

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit merupakan organisasi yang selalu dituntut untuk meningkatkan *service quality* (kualitas pelayanannya). Organisasi dalam bidang pelayanan seperti Rumah Sakit, mempertahankan kinerja dari para staf merupakan peran penting dalam menjaga kualitas pelayanan kepada pasien (Runtuwene L Nadya et al 2023). Hal ini menunjukkan bahwa semakin pentingnya *Service Quality* dalam industri jasa, termasuk layanan kesehatan di Rumah Sakit (Akdere Mesut et al (2018).

Service quality di Rumah Sakit dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah tenaga kerja atau karyawan (Boutista, J. R., et al 2018). Hal tersebut disebabkan karena tenaga kerja atau karyawan merupakan unsur yang sangat penting dalam suatu Rumah Sakit karena ikut menentukan standar dan *service quality* yang akan tercipta di Rumah Sakit (wasafinayat, 2021).

Service quality awalnya hanya berfokus pada kualitas layanan yang diberikan kepada *external service quality*, namun sejak tahun 1980-an muncul konsep teori baru yaitu *internal service quality* (Internal Service Quality) (Sutantio, A & Meilani, Y., 2023). *Internal service quality* adalah “proses pertukaran” dimana karyawan sebagai penyedia layanan menawarkan layanan tersebut kepada rekan kerja mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka dan membuat mereka puas (Marshall et al, 1998).

Internal Service Quality dianggap sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi loyalitas karyawan, kepuasan kerja dan produktivitas organisasi (Hallowell et al., 1996; Sharma dkk., 2016 dalam (Abdullah et al 2021). Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya ketika seorang karyawan merasa puas, ia akan bekerja pada level terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi (Revenio Jalagat 2016).

Selain *internal service quality*, keberhasilan suatu organisasi ditentukan juga oleh kemampuannya dalam mengembangkan organisasinya menjadi *learning organization* (organisasi pembelajaran) (Pantouvakis & Mpogiatzidis, 2013). *Learning organization* itu sendiri adalah kondisi organisasi yang memberikan kesempatan semua anggota organisasi untuk belajar secara terus menerus menghadapi masalah, guna meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi, menganalisis, memilih, menguji sampai mengevaluasinya (Senge., 1993 ; dalam Wahyu Setyaningsih., 2021). Dengan *learning organization* karyawan lebih siap menghadapi perubahan dalam organisasi.



u *learning organization* dipandang dapat memberikan dampak anisasi di masa mendatang (Hasan et al., 2020).

ran *learning organization* ini sangat dibutuhkan karena dalam ran yang serba cepat ini, hanya individu yang fleksibel, adaptif, yang dapat bertahan (Senge, 1990). Selama sepuluh tahun makin banyak organisasi yang memprioritaskan pengembangan

dan pembelajaran dalam organisasinya. Penerapan *learning organization* juga telah menjadi kebutuhan dan keharusan bagi Rumah Sakit di tengah-tengah semakin banyaknya persaingan bisnis layanan kesehatan. Adanya persepsi bahwa sebagian besar kegagalan organisasi adalah karena organisasi tersebut tidak mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Ghayas & Khan, 2019).

Sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi yang berorientasi pada pembelajaran memiliki dampak menguntungkan pada hasil kerja, seperti kepuasan kerja dan kinerja (Dirani, 2009). Organisasi yang menyediakan kesempatan dan peluang bagi karyawannya untuk belajar, pengembangan diri dan profesi, memahami psikologis karyawan, akan meningkatkan kepuasan kerja (Dekoulou & Trivellas, 2014). Pantouvakis & Mpogiatzidis (2013) mengungkapkan bahwa *Internal service quality* dan *learning organization* berdampak positif terhadap kepuasan kerja para dokter-dokter di 11 Rumah Sakit di Yunani. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Rumah Sakit yang menggabungkan layanan internal yang berkualitas tinggi dengan kegiatan *learning organization*, untuk meningkatkan keterampilan medis, akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan di Rumah Sakit (Njilo *et al*, 2020).

Kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin dalam melaksanakan kewajibannya. Sebaliknya, karyawan yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu. Pentingnya peran karyawan dalam suatu organisasi, maka penting pula memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti, kurangnya dorongan pada pimpinan, ketepatan waktu pembayaran jasa medik, dll.

Kepuasan kerja karyawan merupakan elemen yang sangat penting dalam peningkatan kinerja organisasi, khususnya di sektor pelayanan kesehatan seperti Rumah Sakit termasuk RSUD Haji Provinsi Sul-Sel yang juga berusaha untuk memperbaiki *Internal Service Quality* yang diberikan kepada karyawan agar tercipta kepuasan pada karyawan tersebut. Berdasarkan data awal yang didapatkan saat TGUPP di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel pada tahun 2022 menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel berada pada kategori kurang baik yakni hanya 70,80% (Standar Permenpan RB No.14 thn 2017 yaitu 76,61%-88,30%).



berdasarkan uraian di atas peneliti berasumsi bahwa organisasi yang berorientasi pada pembelajaran, dan organisasi yang terus-menerus mau belajar, berkembang, beradaptasi dengan perubahan teknologi, akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti *Internal Service Quality*, dan *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Haji Provinsi Sulawesi-Selatan.

