsung memberikan layanan kepada pasien.

Penelitian ini dilakukan pada RSKD Provinsi Sulawesi Selatan, karena kepuasan kerja rendah yang rendah sebagai akibat rendahnya keterikatan kerja. Keterikatan kerja didefinisikan sebagai rasa puas terkait dengan pekerjaan ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*), (Schaufeli et al., 2002). Penelitian oleh Bayona et al. (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi keterikatan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan masalah kepuasan kerja dan pentingnya keterikatan kerja serta kinerja SDM di rumah sakit, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini untuk menggali “Pengaruh Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM pada RSKD Provinsi Sulawesi Selatan 2022”.

B. Kajian Masalah

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan isu terbaeu dalam pengelolaan SDM. Keterikatan kerja diartikan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan yang berkaitan dalam pekerjaan, dan ditandai semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli et al., 2002). Berbagai study tentang keterikatan kerja menggambarkan sebuah dampak baik pada pekerjaan, yaitu :

1. Schaufeli et all (2002) menyimpulkan suatu keterikatan kerja adalah pengalaman positif bagi seorang karyawan.
2. Keterikatan kerja mempengaruhi Kesehatan dan efek kerja yang baik bagi karyawan (Demerouti et al., 2001).
3. Keterikatan kerja membantu individu memperoleh manfaat dari pekerjaan yang menyebabkan stres.

4. Keterikatan kerja berkorelasi positif dengan komitmen organisasi (Demerouti et al., 2001) dan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan (Kahn, 1990)

Point penting ini menjadi masukan bagi para manajer untuk memperkuat keterikatan tersebut, sebab karyawan tanpa keterikatan kerja menjadi penyebab masalah jika terjadi kehilangan komitmen dan motivasi (Aktouf, 1992), peningkatan turnover karyawan meningkat, tingkat kehadiran menurun, serta kinerja karyawan juga menurun (Caldwell et al., 1990)

Keterikatan kerja dalam konteks pekerjaan, digambarkan oleh Khan (1990), sebagai unsur organisasi yang menjalankan peran kerjanya dengan cara memformulasikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Bahwa aktifitas kerja menjadi sangat penting dalam kehidupan individu. Keterikatan kerja mencerminkan totalitas, konsentrasi fokus, dan komitmen kuat dari karyawan dalam menjalankan fungsinya masing-masing, serta kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

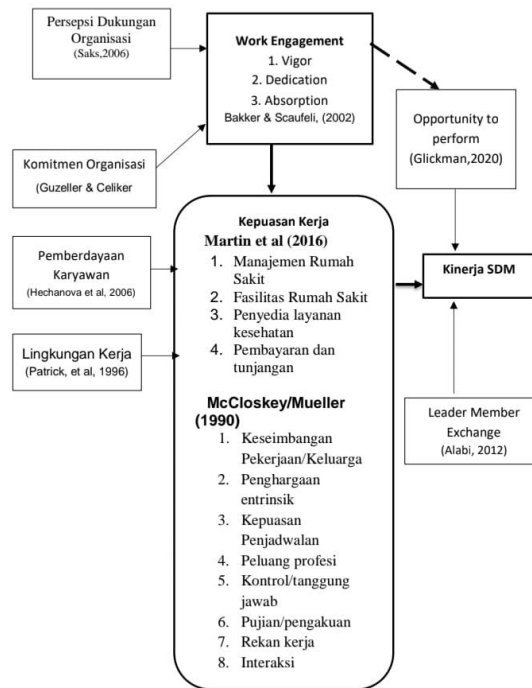
Kepuasan kerja adalah selisih antara ekspektasi dan realitas mengenai berbagai hal yang diterima dalam pekerjaan. Menurut teori Martin et al. (2016), ada empat dimensi utama dalam kepuasan kerja SDM, yaitu manajemen rumah sakit, fasilitas rumah sakit, penyedia layanan kesehatan, dan kompensasi serta tunjangan. Sementara itu, teori McCloskey/Mueller (1990) menambahkan beberapa dimensi lain, termasuk keseimbangan kerja/keluarga, penghargaan eksternal, kepuasan jadwal kerja, peluang profesional, kontrol/tanggung jawab, pujian/pengakuan, rekan kerja, dan interaksi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan antara keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Menurut penelitian Zhang et al. (2020), keterikatan kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, penelitian oleh De Simone et al. (2018) menegaskan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan keterikatan kerja.

Kinerja SDM merujuk pada jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam periode waktu tertentu. Kinerja seseorang juga tercermin dari kemampuannya memenuhi persyaratan tertentu yang telah ditetapkan atau dijadikan standar. Berdasarkan teori Bernardin & Russell (1993), terdapat enam dimensi yang harus diperhatikan dalam kinerja SDM, yaitu kualitas (quality), kuantitas (quantity), ketepatan waktu (timeliness), efisiensi biaya (cost effectiveness), kebutuhan akan supervisi (need for supervision), dan dampak interpersonal (interpersonal impact).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterikatan kerja (work engagement) memediasi peningkatan kinerja SDM. Misalnya, penelitian Nasurdin et al. (2018) menunjukkan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja SDM. Selain itu, penelitian Raji et al. (2021) menunjukkan bahwa kinerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

Berdasarkan teori-teori tersebut dan data yang diperoleh dari Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu dan Anak Siti Fatimah, Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu dan Anak Pertiwi, Rumah Sakit Khusus Gigi Mulut dan Rumah Sakit Khusus Daerah Dadi, peneliti menggambarkan kajian masalah penelitian berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi sebagai berikut:



Gambar 1 Kajian Masalah Penelitian

Gambar 1 Kajian Masalah Penelitian

Berdasarkan kerangka kajian diatas, terlihat beberapa variable yang mempengaruhi penurunan kepuasan kerja dapat dianalisis menggunakan pendekatan ilmu perilaku organisasi yaitu keterikatan kerja (work engagement). Pemilihan variabel oleh peneliti, yaitu keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja SDM mengacu sejumlah jurnal sebelumnya bahwa keterikatan kerja merupakan salah satu variabel yang banyak mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja SDM. Pemilihan variabel ini juga didasarkan pada data masalah dan hasil wawancara yang diperoleh dari RSKD Provinsi Sulawesi Selatan.

Kepuasan kerja sangat penting karena mendukung semua aktivitas selama bekerja. Melalui kepuasan kerja, kelebihan dan kekurangan SDM dalam melaksanakan tugasnya dapat diketahui, serta kemampuan dan

keahlian mereka dalam bekerja dapat diukur. SDM yang puas dengan pekerjaannya cenderung menciptakan pekerjaan yang baik. Sebaliknya, SDM dengan rasa tidak puas akan memiliki kinerja buruk, ketidakhadiran meningkat, ketidakhadiran tanpa alasan, dan gambaran kinerja menurun. Kepuasan kerja juga penting karena biaya yang timbul akibat ketidakpuasan, seperti turnover karyawan, ketidakhadiran, dan kinerja rendah (Beck, 2022).

Menurut Porter & Perry (2005), ketidakhadiran atau keterlambatan dapat mencerminkan ketidakpuasan kerja. Teori keterikatan kerja (work engagement) oleh Bakker & Schaufeli (2002) mencakup tiga indikator: vigor, dedication, dan absorption. Teori kepuasan kerja oleh Martin et al. (2016) membagi kepuasan kerja menjadi empat dimensi: manajemen rumah sakit, fasilitas rumah sakit, penyedia layanan kesehatan, dan kompensasi serta tunjangan. Sementara itu, teori kinerja SDM oleh Bernardin & Russell (1993) membagi kinerja SDM menjadi enam dimensi: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi biaya, kebutuhan akan supervisi, dan dampak interpersonal.

Bernardin dan Russell (1993) menyatakan kinerja SDM adalah sebuah laporan dalam satu kurun waktu tertentu akan hasil kinerja pekerjaan. Engagement, menurut Bakker et al. (2008), adalah konsep psikologis positif yang terkait dengan pekerjaan dan ditandai oleh kekuatan, dedikasi, dan pengabdian. Bakker & Schaufeli (2002) menyatakan bahwa SDM dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki kreatifitas, produktifitas dan kesediaan bekerja lebih giat.

Beberapa study lainnya tentang keterikatan kerja merupakan faktor penting bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. De Simone et al. (2018) menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja disebabkan oleh adanya keterlibatan kerja (work engagement). Mihail & Kloutsiniotis (2016) menemukan bahwa keterikatan kerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Nugroho (2004) menyatakan bahwa pemberdayaan (empowerment) juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja dapat terbentuk karena self-efficacy juga di kemukakan oleh Paulus & sigiro (2005). Alzyoud (2019) menunjukkan

bahwa keterikatan kerja secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Kinerja SDM secara umum diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan mencakup kecakapan dalam kualitas dan output kuantitas. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan karyawan bekerja dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula. Kinerja tinggi karyawan diharapkan dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, kinerja rendah karyawan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Bhatti et al. (2018) menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. De Simone et al. (2018) juga menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh keterikatan kerja.

Pemberdayaan dari sudut pandang organisasi merupakan suatu tindakan yang dilakukan suatu organisasi terhadap berbagai kewenangan dan proses pengambilan keputusan. Karyawan yang diberdayakan dapat merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka dan diri mereka sendiri, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka (Hechanova et al., 2006).