1.2 Kajian Masalah Penelitian

RSUD Haji Makassar Provinsi Sulawesi Selatan merupakan salah satu Rumah Sakit milik Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan kelas B dengan Predikat Paripurna oleh KARS pada Tahun 2017. Dengan Jumlah tempat tidur sebanyak 219 tempat tidur, *Bed Occupancy Rate* di RSUD Haji Prov. Sul-sel masih sangat jauh dibawah standar yaitu hanya 20,35% pada tahun 2021 (Standar 60-85% Menurut Depkes, 2006). Rendahnya tingkat BOR (*Bed Occupancy Rate*) yang dicapai menggambarkan rendahnya kualitas pelayanan di Rumah sakit. Salah satu hal yang mempengaruhi rendahnya pelayanan di Rumah sakit adalah kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut disebabkan karena untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang berkualitas membutuhkan staf yang terpuaskan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel pada tahun 2022 menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel berada pada kategori kurang baik yakni hanya 70,80% (Standar: 76,61%-88,30% menurut Permenpan- RB No. 14 Tahun 2017). Dari data hasil tersebut didapatkan informasi bahwa karyawan merasa tidak selalu diberikan kesempatan untuk ikut pelatihan internal maupun eksternal, kurang mendapatkan perhatian dari pimpinan dalam hal memberikan penghargaan atas capaian dan keberhasilan pekerjaan karyawan/tim.

Pengukuran kepuasan kerja berperan sebagai dasar bagi organisasi yang menginginkan keterlibatan dan kepuasan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan Abdullah *et al* (2020) menunjukkan bahwa kepuasan karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian Lubis S., *et al.* (2019) menunjukkan kepuasan kerja akan semakin meningkat, dan berdampak pada peningkatan kinerja, pada Rumah Sakit yang menerapkan *learning organization*.

Learning organization adalah sebuah organisasi dimana setiap individu yang terlibat didalamnya bisa terus-menerus memperluas kemampuan mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan (Rusilowati, U., 2022). Konsep *learning organization* awalnya diperkenalkan oleh Peter Senge tahun 1990 dalam bukunya yang berjudul *The Fifth Discipline*. Menurut Peter Senge untuk menjadi *learning organization*, organisasi harus menerapkan lima disiplin, yaitu *personal mastery* (penguasaan personal), *mental models* (mental model), *shared vision* (berbagi visi), *team learning* (pembelajaran tim), dan *system thinking* (sistem berpikir).

Penelitian Dekoulou & Trivellas (2014) menunjukkan adanya hubungan positif antara *learning organization* dan *Kepuasan kerja*, yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat organisasi yang menetapkan pembelajaran di sebagai prioritas utama, semakin besar kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Penelitian Jallad, M (2021), juga menyatakan bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Pantouvakis, A. & Mpogiatzidis, P. (2013) menunjukkan bahwa selain dimensi pemberdayaan dan pembelajaran



berkelanjutan pada *learning organization*, *internal service quality* berdampak positif pada kepuasan kerja dokter-dokter di Rumah Sakit di Yunani. Beberapa literatur menyatakan *internal service quality* dianggap sebagai pendorong kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan produktivitas dalam organisasi. Selanjutnya penelitian Goula, A., et al. (2022) menunjukkan bahwa organisasi harus melihat karyawannya sebagai pelanggan internal dan memperlakukan mereka dengan baik untuk meningkatkan kepuasan kerja. Demikian pula dengan penelitian Sutantio, A. & Meilani, Y., (2023) pun menunjukkan *internal service quality* memberi dampak positif terhadap kepuasan kerja.

Beberapa literatur menyatakan *internal service quality* dianggap sebagai pendorong kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan produktivitas dalam organisasi. Menurut model Heskett et al. (1994), "*Service Profit Chain*" menghubungkan Internal Service Quality organisasi dengan kepuasan karyawan. Internal Service Quality adalah tingkat kepuasan yang dirasakan seorang karyawan layanan yang ditawarkan oleh penyedia layanan internal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyebutkan bahwa internal service quality berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja (Pantauvakis A & Panagiotis M, 2013), Abdullah et al, 2020; Goula, 2022.

Menurut Zarina Gazali et al (2013) organisasi pembelajar dapat membantu untuk membekali para profesional kesehatan dengan keterampilan inovatif yang dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan dan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyebutkan bahwa *learning organization* terhadap kepuasan kerja perawat adalah signifikan dan positif (Njilo M, Karadas G, Garanti Z, 2020), Arifah khadim 2023; Rasyid mat Abdullah, 2022; Ghayas M.,2023.).

Penelitian lainnya juga menyebutkan bahwa insentif dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. karyawan akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya jika prestasi yang dicapai dapat dihargai dengan memberikan insentif (Akilah, F. & Rahman, D., 2020). Penelitian Wu, X., et al (2021) juga menunjukkan bahwa beban kerja yang berat akan mengurangi kemampuan karyawan memberikan layanan internal kepada rekan kerjanya.