Pemberdayaan kerja hadir sebagai bentuk penting sebuah inovasi dan efektifitas organisasi (Gomez & Rosen, 2001). Bandura (2001) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan masyarakat terhadap kemampuan mereka untuk memiliki tingkat kendali tertentu atas fungsi dan kejadian di lingkungan mereka sendiri, dan juga percaya bahwa efikasi diri adalah dasar dari perilaku manusia. Luthans (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh enam indikator : pekerjaan, gaji dan imbalan, promosi, supervisi oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan kerja.

Perceived organizational support adalah persepsi karyawan tentang dukungan yang diberikan oleh organisasi, yang dianggap penting untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan secara efektif (Rhoades & Eisenberger, 2002). Darolia et al. (2010) menggambarkan kepuasan kerja karyawan sebuah hasil yang dipengaruhi oleh Dukungan organisasi yang dirasakan, motivasi kerja, dan komitmen kerja. Saks (2006) juga

menyatakan bahwa *perceived organizational support* mempengaruhi kepuasan kerja, yang dimediasi oleh keterikatan kerja.

Job embeddedness adalah konsep yang menggambarkan keterikatan individu pada pekerjaannya dan organisasinya, yang mendorong loyalitas dan keberlangsungan kerja (Nostra, 2011). *Opportunity to perform* adalah kesempatan bagi karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang telah dilatih, yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Ford et al., 1992). Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) juga mempengaruhi kinerja, di mana LMX yang tinggi meningkatkan motivasi dan kualitas kerja (Chen & Chang, 2008; Mahsud et al., 2010).

Capacity to perform adalah pengembangan kapasitas karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif (Grindle, 1980). Glickman (2020) menunjukkan bahwa *opportunity to perform* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Mengingat pentingnya SDM sebagai aset rumah sakit, diperlukan pemeliharaan hubungan baik antar SDM, dengan perhatian tersebut kepuasan kerja akan memberikan dampak baik terhadap produktivitas dan prestasi SDM. SDM pada fasilitas Rumah Sakit tidak hanya memberikan pelayanan kepada pasien tetapi juga mengharapkan perhatian dari pihak manajemen rumah sakit agar pemenuhan hak-hak tercapai dengan baik. Berdasarkan masalah yang disebutkan diatas, peneliti ingin menganalisis pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *Work Engagement* berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan ?
2. Apakah *Work Engagement* berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan?

3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja SDM di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah *Work Engagement* berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja pada RSKD Provinsi Sulawesi Selatan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan tercapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Tujuan Umum

Menganalisis pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Sdm Pada RSUD Provinsi Sulawesi Selatan

2. Tujuan Khusus

- a. Menganalisis pengaruh langsung *Work Engagement* terhadap Kepuasan Kerja di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Menganalisis pengaruh langsung *Work Engagement* terhadap Kinerja SDM di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan.
- c. Menganalisis pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan.
- d. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung *Work Engagement* terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan kerja di RSKD Provinsi Sulawesi Selatan.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan
Penelitian ini mampu memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bagian manajemen dan administrasi rumah sakit terkhusus ilmu pengembangan MSDM rumah sakit.
2. Bagi Institusi Rumah Sakit

Diharapkan dapat menghasilkan sebuah temuan baru, yang akan bermanfaat untuk memperbaiki kualitas manajemen SDM dalam rangka meningkatkan kinerja dan mutu manajemen dalam pelayanan Kesehatan.

3. Bagi Peneliti

Melalui tesis ini, akan digunakan untuk memperoleh gelar Magsiter Administrasi Rumah Sakit. Serta sebagai awal baru menerapkan ilmu administrasi rumah sakit yang di peroleh selama perkuliahan di dunia kerja pada layanan Kesehatan rumah sakit. Terkhusus dalam bidang sumber daya manusia di rumah sakit tempat peneliti bekerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Tentang *Work Engagement*

1. Pengertian Work Engagement

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2008), mendeskripsikan work engagement sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Ini berarti seorang individu yang menunjukkan ketiga sifat tersebut dianggap memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya. Brown (Robbins, 2003) memberikan definisi work engagement yaitu dimana seorang karyawan dikatakan memiliki work engagement dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi.

Kahn (dalam E Mujasih dan Ratnaningsih) menyimpulkan work engagement dikonsepsikan keterlibatan anggota organisasi dalam peran kerjanya, di mana mereka bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja, menunjukkan bahwa pekerjaan sangat penting dalam kehidupan mereka.

Wellins dan Concelman (dalam E. Mujasih, 2012) menggambarkan work engagement sebagai kehandalan yang membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke level yang lebih tinggi. Kekuatan ini meliputi : komitmen organisasi, rasa bangga dan memiliki akan pekerjaan, waktu ekstra dan energi, semangat, serta minat, dan komitmen dalam bekerja.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa work engagement adalah kondisi di mana seseorang bekerja dengan penuh semangat dan kepuasan, baik secara fisik maupun psikis, tanpa paksaan.

1. Komponen *Work Engagement*

Secara singkat, Bakker, Schaufeli-Salanova, Gonzales-Roma, (2008) menjelaskan dimensi dalam work engagement sebagai berikut:

a. **Vigor**

Vigor (semangat) mengacu kepada curahan energi dan kekuatan mental yang tinggi selama bekerja. Hal ini mencakup kemauan untuk berusaha maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, ketekunan dalam menghadapi kesulitan, dan keinginan untuk menginvestasikan segala upaya dalam pekerjaan, meskipun menghadapi tantangan.

b. **Dedication**

Dedication (dedikasi) berarti merasa sangat terlibat dalam pekerjaan, merasakan kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan dalam pekerjaan tersebut.

c. **Absorption**

Absorption (penyerapan) mengacu pada tingkat konsentrasi yang tinggi dan keseriusan dalam pekerjaan. Karyawan dengan absorption tinggi merasa waktu berlalu sangat cepat saat bekerja dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya.

Menurut Lockwood (2007), work engagement terdiri dari tiga dimensi utama:

- a. Membahas tentang apa yang baik tentang organisasi kepada rekan kerja dan merekomendasikan hal tersebut kepada karyawan dan calon pelanggan Anda.
- b. Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi meskipun mempunyai kesempatan bekerja di tempat lain.
- c. Berusaha keras dan mengekspresikan sikap yang berkontribusi terhadap suksesnya perusahaan.

Development Dimensions International (DDI) dalam Bakker & Leiter (2010) mengidentifikasi tiga komponen dalam work engagement:

a. **Cognitive**

memiliki keyakinan dan dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

b. **Affective**

Merasa memiliki, bangga, serta terikat secara emosional dengan organisasi tempat bekerja.

c. **Behavioral**

Memiliki keinginan untuk berkontribusi lebih dan berniat untuk bertahan dalam organisasi.

Gallup Organization (2004) mengelompokkan karyawan berdasarkan tingkat engagement menjadi tiga jenis:

1. **Engaged**

Karyawan yang engaged adalah pembangun dalam organisasi. Mereka menunjukkan kinerja tinggi, bersedia mengembangkan talenta secara maksimal, dan berkontribusi untuk perkembangan organisasi.

2. **Not Engaged**

Karyawan ini fokus pada tugas daripada pencapaian tujuan pekerjaan. Mereka hanya mengerjakan tugas sesuai dengan porsi dan gaji yang diterima, menunggu perintah dari atasan, dan cenderung kurang berenergi saat bekerja.

1. **Actively Disengaged**

Karyawan yang actively disengaged secara terbuka menunjukkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Mereka selalu menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatifnya dalam berbagai situasi.

2. **Ciri-ciri *Work Engagement***

Karyawan yang memiliki work engagement terhadap organisasi atau perusahaan menunjukkan karakteristik tertentu. Beberapa pendapat tentang karakteristik karyawan dengan work engagement tinggi telah dikemukakan dalam berbagai literatur, termasuk oleh Federman (2009) yang mengidentifikasi karakteristik berikut:

- a. Fokus dalam menyelesaikan tugas yang ada serta siap untuk pekerjaan berikutnya.
- b. Merasa menjadi bagian dari tim dan sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri.
- c. Merasa mampu dan tidak tertekan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.
- d. Bekerja dengan baik dalam situasi perubahan dan mendekati tantangan dengan sikap dewasa.

Menurut Hewitt (Schaufeli & Bakker, 2008), karyawan dengan work engagement tinggi akan secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum:

- a. **Say** - Selalu berbicara positif tentang organisasi tempat mereka bekerja kepada rekan kerja, calon karyawan potensial, dan pelanggan.
- b. **Stay** - Memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi meskipun ada peluang di tempat lain.
- c. **Strive** - Memberikan lebih banyak waktu, tenaga, dan inisiatif untuk berkontribusi pada keberhasilan bisnis organisasi.

Robertson dan Smythe (2007) berpendapat bahwa karyawan yang terikat menunjukkan antusiasme dan semangat nyata terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang terikat menikmati pekerjaannya, senang memberikan dukungan apa pun yang mereka bisa, memiliki tingkat energi yang tinggi, dan antusias terhadap pekerjaan mereka

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Lockwood (2007), menggambarkan engagement adalah konsep yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya tempat kerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang mendorong kepercayaan dan penghargaan, serta jenis kepemimpinan dan reputasi perusahaan itu sendiri. Selain itu, engagement dipengaruhi oleh karakteristik organisasional seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang efektif, dan budaya inovasi.