Adapun penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu (1) Pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi seorang karyawan; (2) Motivasi atau energi untuk bekerja; dan (3) Lingkungan kerja, seperti teknologi, bahan-bahan, informasi, administrasi, sistem manajemen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas (Adamopoulos, I., 2022). Penelitian Taheri, et al (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik, hubungan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja yang



natan kerja, fasilitas, gaji, apresiasi, berpengaruh signifikan asan kerja.

an yang memiliki tingkat kepuasan gaji yang tinggi dan memiliki sasi yang baik akan mempertimbangkan untuk tetap tinggal di ebut. Kepuasan gaji dan budaya organisasi juga berpengaruh o kepuasan karyawan. Upaya berkelanjutan untuk membangun

strategi sistemik yang memperkuat bagian positif dan melengkapi bagian yang lemah akan meningkatkan kualitas kerja karyawan (Dimas sigit widodo dan Nur Hidayah (2021).

Faktor yang juga mempengaruhi *Kepuasan kerja* karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Gaya kepemimpinan yang positif dan suportif dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat, komitmen organisasi, niat untuk tetap pada posisinya, sekaligus mengurangi kelelahan emosi (Specchia *et al*, 2021).

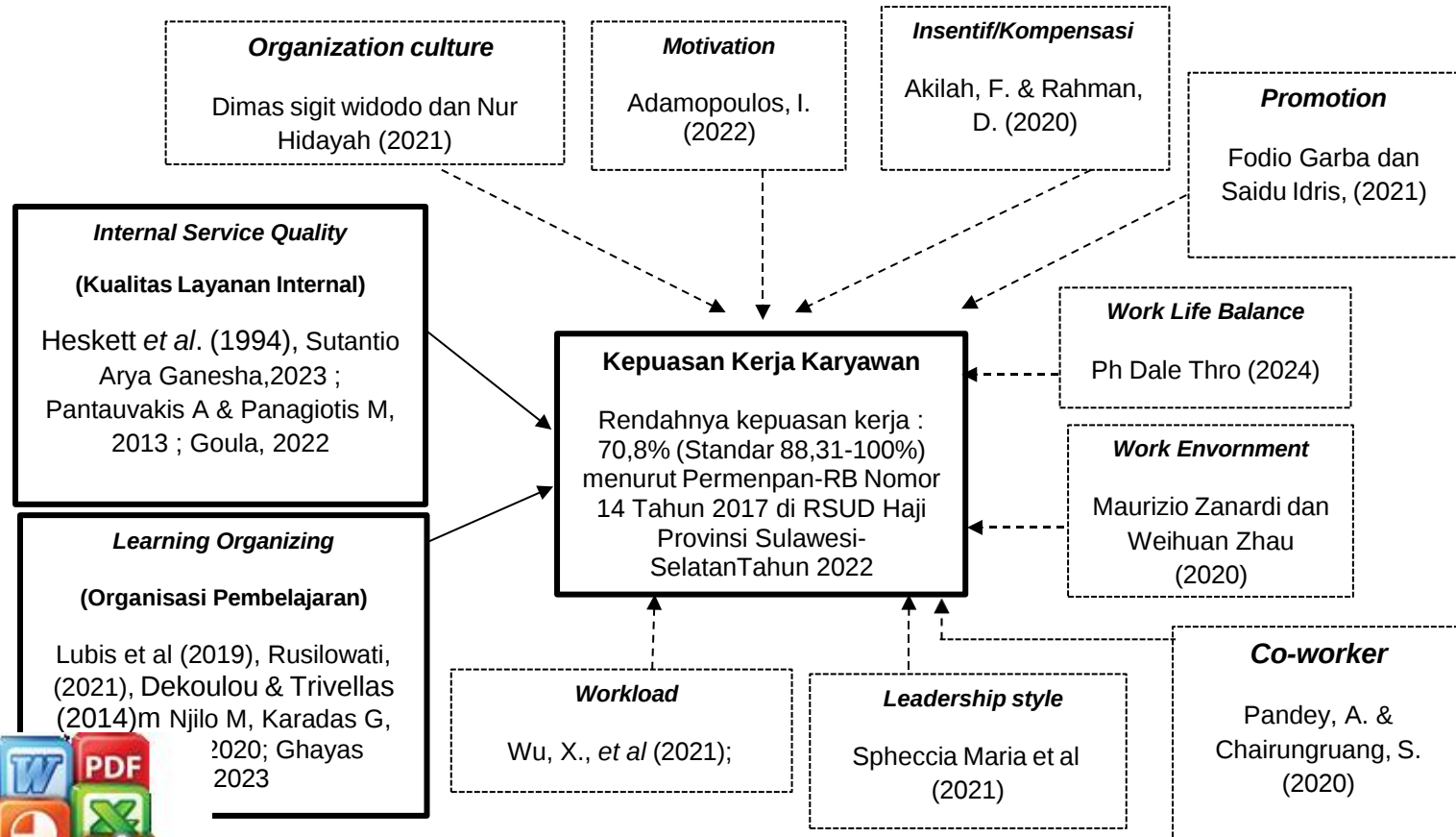
Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang di bebaskan kepadanya. Lingkungan kerja yang nyaman membuat karyawan meningkat semangat kerjanya sehingga tingkat kepuasan kerja mereka juga meningkat (Maurizio Zanardi dan Weihuan Zhau (2020).

Promosi adalah pergerasan kayawan untuk pekerjaan yang lebih penting dan kompensasi yang lebih tinggi (Lazear,2000). Banyak peneliti memberikan pendapat mereka bahwa kepuasan kerja berkolaborasi kuat dengan peluang promosi dan ada hubungan langsung dan positif antara peluang promisi dengan kepuasan kerja (McCausland, Pouliakas &Teodossiou,200) dalam Fodio Garba dan Saidu Idris, (2021).

Work-life balance juga merupakan faktor yang mempengaruhi *Kepuasan kerja*. Semakin seimbang karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja dan non-kerjanya, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang didapat Ph Dale Thro (2024).

Berdasarkan kajian masalah yang telah dilakukan maka peneliti akan mengkaji rendahnya kepuasan kerja yang ada di RSUD Haji menggunakan kajian ilmu perilaku organisasi yakni *Internal Service Quality* dan *learning organization*. Hal tersebut disebabkan karena dalam 10 tahun terakhir topik terkait *Internal Service Quality* dan *learning organization* banyak dikaji dalam bidang organisasi seperti Rumah sakit. Selain itu beberapa penelitian menunjukkan bahwa variabel *Internal Service Quality* dan *learning organization* memiliki pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas, dibuat gambar kajian masalah sebagai berikut:





Gambar 1. Kajian Masalah Penelitian



1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada Pengaruh *Internal Service Quality* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Haji Provinsi Sulawesi-Selatan?
2. Apakah ada Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Haji Provinsi Sulawesi-Selatan ?
3. Apakah variabel yang paling berpengaruh antara *Internal Service Quality* dan *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Haji Provinsi Sulawesi-Selatan?

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1. Tujuan Umum

Adapun tujuan umum pada penelitian ini adalah Untuk menganalisis Pengaruh *Internal Service Quality* dan *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel.

1.4.2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.4.2.1. Menganalisis Pengaruh *Internal Service Quality* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Haji Provinsi Sulawesi- Selatan.
- 1.4.2.2. Menganalisis Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Haji Provinsi Sulawesi- Selatan.
- 1.4.2.3. Menganalisis variabel yang paling berpengaruh antara *Internal Service Quality* dan *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RSUD Haji Provinsi Sulawesi-Selatan.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Bagi Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu di bidang manajemen rumah sakit, manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

1.5.2. Manfaat Bagi Institusi/Rumah Sakit

Secara praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada Rumah Sakit Pemerintah Provinsi Sulawesi selatan tentang strategi dalam meningkatkan kepuasan kerja.

1.5.3. Manfaat Bagi Peneliti

Bagi peneliti, manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa apaan penelitian yang dilakukan serta dari hasil penelitian yang apat menjadi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi Administrasi Rumah Sakit. Selain itu, diharapkan dapat s wawasan serta pengetahuan empirik penulis dalam bidang Sumber Daya Manusia di Rumah sakit.



1.5.4. Manfaat Bagi Peneliti Lain

Dapat menjadi tambahan atau referensi dalam melakukan penelitian khususnya dalam bidang manajemen perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia di rumah sakit.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Umum Tentang *Internal Service Quality*

2.1.1. Definisi *Internal Service Quality*

Internal Service Quality muncul sekitar tahun 1980 yang terinspirasi dari bagaimana organisasi menerapkan teori pemasaran internal (Goula et al, 2022).

Menurut Hallowel, et al. (1996) *internal service quality* adalah kemampuan operasional melalui penggunaan pilihan strategis kedalam serangkaian kegiatan pelayanan yang dilakukan di dalam institusi oleh pihak manajemen kepada karyawan atau unit institusi yang mampu, berdaya guna dan berhasil guna dalam memberikan pelayanan eksternal. *Internal service quality* merupakan kemampuan sebuah organisasi untuk memberikan pelayanan internal kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat berdampak terhadap kepuasan pelanggan atau konsumen.

2.1.2. Dimensi *Internal Service Quality*

Menurut Hallowell, et al. (1996) komponen pada internal service quality yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan internal di sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Tools*

Peralatan yang tersedia di suatu organisasi untuk kepentingan dari karyawan harus sesuai dengan pekerjaan yang ada dan membuat karyawan dapat melakukan pekerjaan secara optimal. Alat dapat menunjuk pada pentingnya sumber daya karyawan yang terkait dengan aspek instrinsik motivasi. Fasilitas dan ketersediaan alat-alat untuk karyawan oleh organisasi sangat penting. Fasilitas dan alat tersebut termasuk sistem informasi dan informasi. Kualitas dan peningkatan alat-alat untuk bekerja dapat mengarah pada peningkatan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.