Perrins (2003) menjelaskan sepuluh faktor pendorong work engagement secara berurutan sebagai berikut:

- a. Manajemen senior yang memperhatikan keberadaan karyawan.
- b. Pekerjaan yang memberikan tantangan.
- c. Kewenangan dalam pengambilan keputusan.
- d. Fokus perusahaan atau organisasi pada kepuasan pelanggan.
- e. Kesempatan yang luas untuk pengembangan karier.
- f. Reputasi perusahaan.
- g. Tim kerja yang solid dan saling mendukung.
- h. Ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk menunjukkan kinerja yang optimal.
- i. Kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan.
- j. Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh manajemen senior mengenai target jangka panjang organisasi

B. Tinjauan Umum Tentang Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Spector (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan secara keseluruhan dan berbagai aspek pekerjaan. Pertama, kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap situasi kerja, sehingga dapat diamati dan diprediksi. Kedua, kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh sejauh mana hasil pekerjaan tercapai atau tidak tercapai sesuai harapan. Berdasarkan definisi tersebut dapat kita simpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan seseorang.

Semakin banyak aspek pekerjaan yang selaras dengan harapan dan ekspektasi karyawan, semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya

2. Pengaruh Lain dan Cara Meningkatkan Kepuasan

Kepuasan kerja yang tinggi juga mempunyai dampak positif lainnya. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, lebih mudah dan cepat mempelajari tugas baru, mengalami lebih sedikit kecelakaan kerja, dan mengajukan lebih sedikit keluhan. Kepuasan kerja tidak hanya dapat mengurangi tingkat stres karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan stamina dan semangat kerja, mengurangi tingkat pergantian karyawan, dan menurunkan ketidakhadiran. Berikut adalah beberapa cara untuk meningkatkan kepuasan kerja:

- a. Menciptakan lingkungan pekerjaan menjadi menyenangkan. Menciptakan budaya yang menyenangkan menghasilkan suasana pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, mengurangi kebosanan, dan mengurangi ketidakpuasan.
- b. Menyediakan fee, tunjangan, dan kepastian promosi yang merata. Salah satu cara efektif adalah dengan menggunakan sistem fleksibel yang disebut "kafeteria," pekerja memilih distribusi tunjangan sesuai nilai yang telah di susun oleh perusahaan mereka.
- c. Menyelaraskan pekerjaan dengan minat dan keahlian karyawan. Memberikan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian karyawan adalah salah satu metode paling penting untuk meningkatkan kepuasan kerja, walaupun kadang tidak menjadi perhatian.
- d. Membuat design pekerjaan agar lebih menarik dan mudah di mengerti. Kebanyakan karyawan tidak akan bosan dengan pekerjaan yang berulang jika tetap menarik. Hal ini dapat tercapai dengan memberikan tanggung jawab maksimal dalam menyusun variasi, arti, identitas, otonomi, dan umpan yang lebih banyak

3. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan setiap factor

mempengaruhi tingkat kepuasan setiap karyawan. Menurut Spector (1997), ada sembilan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan Survey Kepuasan Kerja (JSS) :

- a. Gaji : terkait kompensasi yang diterima dan kenaikan gaji yang diberikan.
- b. Promosi : terkait kebijakan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi yang diterapkan harus adil agar setiap karyawan yang berkinerja baik memiliki peluang yang sama.
- c. Supervisi : Faktor yang menilai kepuasan karyawan atas sikap atasan. Karyawan condong sangat puas dengan atasan yang memberikan dukungan, memahami, hangat, ramah, menyampaikan pujian yang baik, dan memperhatikan karyawan (employee-centered) dibandingkan dengan atasan yang tidak memberikan sikap seperti diatas.
- d. Tunjangan tambahan : Faktor ini menilai kepuasan karyawan akan tunjangan tambahan yang di berikan oleh kantor. Syarat tunjangan tambahan harus adil dan proporsional.
- e. Kompensasi: Faktor ini mengukur kepuasan individu terhadap penghargaan terkait kinerja. Menurut Spector (1997), setiap orang ingin usaha, ketekunan, dan dedikasinya diakui dan dihargai dengan baik.
- f. Tata Cara dan Peraturan Kerja : Faktor ini menilai kepuasan terhadap tata cara dan peraturan kerja, seperti birokrasi dan beban kerja, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja individu.
- g. Rekan Kerja : Faktor ini mengevaluasi kepuasan terkait hubungan dengan rekan kerja, termasuk hubungan harmonis dan saling melengkapi.
- h. Jenis Pekerjaan: Faktor ini menilai kepuasan terkait pekerjaan itu sendiri, mencakup aspek-aspek seperti variasi tugas, kesempatan untuk sibuk, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pengayaan pekerjaan (job enrichment), kompleksitas kerja, dan

kesesuaian dengan hati nurani.

- i. Komunikasi: Faktor ini menilai efektivitas komunikasi dalam perusahaan, yang membantu karyawan memahami tugas, kewajiban, dan informasi penting lainnya dalam perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2013), dimensi kepuasan kerja terbagi menjadi lima:

- a. Pekerjaan : membahas tentang tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab.
- b. Gaji : membahas tentang sistem penggajian
- c. Kesempatan promosi: meliputi kesempatan promosi.
- d. Pimpinan: meliputi tehnik kepemimpinan.
- e. Rekan kerja: meliputi suport antara rekan kerja.

C. Tinjauan Umum Tentang Kinerja SDM

1. Defenisi Kinerja

Pengertian kinerja atau performance sebagai kata benda adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan tujuan mencapai sasaran perusahaan secara sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Harsuko, 2011).

Dari sudut pandang lain, Robbins (2001) mendeskripsikan kinerja sebagai jumlah upaya yang dikeluarkan individu dalam pekerjaannya. Bernandi dan Russell (2001, dalam Riani 2011) mendefinisikan performansi sebagai catatan hasil dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu.

Sinambela (2012) mengemukakan kinerja seorang pegawai kehandalan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Penting untuk mengetahui sejauh mana pegawai dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, memerlukan kriteria yang jelas, terukur, dan disepakati bersama.

Byars dan Rue (Harsuko, 2011) menggambarkan kinerja sebagai

sejauh mana pengaturan tugas mendominasi pekerjaan seseorang. Kinerja merupakan kesediaan individu atau kelompok untuk melakukan atau menyelesaikan suatu kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.

Withmore (dalam Mahesa 2010) mendeskripsikan kinerja sebagai wajah akan kemampuan seseorang dalam pemenuhan tanggung jawab mengacu pada standar yang ditentukan organisasi. Harsuko (2011) juga menyimpulkan kinerja merupakan peran seseorang melaksanakan strategi, kemudian sejauh mana mencapai sasaran khusus dengan menunjukkan kompetensi yang selaras dengan kompetensi yang dia miliki. Kinerja adalah sebuah konsep multi - dimensional yang meliputi sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*). Selanjutnya, Wibowo (2008) juga mendeskripsikan kinerja sebagai hasil atau prestasi kerja. Kinerja saling mempengaruhi antara hasil dan pekerjaan. Armstrong, Baron (Wibowo, 2008) menyimpulkan bahwa kinerja merupakan produk kerja yang berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Kopelman (1998) menjelaskan kinerja (*Performance = P*) sebagai hasil interaksi antara motivasi (*M*) dan kemampuan (*Ability = A*), yang dirumuskan dalam teori atribusi karena $P = f (M \times A)$.

Mahsun (2006) menyimpulkan kinerja mengacu pada tingkat kinerja dalam pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, misi dan visi organisasi yang dituangkan dalam rencana strategis Masu. Istilah "hasil" sering kali mengacu pada tingkat pencapaian atau keberhasilan seseorang atau kelompok. Kinerja hanya dapat diketahui apabila individu atau kelompok mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan berupa tujuan atau sasaran tertentu. Sebuah organisasi menilai kinerja sangat penting. Mustopadjaja (2003) menyimpulkan ada beberapa indikator pengukuran kinerja organisasi.

Indikator masukan (*input*): Segala sesuatu yang diperlukan untuk melaksanakan suatu kegiatan dan menghasilkan keluaran. Sesuatu seperti di bawah ini. Contoh: pendanaan, sumber daya manusia, informasi politik,

peraturan, dll.

Indikator proses: Besaran yang menunjukkan upaya atau aktivitas dalam mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator keluaran (output): Segala sesuatu yang dihasilkan dari suatu kegiatan, baik fisik maupun non-fisik. Indikator hasil (outcome): Segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan jangka menengah (efek langsung). Indikator manfaat (benefit): Segala sesuatu terkait tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Indikator dampak (impact): Pengaruh positif atau negatif dari manfaat hasil kegiatan, diketahui dalam jangka waktu menengah atau panjang, menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan.

Penggunaan indikator ini untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi dimaksudkan untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi dan memberikan umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan.