2. *Policies and Procedures*

Kebijakan dan peraturan yang ada di suatu organisasi untuk membentuk kedisiplinan karyawan. Selain itu, di suatu organisasi perlu adanya prosedur kerja untuk karyawan untuk mendukung layanan kepada konsumen.

3. *Teamwork*



Kerjasama tim di dalam sebuah organisasi sangat penting agar tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi yang dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada pelanggan. Organisasi karyawan harus dapat menciptakan atmosfer kerja yang baik dan akan membuat karyawan merasa nyaman berada di tempat

4. **Management Support**

Management Support merupakan dukungan dari atasan terhadap kemampuan karyawan dalam memberikan layanan kepada konsumen. Dukungan atasan sangat diperlukan di sebuah organisasi untuk membuat karyawan merasa diperhatikan dan dibutuhkan di tempat kerja.

5. **Goal Alignment**

Sasaran kerja merupakan tujuan dari organisasi yang dicapai untuk memenuhi target dari organisasi. Sasaran kerja perlu ada dan diterapkan di setiap organisasi untuk dapat menjalankan layanan kepada konsumen.

6. **Effective Training**

Pelatihan karyawan di sebuah organisasi sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas diri dari seorang karyawan yang dapat berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan atau pelayanan yang dilakukan pada saat bekerja maupun tidak saat bekerja. Pada saat bekerja karyawan dapat dilatih tentang metode keterampilan dalam memberikan pelayanan secara efektif, spesifik, tepat waktu, pelatihan dalam berkomunikasi, serta sikap saat sedang bekerja. Sedangkan pelatihan diluar jam kerja adalah seperti melanjutkan studi untuk menunjang pengetahuan yang diperlukan oleh organisasi maupun karyawan itu sendiri. pelatihan ini berkontribusi pada efektivitas organisasi. Fasilitas belajar yang baik dan budaya belajar membantu karyawan untuk meningkatkan kualitas layanannya baik secara internal maupun eksternal.

7. **Communication**

Komunikasi di sebuah organisasi baik secara vertikal maupun horizontal penting dilakukan karena untuk mengurangi terjadinya kesalahan pada saat memberikan layanan kepada konsumen. Komunikasi secara vertikal yaitu komunikasi bawahan kepada atasan atau sebaliknya. Sedangkan komunikasi horizontal adalah komunikasi antar karyawan untuk melakukan layanan kepada konsumen.

8. **Rewards and Recognition**

Penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Karyawan dapat memperoleh gaji, insentif jasa pelayanan, penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja yang telah dilakukan oleh karyawan.



m Tentang Learning Organization **ning Organization**

nisasi yang dicirikan dengan pembelajaran berkelanjutan untuk
berkelanjutan, dengan kapasitas untuk mengubah dirinya sendiri

(Watkins & Marsick,1993).

Learning organization pertama kali di populerkan oleh Peter Senge dalam bukunya *the fifth discipline* tahun 1990. Senge berpendapat bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengembangkan organisasinya menjadi *learning organization*. Peter Senge juga menjelaskan bahwa *learning organization* merupakan wadah bagi orang-orang yang terus-menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar di harapkan (Yang *et al*,2004).

2.2.2. Dimensi *Learning Organization*

The Dimensions Of Learning Organization Questionnare (DLOQ) adalah instrument yang digunakan untuk mengukur *Learning Organization*. DLOQ dirancang untuk mengukur budaya pembelajaran dalam organisasi dan bermaksud untuk menangkap persepsi karyawan mengenai tujuh dimensi untuk membantu organisasi mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang dimana mereka berada dengan dimana mereka seharusnya beradanya (Yang *et al*,2004). Berikut tujuh dimensi/ indikator *Learning Organization* menurut Watkins **Watkins & Marsick (2003)** adalah sebagai berikut :

1. *Create Continous Learning Opportunities*
Pembelajaran dirancang ke dalam pekerjaan sehingga orang dapat belajar sambil bekerja; kesempatan disediakan untuk pendidikan dan pertumbuhan yang berkelanjutan.
2. *Promote Inquiry and Dialogue*
Orang-orang mengekspresikan pandangan mereka dan mendengarkan serta bertanya pandangan orang lain; pertanyaan, umpan balik, dan eksperimen didukung.
3. *Encourage Collaboration and Team Learning*
Pekerjaan dirancang untuk menggunakan kelompok untuk mengakses cara berpikir yang berbeda; kelompok diharapkan untuk belajar bersama dan bekerja bersama; kolaborasi dinilai oleh budaya dan penghargaan.
4. *Empower People Toward a Collective Vision*
Orang-orang dilibatkan dalam menetapkan, memiliki, dan melaksanakan visi bersama; tanggung jawab didistribusikan dekat dengan pengambilan keputusan sehingga orang termotivasi untuk mempelajari apa yang menjadi tanggung jawab mereka.
5. *Provide Strategic Leadership For Learning*
Baik sistem teknologi tinggi maupun rendah untuk berbagi pembelajaran dibuat dan diintegrasikan dengan pekerjaan; akses disediakan; sistem dipelihara.



The Organization to its Environment

orang dibantu untuk melihat dampak dari pekerjaan mereka terhadap keseluruhan perusahaan; orang-orang mengamati lingkungan menggunakan informasi untuk menyesuaikan pekerjaan ; organisasi mengintegrasikan dengan komunitasnya.

7. *Establish system to Capture and Share Learning.*

Sistem berteknologi tinggi dan rendah untuk berbagi pembelajaran diciptakan dan diintegrasikan dengan pekerjaan; akses disediakan; sistem dipertahankan (Marsick V, 2013).

Dimensi *learning organization* menurut **Senge 2002** dari lima disiplin ilmu, yaitu:

1. *System Thinking*

Berpikir sistem mencakup pengujian dan refleksi atas seluruh aspek kehidupan organisasi seperti misi dan strategi, struktur, kultur dan praktik manajerial. Berpikir sistem merupakan bagian dari pemimpin, manajer, dan karyawan yang diharapkan mampu meningkatkan pemahaman dan tindakannya lebih fokus pada pengintegrasian bagian atau divisi yang berbeda ke arah memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, serta meningkatkan seluruh operasionalisasi organisasi (Darus Yena & Kiswanto, 2023).

2. *Personal Mastery*

Hal ini menjadi prasyarat yang penting sebagai bagian dari aset organisasi yang sangat strategis. Keahlian dan keterampilan individu dapat diperoleh dari pendidikan, aktivitas pembelajaran formal, informal, dan pengalaman kerja.

3. *Model Mental*

Keahlian ini mencakup nilai-nilai, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang membentuk cara pandang seseorang. Struktur, pengalaman, kultur, dan sistem kepercayaan mendukung model mental, dimana member pedoman kepada seseorang dan bertindak sebagai penyaring selama keputusan dibuat. Model mental berperan mendukung organisasi pembelajaran dengan membantu setiap karyawan memahami setiap peristiwa yang tampak acak.

4. *Shared Vision*

Merupakan landasan utama organisasi pembelajar karena menggambarkan perspektif bersama anggota organisasi termasuk pemahaman mereka terhadap misi dan sasaran organisasinya. Pimpinan, manajer, dan karyawan memiliki persepsi yang sama mengenai pentingnya pembelajaran, bagi karyawan maupun organisasi.

5. *Team Learning*

Pembelajaran Tim Pembelajaran tim ini membantu proses komunikasi dan kerja sama, menggiring ke arah sinergi dan rasa saling menghormati anggota. Anggota tim akan dapat memperluas wawasannya. Pembelajaran tim ini dipandang sebagai interaksi dan sekaligus refleksi tindakan organisasi (Darus Yena & Kiswanto, 2023).



2.3. Tinjauan Umum Tentang Kepuasan Kerja

2.3.1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah derajat kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya, dan lebih mendalam lagi adalah respon emosional karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan perbedaan antara hasil yang diinginkan dengan hasil yang sebenarnya (Razali et al 2013).

Locke (1970) berpendapat bahwa *Kepuasan kerja* merupakan respon emosional positif seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan, sepanjang nilai-nilai profesionalnya dipenuhi (adamopoulos,2022).

2.3.2. Dimensi Kepuasan Kerja

Beberapa dimensi pengukuran kepuasan kerja yang sering digunakan pada penelitian sebelumnya antara lain sebagai berikut:

1. *Job Descriptive Index (JDI)*

JDI merupakan kuesioner yang paling populer digunakan. JDI dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin pada tahun 1969 yang ingin mengukur kepuasan kerja menggunakan kata-kata sifat, yang menggambarkan perasaan karyawan tentang pekerjaannya (Tasios & Gissnouli,2017).

2. *Kepuasan kerja Survey (JSS)*

JSS terdiri dari Sembilan dimensi, masing-masing dimensi dengan empat item pertanyaan. Sehingga JSS memiliki total 36 item pertanyaan untuk menilai sikap karyawan tentang pekerjaan dan aspek lainnya. Setiap item pertanyaan memiliki pilihan jawaban menggunakan skala likert mulai dari “Sangat tidak setuju sampai dengan Sangat setuju” (Tsounis & sarafis,2019).

2.3.3. Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Beberapa teori yang membahas kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu antara lain :

1. Menurut Locke (1970)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh (Fortuna Yoga,2016).

2. Teori Herzberg

Teori Herzberg menciptakan paradigma dua dimensi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi sikap orang terhadap pekerjaan. Herzberg dan rekan-rekannya pada awalnya mengajukan gagasan bahwa karena kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua set variabel berbeda (Alshmemri, et al 2017).

Hygiene factors atau *motivation factors* adalah situasi yang membuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan kesempatan untuk berkembang.



- b. *Dissatisfier (Hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan dengan supervisor, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan gaji.