Kualitas kerja pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Untuk mendapatkan kontribusi yang optimal dari pegawai, manajemen harus memahami strategi dalam mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja, dimulai dengan menetapkan tolak ukur kinerja. Tolak ukur kinerja yang baik harus dapat diukur dengan cara yang dapat dipercaya, mampu membedakan individu berdasarkan kinerja mereka, sensitif terhadap masukan dan tindakan dari pemegang jabatan, dan diterima oleh individu yang kinerjanya dinilai

1. Kriteria-Kriteria Kinerja

- a. Kriteria kinerja mengacu pada berbagai dimensi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu yang memegang jabatan, sebuah tim, atau unit kerja tertentu. Secara keseluruhan, dimensi-dimensi ini mencerminkan harapan kinerja yang harus dipenuhi oleh individu dan tim untuk mencapai strategi organisasi. Schuler dan Jackson (2004, dalam Harsuko 2011), terdapat tiga jenis utama kriteria kinerja:

1. Kriteria berbasis sifat: Fokus pada karakteristik pribadi karyawan, seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin. Kriteria ini menekankan bagaimana seseorang menjalankan pekerjaannya, bukan pada hasil yang dicapai.
2. Kriteria berbasis perilaku: Menyoroti cara pekerjaan dilakukan, sangat penting untuk pekerjaan yang membutuhkan interaksi antar personal. Contohnya, apakah sumber daya manusia (SDM) bersikap ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berbasis hasil: Semakin populer dengan peningkatan fokus pada produktivitas dan daya saing internasional, kriteria ini menekankan pada hasil yang dicapai atau dihasilkan, bukan pada proses mencapai hasil tersebut.

Bernardin & Russell (2001, Riani 2011) menguraikan kriteria penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Quality (kualitas) : Seberapa dekat suatu proses atau produk kerja dengan kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan.
- b. Quantity (kuantitas): menilai hasil yang di produksi, seperti uang yang di hasilkan, unti yang berperan, dan jumlah siklus kegiatan.
- c. Timeliness (Ketepatan waktu): Sejauh mana pekerjaan diselesaikan dalam kurun waktu tertentu, dengan mempertimbangkan waktu yang tersedia untuk mengoordinasikan tugas lain atau untuk aktivitas orang lain.
- d. Efektivitas Biaya: Derajat pemanfaatan sumber daya organisasi (manusia, finansial, teknis, dan material) untuk mencapai hasil maksimal atau mengurangi

- kerugian dari setiap unit pemanfaatan sumber daya.
- e. Kebutuhan Pengawasan: Sejauh mana seorang pegawai mampu melaksanakan suatu tugas tanpa memerlukan pengawasan atasan untuk mencegah terjadinya perbuatan yang tidak diinginkan.
 - f. Interpersonal impact (Dampak Interpersonal) : Sejauh mana karyawan menjaga harga diri, reputasi, dan kerjasama antar rekan kerja dan bawahan.

2. Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Kinerja merupakan konsep multidimensi dengan banyak faktor yang mempengaruhi. Armstrong dan Baron menemukan faktor-faktor berikut yang mempengaruhi kinerja dalam Wibowo (2011):

- a. Faktor individu / pribadi : Meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen setiap individu.
- b. Faktor Kepemimpinan: Termasuk kualitas dorongan, dorongan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan pemimpin tim.
- c. Faktor tim : meliputi kualitas dukungan dan dorongan dari rekan satu tim, kepercayaan antar anggota tim, serta kekompakan dan kedekatan anggota tim.
- d. Faktor sistem : Meliputi sistem kerja, sarana atau prasarana kerja yang disediakan organisasi, proses organisasi, dan budaya kinerja organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional): Termasuk tekanan dan perubahan dari lingkungan eksternal dan internal.

Mahmudi (2015) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kinerja individu dan tim, tetapi juga oleh faktor

yang lebih luas dan kompleks seperti lingkungan internal dan eksternal.

Faktor lingkungan ini mencakup kondisi ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum di mana organisasi beroperasi.

Selain itu, faktor kepemimpinan, struktur organisasi, strategi yang dipilih, dukungan teknis, budaya organisasi, dan proses organisasi juga mempengaruhi kinerja organisasi.

Pasolong (2010) mengidentifikasi faktor-faktor berikut yang mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu :

- a. Kompetensi : Kemampuan seseorang dalam melaksanakan berbagai tugas di tempat kerja, termasuk kemampuan mental dan fisik. Kemampuan tersebut hanya dapat dimiliki oleh orang-orang yang cukup bertalenta dan cerdas serta dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.
- b. Kemauan : Kesiapan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi. Kesiapan dan motivasi dipengaruhi oleh lingkungan fisik yang nyaman dan lingkungan sosial dimana karyawan dihormati.
- c. Energi : Menurut Ayan dalam Pasolong (2010), energi merupakan pemicu yang menyulut semangat. Tanpa energi mental dan fisik yang cukup, kreativitas karyawan akan terganggu.
- d. Teknologi: Teknologi adalah suatu perbuatan yang dilakukan oleh seseorang atau benda untuk melakukan perubahan pada suatu benda, dengan atau tanpa bantuan alat mekanis.
- e. Kompensasi: Sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kinerjanya dan memberikan bermanfaat bagi pegawai itu.
- f. Kejelasan tujuan: Kejelasan tujuan merupakan faktor penting dalam pencapaian kinerja. Jika pegawai tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan, pencapaian tujuan menjadi tidak efisien atau kurang efektif.

- g. Keamanan: Keamanan pekerjaan adalah kebutuhan fundamental bagi manusia, sering kali dianggap lebih penting daripada gaji atau kenaikan pangkat.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh Faktor internal seperti faktor pribadi, kepemimpinan, kerjasama tim, sistem, struktur organisasi, strategi yang dipilih, budaya organisasi, dukungan teknis, dan faktor eksternal seperti faktor situasional/lingkungan (ekonomi, sosial, politik, keamanan, hukum). Mangkunegara (2013), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap pegawai terhadap situasi kerja, dengan sikap mental yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja maksimal dan siap secara psikofisik (mental, fisik, tujuan, dan situasi)

Setelah merumuskan hal-hal di atas, dapat diperjelas sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (Ability) Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan dan keterampilan). Pemimpin dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai sesuai dengan jabatan mereka dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, akan lebih mudah untuk mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor Motivasi (Motivation) Motivasi adalah sikap yang dimiliki oleh pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dalam lingkungan organisasi. Sikap ini dapat menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerja mereka, yang mencerminkan tingkat motivasi yang dimiliki oleh pemimpin dan pegawai.

Bernardin dan Russell (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat, serta meningkatkan kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan. Menurut Gomes (2013), penilaian kinerja bertujuan untuk menghargai kinerja sebelumnya (to reward past performance) dan memotivasi perbaikan kinerja di masa depan (to motivate future performance improvement). Informasi dari penilaian kinerja ini

dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Bernardin dan Russell (2013) dan Gomes (2013) berpendapat bahwa semua organisasi harus melakukan evaluasi untuk memeriksa apakah kinerja setiap karyawan memenuhi harapan organisasi. Manajemen kinerja melibatkan individu dan tim untuk mencapai tujuan. Ketika sebuah tim berkinerja baik, anggotanya menetapkan tujuan kualitas, mencapai tujuan mereka, memahami, menghargai dan menghormati satu sama lain, bertanggung jawab dan mandiri, berorientasi pada pelanggan, dan meninjau kinerja mereka.

McCormick dan Tiffin dalam Suharto & Chono (2005) menyimpulkan bahwa ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja:

- a. Variabel pribadi • Variabel ini terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, usia, motivasi, kondisi fisik, dan kepribadian.
- b. Variabel Situasional • Variabel situasional mencakup dua faktor utama:
 1. Faktor sosial dan organisasi: mencakup kebijakan, jenis pelatihan dan pengalaman, sistem pengupahan, dan lingkungan sosial.
 2. Faktor Fisik dan Pekerjaan : Meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi kerja, peralatan kerja, tata ruang kerja, kebisingan, pencahayaan, dan suhu.

Dari penjelasan diatas dapat kita simpulkan bahwa faktor internal seperti kemampuan dan motivasi individu, serta faktor eksternal seperti lingkungan sosial, kebijakan organisasi, dan kondisi fisik pekerjaan, semuanya berperan penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian kinerja yang efektif dapat membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai, serta saat menyusun keputusan strategis tersebut berpengaruh terhadap pengembangan sumber daya manusia.

1. Indikator Kinerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pradhan dan Jena (2017), dimensi-dimensi variabel kinerja dapat dirinci menjadi tiga kategori utama: Task Performance, Adaptive Performance, dan Contextual Performance.

Setiap kategori memiliki indikator spesifik yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai. Penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing dimensi dan indikatornya adalah sebagai berikut:

A. Task Performance (Kinerja Tugas)

Task Performance mencakup kontribusi individu terhadap kinerja organisasi, mengacu pada perilaku yang merupakan bagian dari sistem penghargaan formal dan menjelaskan persyaratan sebagaimana dinyatakan dalam uraian tugas. Beberapa indikator tersebut, antara lain :

1. Mempertahankan standar kerja yang tinggi: Menunjukkan kualitas dan konsistensi kerja diatas rata-rata.
2. Bekerja tanpa supervisi: Kemampuan untuk bekerja secara mandiri dan efektif tanpa perlu diawasi terus-menerus.
3. Bersemangat dalam bekerja: Memerlihatkan antusiasme dan dedikasi dalam melaksanakan tugas.
4. Menangani banyak tugas: Mampu mengelola berbagai tanggung jawab secara simultan.
5. Ketepatan waktu: Menyelesaikan tugas tepat waktu dan memenuhi tenggat waktu.
6. Kepercayaan rekan kerja: Membangun kepercayaan dengan rekan kerja melalui kinerja yang konsisten dan dapat diandalkan.