2.4. Tinjauan Umum Tentang Rumah Sakit

2.4.1. Definisi Rumah Sakit

Rumah sakit merupakan fasilitas pelayanan Kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan Kesehatan perseorangan secara paripurna melalui pelayanan Kesehatan Promotif, Preventif, Kuratif, Rehabilitatif, dan/atau paliatif dengan menyediakan pelayanan rawat jala, rawat inap, dan gawat darurat (Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2023).

2.4.2. Tugas dan Fungsi Rumah Sakit

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2023 pasal 184 tentang tugas dan fungsi Rumah sakit, yaitu

1. Menyelenggarakan fungsi pelayanan Kesehatan perorangan dalam bentuk spesialisistik dan/atau subspesialisistik
2. Menyelenggarakan fungsi pelayanan Kesehatan perorangan dalam bentuk pelayanan Kesehatan dasar
3. Menyelenggarakan fungsi Pendidikan dan penelitian di bidang Kesehatan
4. Menyelenggarakan tata Kelola Rumah sakit dan tata Kelola klinis yang baik.



2.5. Literature Review

Tabel 1 Matriks Jurnal Penelitian Terdahulu

No	Judul/Penulis	Jurnal/ Tahun	Variabel	Populasi dan sampel	Uji statistik	Hasil penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	<i>The Impact Of Internal Service Quality And Learning Organization On Clinical Leaders' Kepuasan kerja In Hospital Care Services</i> Angelos Pantouvakis & Panagiotis Mpogiatzidis	Emerald Insight 2013	Variable Dependend : <i>Kepuasan kerja</i> Variable Independent : <i>Internal service quality and learning organization</i>	Survei dilakukan di 15 rumah sakit di 11 kota di Yunani. Kuesioner yang dikirim ke 153 dokter - kepala departemen klinis spesialisasi medis dasar 123 menjawab.	Regresi Linier Berganda.	Hasil penelitian menunjukkan adanya dampak positif dari kualitas layanan internal yang interaktif dan dimensi organisasi pembelajaran, yaitu pemberdayaan dan pembelajaran berkelanjutan, terhadap kepuasan kerja dalam layanan perawatan rumah sakit.	Persamaan: Menggunakan variabel <i>internal service quality dan learning organization</i> sebagai variable independen Menggunakan variable <i>Kepuasan kerja</i> sebagai variable dependen Perbedaan: Terbatas hanya pada <i>clinical leader</i> .
	<i>Journal of Nursing Open.</i> 2021.	<i>Nursing Open.</i> 2021.	Variabel Dependend : <i>Kepuasan kerja,</i>	412 karyawan perawat dari 20 Rumah Sakit di Pakistan	Partial Least Square Of Structural Equation	Hasil dari penelitian ini adalah ISQ secara langsung mempengaruhi	Persamaan: Melihat pengaruh <i>Internal Service Quality</i> terhadap



No	Judul/Penulis	Jurnal/ Tahun	Variabel	Populasi dan sampel	Uji statistik	Hasil penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	<i>And Performance: Mediating Role Of Employee Well-Being</i> Muhammad Ibrahim Abdullah et al		<i>commitment and performance</i> Variabel Intervening : <i>Employee Well-Being</i> Variable independent : <i>Internal Service Quality</i>		Model (PLS-SEM) And Structural Equation Modelling (SEM)	kepuasan karyawan, komitmen, kesejahteraan karyawan keperawatan yang pada gilirannya mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu kesejahteraan karyawan telah memediasi hubungan kepuasan kerja dan kinerja. Namun kesejahteraan tidak memediasi hubungan antara komitmen dan prestasi kerja.	kepuasan kerja Perbedaan Menggunakan variabel <i>commitment, job performance</i> dan menggunakan variable <i>Employee Well-Being</i> Sebagai mediasi
	Journal of Human Does	Journal of Human	Variabel Dependen : <i>Job Performance</i>	Semua staf pengajar yang bekerja di dalam lembaga- lembaga	Structural Equation Modeling (SEM)	Hasil menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dari ISQ terhadap JS dan JP	Persamaan: Menggunakan variabel <i>internal service quality</i> sebagai variable



No	Judul/Penulis	Jurnal/ Tahun	Variabel	Populasi dan sampel	Uji statistik	Hasil penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	<i>Kepuasan kerja Mediate?</i> Safdar Nazeer <i>et al</i>	Resources Manage ment and Labor Studies , Vol. 2(1), March 2014	Variabel Intervening : <i>Job Satisfaction,</i> Variable independent : <i>Internal Service Quality</i>	dan universitas tersebut			independen Perbedaan Menggunakan variable <i>Kepuasan kerja</i> sebagai mediasi
4.	<i>The strength of internal service quality on employee's turnover intention and Kepuasan kerja to organizational commitment</i> Ika Fuji Rahayu and Latipun	Amca Journal Of Commun ity Develop ment E- Issn 2774- 6178 Vol 1, No 2, July 2021	Variabel Dependen : <i>Employee's Turnover Intention And Kepuasan kerja</i> Variabel Intervening : <i>Organizational Commitment</i> Variable Independent : <i>Internal Service Quality</i>	208 karyawan Bank di Ternate	Path Analysis	Hasil analisis data menunjukkan bahwa ISQ berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan turnover intention.	Persamaan: Melihat pengaruh ISQ terhadap kepuasan kerja Perbedaan: Menggunakan variabel <i>turnover intention</i> dan <i>organization</i> sebagai variable Mediasi