B. Adaptive Performance (Kinerja Adaptif)

Adaptive Performance adalah sikap yang menggambarkan respons pribadi seseorang terhadap peralihan akan demand tugas dan area kerja. Indikator-indikator kinerja adaptif meliputi:

1. Kecerdasan kolektif: Kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim dan memanfaatkan kecerdasan kolektif.
2. Pengelolaan perubahan sistem kerja: Mampu mengelola dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja.
3. Efektivitas menghadapi perubahan: Kemampuan untuk tetap efektif meskipun ada perubahan dalam lingkungan kerja.

4. Saling pengertian dalam mencapai solusi: Menunjukkan pemahaman dan kerja sama dalam menyelesaikan masalah.
5. Kesabaran terhadap kritik: Menerima kritik secara konstruktif dan menggunakan masukan tersebut untuk perbaikan.
6. Fleksibilitas pekerjaan: Mampu beradaptasi dengan tugas yang berbeda dan situasi yang berubah.
7. Kemampuan mengatasi perubahan organisasi: Beradaptasi dengan perubahan dalam struktur dan budaya organisasi.

C. Contextual Performance (Kinerja Kontekstual)

Contextual Performance diartikan seperti keterampilan interpersonal serta dukungan untuk menjalin interaksi dengan rekan yang lain dengan cara yang dapat membuahkan hubungan kerja yang kondusif dan mampu membantu karyawan menyelesaikan tugas secara aktif.

Indikator kinerja kontekstual meliputi:

1. Memberikan bantuan kepada rekan kerja: Bersedia membantu dan mendukung rekan kerja dalam tugas mereka.
2. Menyukai tanggung jawab tambahan: Menunjukkan minat dan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab di luar tugas utama.
3. Simpati dan empati terhadap rekan kerja: Memahami dan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan rekan kerja.
4. Berpartisipasi dalam rapat pekerjaan: Aktif berpartisipasi dalam pertemuan dan diskusi terkait pekerjaan.
5. Apresiasi terhadap teman kerja saat bekerja : Mengakui dan memberikan penghargaan kepada rekan kerja yang menunjukkan kinerja baik.
6. Kepuasan terhadap rekan kerja: Merasa puas dan nyaman bekerja dengan rekan-rekan satu tim.
7. Berbagi pengetahuan: Membagikan informasi dan pengetahuan yang relevan kepada rekan kerja.
8. Koordinasi: Bekerja sama secara efektif dengan rekan kerja untuk

mencapai tujuan bersama.

9. Membimbing kolega baru di luar pekerjaan: Menyediakan bimbingan dan dukungan kepada kolega baru.
10. Efektivitas pengambilan keputusan: Mampu membuat keputusan yang efektif dalam berbagai situasi.

Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai (Koontz dan Weihrich, 2015). Menurut Koontz dan Weihrich (2015), beberapa kriteria untuk menilai kinerja pegawai adalah:

1. Intelejensia: Kemampuan untuk memahami dan kesadaran mental.
2. Pertimbangan: Kemampuan untuk membedakan dan melihat hubungan antara hal-hal yang berbeda.
3. Inisiatif: Kemampuan untuk berpikir konstruktif dan bertindak mandiri.
4. Kekuatan: Kekuatan moral yang digunakan untuk mencapai hasil.
5. Kepemimpinan: Kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain.
6. Keberanian moral: Sifat mental yang memungkinkan seseorang bertindak sesuai dengan hati nuraninya tanpa takut.
7. Kerjasama: Kemampuan untuk bekerja secara serasi dengan orang lain.
8. Kesetiaan: Kesetiaan terhadap otoritas yang lebih tinggi.
9. Keteguhan: Upaya untuk mempertahankan tujuan meskipun ada hambatan.
10. Reaksi terhadap keadaan darurat: Kemampuan untuk bertindak secara masuk akal dalam situasi sulit.
11. Daya tahan: Kemampuan untuk bekerja dalam berbagai kondisi.
12. Kerajinan: Prestasi kerja dari segi tenaga dan usaha.
13. Penampilan dan kerapian diri serta pakaian: Harga diri dan penampilan yang rapi dan profesional.

Melakukan penilaian kinerja secara aktif, penilaian dilakukan harus secara mendalam disetiap aktivitas pekerjaan. Hal ini akan menghasilkan umpan balik yang berguna bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan

mereka. Penilaian yang komprehensif mencakup berbagai aspek seperti kemampuan, motivasi, adaptasi, dan interaksi kontekstual. Kriteria yang jelas dan terukur membantu dalam memahami dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

2. Pengukuran Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja organisasi harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang tepat dan benar. Menurut Mahsun (2006), ada empat elemen untuk mengukur kinerja organisasi, antara lain :

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
- 2) Mengembangkan indikator dan ukuran kinerja.
- 3) Mengukur pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Evaluasi kinerja. Hal ini mencakup umpan balik, evaluasi kemajuan organisasi, dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Lebih lanjut Mahsun (2006) menjelaskan pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan mengevaluasi pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengetahui kemajuannya dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta akuntabilitas. Pengukuran kinerja bukan tujuan akhir, melainkan alat untuk mencapai manajemen yang lebih efisien dan peningkatan kinerja. Hasil pengukuran kinerja memberikan informasi tentang apa yang telah terjadi, tetapi tidak menjelaskan kenapa kejadian tersebut terjadi atau langkah apa yang akan diambil kedepan.

Evaluasi kinerja hal terpenting dari tahap pengendalian manajemen, baik dalam organisasi publik maupun swasta. Namun sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan organisasi sektor swasta, sehingga fokus dan arah pengukuran kinerja juga berbeda. Menurut Mahmudi (2015), tujuan penilaian kinerja pada sektor publik adalah:

- a. Mengetahui derajat pencapaian tujuan organisasi
- b. Memberikan kesempatan belajar kepada pegawai

- c. Meningkatkan kinerja periode berikutnya
- d. Pertimbangan sistematis dalam pengambilan keputusan dan pemberian imbalan dan hukuman
- e. Meningkatkan motivasi pegawai
- f. Menciptakan akuntabilitas publik

Dari pembahasan di atas dapat kita simpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu metode untuk menilai seberapa baik tujuan, sasaran, dan program suatu organisasi tercapai. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

D. Matriks Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Matriks Penelitian Terdahulu

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

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
			bahwa di Indonesia, saat ini lapangan kerja didominasi oleh generasi milenial, yang diyakini sebagai generasi yang lebih menghargai work-life balance dibandingkan generasi lainnya. Desain	Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan untuk mengolah data dan menguji hipotesis yang diajukan.		meningkatkan work-life balance dan kepuasan kerja pada generasi milenial.	
2	Patrice M Wegner (2021)	<i>Work engagement and employee retention in an acute healthcare hospital</i>	Penelitian ini adalah untuk menunjukkan pentingnya employee engagement dan hubungannya dengan turnover karyawan. Karya Herzberg menyediakan kerangka kerja	Sebuah desain penelitian kuantitatif	<i>Work engagement dan employee retention</i>	Hasil penelitian ini mempromosikan perubahan sosial dengan menunjukkan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan karyawan menghasilkan peningkatan tingkat retensi karyawan.	Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel <i>work engagement</i> . Perbedaan: Penelitian dilakukan di rumah sakit yang berbeda.

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
			yang dibutuhkan dalam memahami faktor-faktor apa yang memotivasi individu di tempat kerja.				
3	Yussi Winarto, Djazuly Chalidyan to (2020)	<i>Perceived supervisor support and employee job satisfaction in private hospital.</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi dukungan supervisor dengan kepuasan kerja pada lingkungan kerja rumah sakit di rumah sakit swasta.	Penelitian ini menggunakan desain potong lintang.	<i>Perceived supervisor support and employee job satisfaction</i>	Berdasarkan hasil analisis tabulasi silang, diperoleh korelasi positif antara persepsi dukungan supervisor dan kepuasan kerja dengan hasil signifikan sebesar 59,4% dari 69 sampel (41 responden menunjukkan dukungan). Korelasi yang kuat diamati antara dukungan supervisor yang dirasakan dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang signifikan ($p < 0,01$).	<p>Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja</p> <p>Perbedaan: Penelitian dilakukan di rumah sakit yang berbeda.</p>

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						Dukungan supervisor yang dirasakan memiliki korelasi yang kuat dengan kepuasan kerja.	
4.	Xuewen Zhang, Liyan Bian, Xue Bai, Dezhong Kong, Li Liu, Qing Chen, Ningxiu Li (2020)	<i>The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study</i>	Penelitian ini mengevaluasi pengaruh kepuasan kerja, resiliensi, dan work engagement terhadap turnover intention dokter desa, dan mengeksplorasi peran mediasi work engagement dan resiliensi antara kepuasan kerja dan	Sebuah studi kuantitatif	Kepuasan kerja, <i>work engagement</i> dan <i>turnover</i>	Sebanyak 46,9% subjek memiliki turnover intention yang lebih tinggi dan lebih dari 26,3% subjek memiliki turnover intention sedang. Kepuasan kerja dokter desa tidak hanya berpengaruh negatif langsung terhadap turnover intention ($\beta = -0,37, p < 0,001$), tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui work engagement ($\beta = -0,04, p < 0,001$). Sementara itu, work engagement juga berpengaruh negatif	<p>Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan <i>work engagement</i></p> <p>Perbedaan: Penelitian dilakukan bukan disektor kesehatan</p>

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
			turnover intention dokter desa di Cina.			<p>langsung terhadap turnover intention ($\beta = -0.13$, $p < 0.001$), dan resiliensi berpengaruh negatif tidak langsung terhadap turnover intention melalui work engagement ($\beta = -0.09$, $p < 0.001$). Hasil penelitian ini di atas sangat menegaskan bahwa kepuasan kerja, ketahanan, dan keterlibatan kerja adalah prediktor awal yang kuat dari niat berpindah dokter desa. Berdasarkan hasil tersebut, hal-hal berikut harus diperhatikan secara serius untuk meningkatkan kepuasan kerja: pendapatan yang wajar</p>	

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						dan adil, mekanisme promosi yang efektif, jaminan sosial hari tua yang adil, beban kerja yang wajar, dan mekanisme psikologis yang kuat untuk mengatasi stres kerja. Niat berpindah dokter desa dapat dikurangi melalui peningkatan kepuasan kerja, ketahanan dan keterlibatan kerja.	
5.	Pongpipat Pongton, Sid Suntrayuth (2019)	Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions	Menyelidiki hubungan dan dampak kepuasan komunikasi, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja di lembaga pendidikan tinggi di Thailand.	Studi kuantitatif	Kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Hasil analisis regresi sederhana dan regresi berganda menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan; kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap employee engagement dan prestasi kerja; dan keterlibatan karyawan	<p>Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan <i>work engagement</i></p> <p>Perbedaan: Penelitian dilakukan bukan</p>

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						memiliki dampak positif pada prestasi kerja. Namun, tidak ada bukti yang mendukung hubungan yang signifikan antara kepuasan komunikasi dan prestasi kerja.	disektor kesehatan
6.	Phornpimon Aodton, Thitinant Wareewanich, Thitinan Chankoson (2021)	<i>The mediation of work engagement between job satisfaction and organizational citizenship behavior: a study of healthcare sector</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai, di antara petugas kesehatan yang bekerja di rumah sakit Malaysia, dengan efek mediasi keterlibatan karyawan antara Kepuasan Kerja (JS) dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB).	Diuji dengan PLS-SEM.	<i>Work engagement.</i> Kepuasan kerja dan OCB	Temuan telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif pada keterlibatan karyawan profesional kesehatan di tempat kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Sementara itu, indikator signifikan dari perilaku kewargaan organisasi telah diverifikasi sebagai keterlibatan karyawan. Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan	Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan <i>work engagement</i> Perbedaan: Penelitian dilakukan bukan disektor kesehatan

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						<p>perilaku kewargaan organisasi sebagian dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Penyediaan layanan kesehatan yang efektif dan mengatasi peningkatan permintaan oleh pasien sangat penting bagi rumah sakit untuk memiliki profesional kesehatan yang menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi mereka. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah penting untuk memperkuat peran kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan di antara petugas kesehatan.</p>	
7.	Hendy Tannady,	<i>The effect of organizationa</i>	Tujuan dari penelitian ini	Kuantitatif	<i>Organizational culture and</i>	Dari survey pendahuluan terhadap	Persamaan: Penelitian ini

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
	Henny Tannady, Alex Zami (2019)	<i>I culture and employee engagement on job performance of healthcare industry in province of Jakarta, Indonesia</i>	adalah untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja sumber daya manusia yang bekerja di industri kesehatan di Jakarta dengan menggunakan Employee Engagement sebagai variabel mediasi antara Budaya Organisasi dan Prestasi Kerja.		<i>employee engagement on job performance</i>	1000 pasien dengan menggunakan 15 pertanyaan untuk mengukur persepsi pasien terhadap kinerja pegawai yang bekerja di rumah sakit, dalam hal ini dokter, perawat dan staf administrasi, disimpulkan bahwa 61% responden menilai kinerja pegawai rumah sakit di Provinsi Jakarta masih miskin dan perlu ditingkatkan	sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerjadan kinerja organisasi Perbedaan: Penelitian dilakukan di rumah sakit yang berbeda.
8.	Morgen S Johansen , Jessica E Sowa (2019)	<i>Human resource management, employee engagement, and nonprofit hospital performance</i>	Menggambarkan pada data dari studi 2011 rumah sakit nirlaba, kami menemukan keterlibatan karyawan	Kuantitatif	<i>Employee engagement dan kinerja SDM</i>	Menemukan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif pada persepsi manajerial dan pemangku kepentingan kinerja organisasi. Keterlibatan karyawan	Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kinerja organisasi Perbedaan:

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
			memiliki pengaruh positif pada persepsi manajerial dan pemangku kepentingan kinerja organisasi.			dalam pengambilan keputusan juga terkait dengan ukuran kinerja nirlaba yang objektif, meskipun efeknya kurang konsisten.	Penelitian dilakukan di rumah sakit yang berbeda.
9.	Adel Ali Yassin Alzyoud (2019)	<i>Job satisfaction and work engagement moderated by trust</i>	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja dan kepercayaan pada keterlibatan kerja.	Kualitatif	<i>Job satisfaction and work engagement</i>	Temuan studi menegaskan bahwa keterlibatan kerja di antara staf akademik di perguruan tinggi negeri memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi perguruan tinggi untuk akhirnya menjadi center of excellence.	Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan <i>work engagement</i> Perbedaan: Penelitian dilakukan bukan disektor kesehatan
10.	Polite Masvaure, A Maharaj	<i>Work engagement, intrinsic motivation</i>	untuk membangun hubungan antara tiga konstruksi	Sebuah metodologi kuantitatif diadopsi	<i>Work engagement, intrinsic motivation</i>	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja,	Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
	(2020)	<i>and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe</i>	karakteristik pekerjaan, yaitu keterlibatan kerja, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja di tempat kerja yang terkenal dengan perselisihan dan konflik antara pekerja dan pengusaha.	menggunakan survei crosssectional.	<i>and job satisfaction</i>	keterlibatan kerja dan motivasi intrinsik antara pekerja. Usia dan status perkawinan ditemukan menjadi kontributor yang signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja, motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja. Implikasi dari hasil ini adalah bahwa intervensi sumber daya manusia diperlukan untuk menangani peningkatan keterlibatan kerja, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja dapat meningkatkan	variabel kepuasan kerja dan <i>work engagement</i> Perbedaan: Penelitian dilakukan bukan disektor kesehatan

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						kepuasan kerja. Studi saat ini menambah penelitian yang menunjukkan kepuasan kerja sebagai mekanisme dasar yang menjanjikan bagi karyawan untuk termotivasi secara internal dan terlibat di tempat kerja.	
11	Nazan Kartal (2018)	<i>Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>work engagement</i> dan <i>work alienation</i> pada kinerja.	Metode kuantitatif	<i>Work engagement</i> dan <i>work alienation</i> dan kinerja	Temuan ini mengungkapkan bahwa tingkat kekuatan profesional kesehatan meningkatkan kinerja, dan tingkat ketidakberdayaan dan ketidakbermaknaan menurunkan kinerja mereka.	Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kinerja dan <i>work engagement</i> Perbedaan: Penelitian dilakukan disektor kesehatan
12	Nadya	<i>The Influence</i>	Untuk melihat	Metode	<i>Work</i>	Hasil penelitian ini	Persamaan:

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
	Puspita M. Natsir Nugroho dan Agusdini Banun (2020)	<i>of Organization al Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty</i>	capaian kinerja karyawan	Kuantitatif	<i>engagement, loyalitas dan kinerja</i>	menunjukkan bahwa budaya organisasi h berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p=0,006$), kerja engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p=***$), dan loyalitas karyawan memiliki pengaruh a berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($p=***$), budaya organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan ($p=***$), dan work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap	Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kinerja dan <i>work engagement</i> Perbedaan: Penelitian dilakukan di rumah sakit yang berbeda

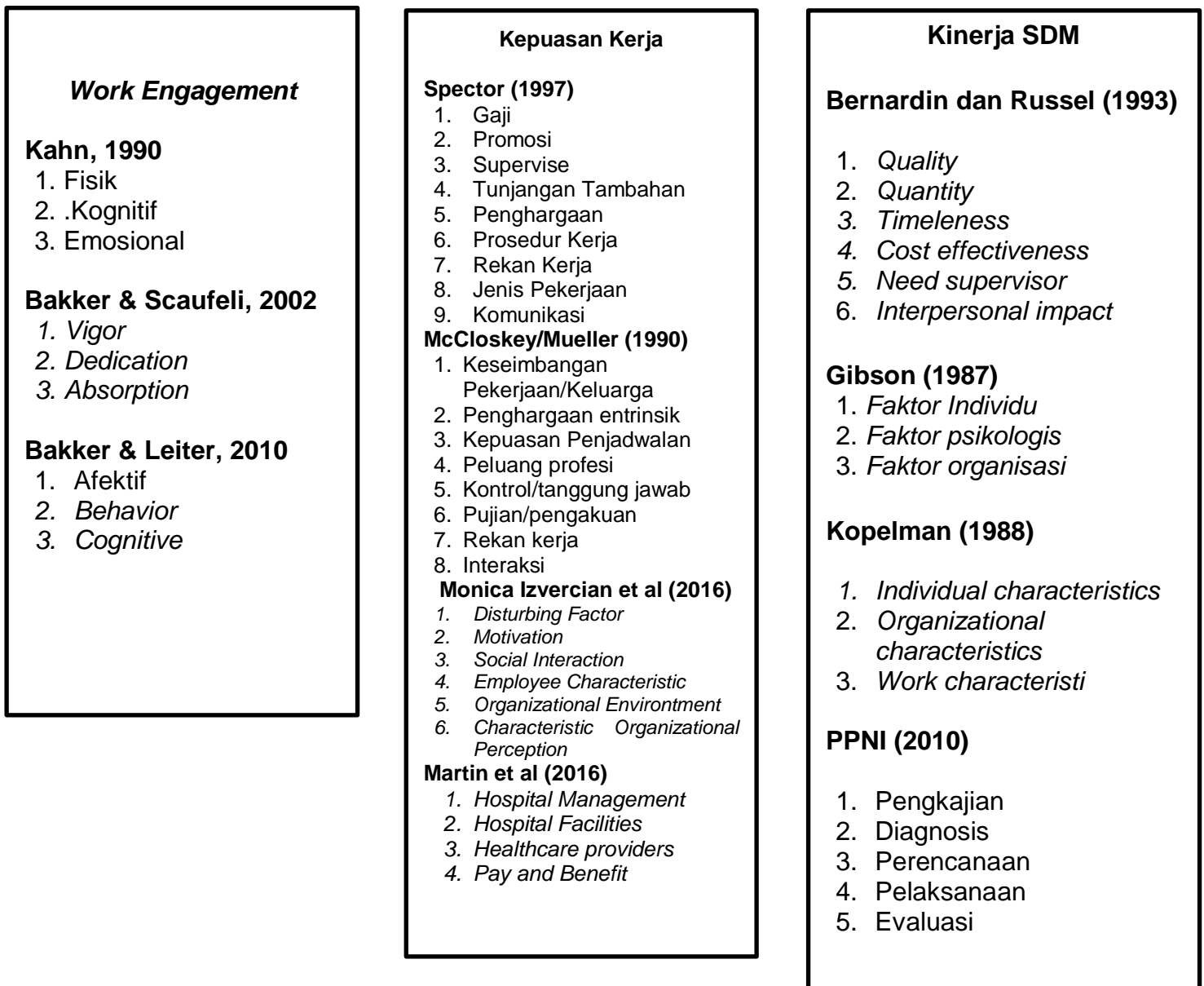
No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						loyalitas karyawan (p=***).	
13	Mutiara Rita Perangin-Angin , Prihatin Lumbanraja , Yeni Absah (2020)	<i>The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Mopoly Raya Medan</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	Metode Kuantitatif	<i>Quality of Work Life, Work Engagement, Employee Performance Dan Job Satisfaction</i>	(1) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Mopoly Raya Medan. (2) Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Mopoly Raya Medan. (3) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mopoly Raya Medan. (4) Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mopoly Raya Medan. (1) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan	Persamaan: Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kinerja dan <i>work engagement</i> Perbedaan: Penelitian dilakukan bukan disektor kesehatan.

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						<p>terhadap kepuasan kerja di PT. Mopoly Raya Medan.</p> <p>(2) Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Mopoly Raya Medan.</p> <p>(3) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mopoly Raya Medan.</p> <p>(4) Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mopoly Raya Medan.</p> <p>Penelitian sebelumnya belum pada sektor kesehatan</p> <p>66</p> <p>(5) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	

No	Penulis	Judul penelitian	Tujuan	Metode penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
						<p>karyawan melalui kepuasan kerja dengan karyawan PT. Mopoly Raya Medan.</p> <p>(6) Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan karyawan PT. Mopoly Raya Medan.</p> <p>(7) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mopoly Raya Medan.</p>	

E. Mapping Teori

Gambar 2 Mapping Teori



Gambar di atas menunjukkan beberapa teori tentang keterlibatan kerja (work engagement), kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja SDM meliputi keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Beberapa ahli memberikan pandangan berbeda mengenai variabel-variabel ini. Menurut Kahn (1990), terdapat tiga indikator keterlibatan kerja yaitu fisik, kognitif, dan emosional. Sementara itu, Bakker & Leiter (2010) menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki tiga indikator: afektif, perilaku, dan kognitif.

Teori kepuasan kerja menurut Spector (1997) mencakup sembilan indikator, : gaji, promosi, supervise, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, komunikasi. Sementara menurut McCloskey/Mueller (1990), terdapat delapan indikator kepuasan kerja: keseimbangan pekerjaan/keluarga, penghargaan ekstrinsik, kepuasan penjadwalan, peluang profesi, kontrol/tanggung jawab, pujian/pengakuan, rekan kerja, dan interaksi. Izvercian et al. (2016) menambahkan enam indikator: faktor pengganggu, motivasi, interaksi sosial, karakteristik karyawan, lingkungan organisasi, dan persepsi karakteristik organisasi.

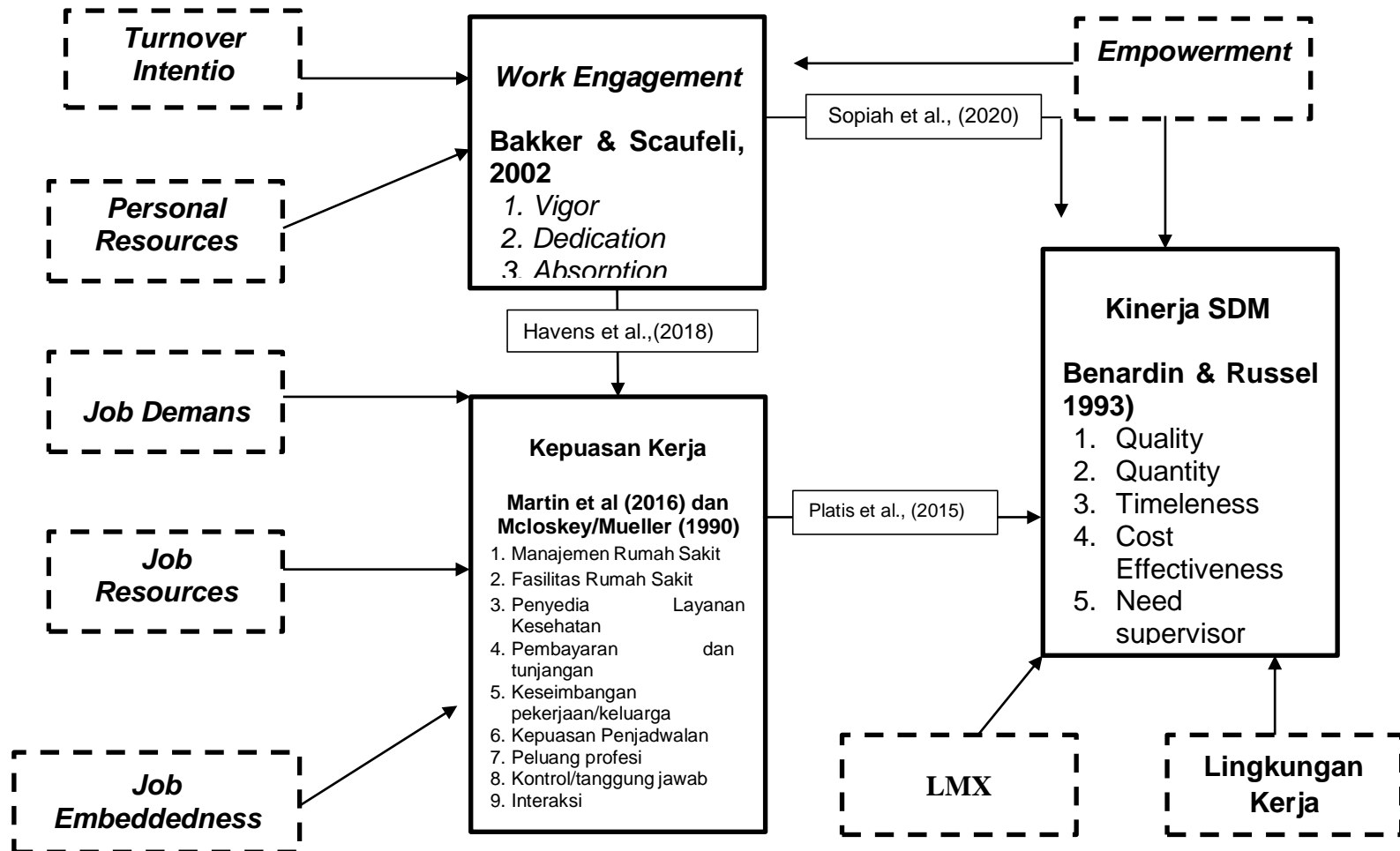
Teori kinerja SDM menurut Gibson (1987) mencakup tiga indikator: faktor personal, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Kopelman (1988) juga menyebutkan tiga indikator : karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan.

Berdasarkan beberapa variabel yang dikemukakan di atas, peneliti menggunakan teori keterlibatan kerja dari Bakker & Schaufeli (2002) dengan tiga indikator yaitu vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penyerapan). Untuk kepuasan kerja, digunakan teori Martin et al. (2016) dengan empat indikator: manajemen rumah sakit, fasilitas rumah sakit, penyedia layanan kesehatan, serta gaji dan tunjangan, serta teori McCloskey/Mueller (1990) dengan delapan indikator: keseimbangan

pekerjaan/keluarga, penghargaan ekstrinsik, kepuasan penjadwalan, peluang profesi, kontrol/tanggung jawab, pujian/pengakuan, rekan kerja, dan interaksi. Sedangkan untuk teori kinerja SDM, digunakan teori Bernardin dan Russell (1993) dengan enam indikator: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak interpersonal.

F. KERANGKA TEORI

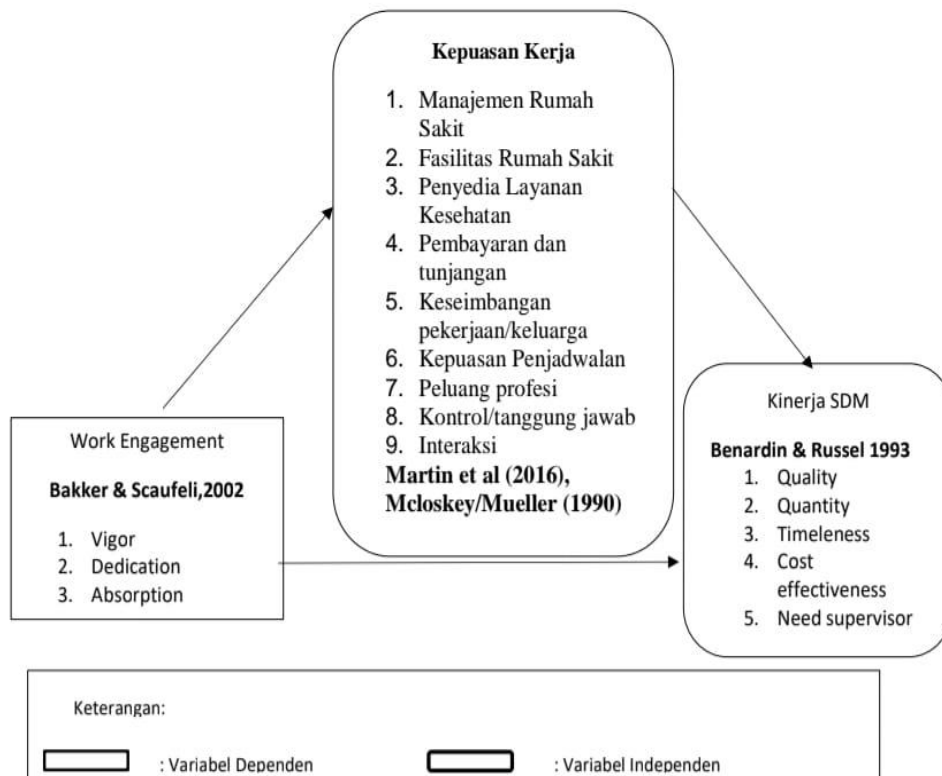
Gambar 3 Kerangka Teori



G. Kerangka Konsep

Berdasarkan kerangka konsep teori diatas , maka kerangka konsep yang digunakan oleh peneliti adalah teori work engagement dari Bakker & Scaufeli (2002), kepuasan kerja menggunakan teori Martin et al (2016) serta untuk kinerja SDM menggunakan teori teori Benardin & Russel, (1993).

Gambar 3 Kerangka Konsep



H. Definisi Operasional

Tabel 2 Definisi Operasional

NO.	DEFENISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
1.	Work Engagement				
	Schaufeli dan Bakker (2003), mendefinisikan work engagement sebagai keadaan mental yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan adanya kekuatan (vigor), dedikasi (dedication) dan pengabdian (absorption).	Penjelasan keterikatan kerja di tempat kerja dikonseptualisasikan sebagai anggota organisasi memenuhi peran pekerjaannya, melakukan pekerjaannya, dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vigor</i> adalah semangat kerja, tidak mudah menyerah meskipun ada halangan, tidak menyerah dan mental yang kuat 2. <i>Dedication</i> adalah bangga dengan pekerjaan dan menaruhkan hati dan jiwa pada pekerjaan 3. <i>Absorption</i> adalah pekerjaan yang dilakukan bermakna, sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, terikat dan waktu cepat berlalu ketika bekerja. 	<p>Kuesioner sebanyak 14 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju <ul style="list-style-type: none"> • Skor tertinggi (14x4) = 56 • Skor terendah (14x1) = 14 • Skor range (56-14) = 42 • Interval skor (42/2) = 21 • Skor (56-21) = 	<ol style="list-style-type: none"> a. Setuju : jika total skor jawaban responden ≥ 35 b. Tidak setuju : jika total skor jawaban responden < 35

NO.	DEFENISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
				35	
2.	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Sikap umum seseorang terhadap pekerjaan. Apabila seseorang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan berarti ia merasa puas dan begitu pula sebaliknya.</p> <p>(Martins et al., 2016)</p>	<p>Sikap yang dimiliki seorang perawat dalam memandang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatannya dalam melaksanakan pelayanan dirumah sakit :</p> <p>Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Rumah Sakit 2. Fasilitas Rumah Sakit 3. Penyedia Layanan Kesehatan 4. Pembayaran dan tunjangan 5. Keseimbangan pekerjaan/keluarga 6. Kepuasan Penjadwalan 7. Peluang profesi 8. Kontrol/tanggung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen Rumah Sakit adalah koordinasi antara berbagai sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, dan adanya kemampuan pengendalian untuk mencapai tujuan 2. Fasilitas Rumah Sakit adalah suatu alat dan/atau tempat yang digunakan untuk menyelenggarakan upaya pelayanan kesehatan. 3. Penyedia Layanan Kesehatan adalah karyawan mampu melakukan pekerjaannya sendiri maupun dibantu dengan rekan kerja 4. Bayaran dan Tunjangan adalah imbalan dari 	<p>Kuesioner pertanyaan dengan menggunakan skala likert:</p> <p>4: sangat puas 3: Puas 2: Tidak Puas 1: Sangat tidak puas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skor tertinggi (41x4) = 164 • Skor terendah (41x1) = 41 • Skor range (164-41) = 123 • Interval skor (123/2) = 61,5 • Skor Standar (164-61,5)=102,5 	<ol style="list-style-type: none"> a. Setuju : jika total skor jawaban responden $\geq 102,5$ b. Tidak setuju : jika total skor jawaban responden $< 102,5$

NO.	DEFENISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
		jawab 9. Interaksi	perusahaan yang diberikan kepada karyawan 5. Keseimbangan Pekerjaan/Keluarga adalah bagaiman rumah sakit menghargai waktu karyawan dengan keluarganya 6. Kepuasan Penjadwalan adalah kepuasan karyawan mengenai lama waktu/jam bekerja di rumah sakit 7. Peluang Provesi adalah kesempatan perawat dalam melanjutkan pendidikan, kesempatan menjadi pengurus keperawatan di RS, dan kesempatan untuk melakukan pelatihan keperawatan 8. Kontrol tanggung jawab adalah keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan		

NO.	DEFENISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
			<p>terhadap pelayanan di dalam ruangan kerja</p> <p>9. Interaksi adalah bagaimana karyawan dapat berkomunikasi yang baik dengan rekan kerjanya sendiri maupun profesi lain.</p>		
3.	<p>Kinerja SDM</p> <p>Kinerja sebagai bentuk hasil pekerjaan dan kontribusi karyawan terhadap organisasi mereka.</p> <p>Bernardin dan Russel, (1993)</p>	<p>Uraian mengenai hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, secara kuantitatif dan sesuai kewenangan dan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi.</p> <p>Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need Supervisor</i> 6. <i>Interpersonal Impact</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality</i> adalah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar, meningkatkan kualitas kerja dan bekerja lebih baik 2. <i>Quantity</i> adalah berkerja secara maksimal, berkualitas dan kuantitas kerja 3. <i>Timeliness</i> adalah melakukan pekerjaan tepat waktu, tidak terlambat datang dan kualitas pekerjaan 4. <i>Cost effectiveness</i> adalah mampu menggunakan teknologi yang ada, menngunakan 	<p>Kuesioner 18 pertanyaan dengan menggunakan skala likert:</p> <p>4: sangat puas 3: Puas 2: Tidak Puas 1: Sangat tidak puas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skor tertinggi (18x4) = 72 • Skor terendah (18x1) = 18 • Skor range (72-18) = 54 • Interval skor 	<p>c. Setuju : jika total skor jawaban responden ≥ 45</p> <p>d. Tidak setuju : jika total skor jawaban responden < 45</p>

NO.	DEFENISI TEORI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	ALAT DAN CARA PENGUKURAN	KRITERIA OBJEKTIF
			<p>infomasi dengan baik ketika bekerja dan memiliki pengetahuan manajemen yang baik.</p> <p>5. <i>Need Supervisor</i> adalah dapat bekerja dengan baik tanpa atasan, pengarahan dan tidak mengecewakan</p> <p>6. <i>Interpersonal Impact</i> adalah membina kerjasama yang baik, membantu anggota tim dan membina hubungan yang harmonis dengan atasan</p>	<p>$(54/2) = 27$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skor Standar $(72-27)= 45$ 	