No	Judul/Penulis	Jurnal/ Tahun	Variabel	Populasi dan sampel	Uji statistik	Hasil penelitian	Persamaan dan Perbedaan
5.	<i>The Impact Of Internal Service Quality On Kepuasan kerja In The Hotel Industry</i> Al-Abdullah M. Muchles	Research in Hospitality Management 2018, 8(1)	Variabel Dependen : <i>Kepuasan kerja</i> Variabel Intervening : - Variable Independent : <i>ISQ</i>	Sampel 238 responden yang diambil dari 14 hotel bintang lima di Yordania	Regresi Linier Berganda.	Temuan penelitian menunjukkan bahwa ISQ hotel bintang lima di Yordania memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Persamaan: Menggunakan variabel <i>internal service quality</i> sebagai variable independen dan Kepuasan kerja sebagai variable dependen. Perbedaan Di industry perhotelan.
6.	<i>Organizational Learning and Kepuasan kerja among Nurses: The Moderating Role of Kepuasan kerja</i>	Journal of Behavior al Sciences Vol. 33, No. 1, 2023	Variabel Dependen : <i>Job performance</i> Variabel Intervening : <i>Kepuasan kerja</i> Variable Independent : <i>Learning organization</i>	110 perawat	Multiple Regression	Kepuasan kerja memoderasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja kerja	Persamaan: Menggunakan variabel LO sebagai independen dan <i>job performance</i> sebagai variable dependen Perbedaan Menggunakan <i>Kepuasan kerja</i> sebagai mediasi



No	Judul/Penulis	Jurnal/Tahun	Variabel	Populasi dan sampel	Uji statistik	Hasil penelitian	Persamaan dan Perbedaan
7.	<i>Learning Organization Practices and Kepuasan kerja among Academicians at Public University</i> Murni Zarina Mohamed Razali et al	International Journal of Social Science and Humanit y, Vol. 3, No. 6, November 2013	Variabel Dependen : <i>Job Satisfactor</i> Variabel Intervening : - Variable Independent : <i>Learning organization</i>	Populasi sebanyak 200 staf akademik, 134 dari mereka menjadi responden penelitian.	Regresi Linier Berganda.	Dari hasil temuan, terungkap bahwa ada hubungan positif antara praktik organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja di antara para akademisi.	Persamaan: Menggunakan variabel <i>Learning Organization</i> sebagai variable independen dan <i>Kepuasan kerja</i> sebagai variable dependen. Perbedaan Kalangan akademis di perguruan tinggi
8.	<i>Kepuasan kerja As The Mediator Between A Learning Organization And Organizational Commitment Among Lecturers</i> dullah 'ang	European journal of educational research January 24, 2022	Variabel Dependen : <i>Organizational Commitment</i> Variabel Intervening : <i>Kepuasan kerja</i> Variable Independent : <i>Organizational</i>	Sebanyak 452 Dosen Dari Provinsi Heilongjiang Di Cina	Analysis of Moment Structures (AMOS)	Kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara dimensi organisasi pembelajaran dan organisasi, khususnya pada efek pembelajaran berkelanjutan, koneksi, dan kepemimpinan strategis. Kepuasan	Persamaan: Melihat pengaruh <i>learning organization</i> terhadap <i>Kepuasan kerja</i> . Perbedaan Variable <i>Kepuasan kerja</i> sebagai variable intervening.



No	Judul/Penulis	Jurnal/ Tahun	Variabel	Populasi dan sampel	Uji statistik	Hasil penelitian	Persamaan dan Perbedaan
			<i>Learning</i>			kerja juga ditemukan sebagai prediktor yang lebih kuat untuk komitmen organisasi daripada organisasi pembelajaran	
9.	<i>Intenal service quality and Kepuasan kerja in health care services</i> Goula Aspasia et al	Int. J. Mengepu ng. Res. Kesehatan masyarakat 2022	Variabel Dependen : <i>Kepuasan kerja</i> Variabel Intervening : - Variable Independent : <i>Internal service quality</i>	441 responden	uji ANOVA satu arah atau uji Brown–Forsythe dengan analisis post hoc	Hasilnya juga menunjukkan adanya korelasi positif antara subskala kepuasan kerja dan dimensi kualitas	Persamaan: Melihat hubungan <i>internal service quality</i> dengan Kepuasan kerja Perbedaan Menggunakan variabel <i>Kepuasan kerja</i> sebagai variable independen dan <i>internal service quality</i> sebagai variable dependen.
	<i>ization</i> a : A tor Of	Internatio nal Journal of Experien tial Learning	Variabel Dependen : <i>Kepuasan kerja</i> Variable	209 orang karyawan sektor TI	Multiple Regression	Ditemukan bahwa dua dari dimensi pembelajaran organisasi	Persamaan: Melihat pengaruh Kepuasan kerja terhadap <i>learning</i>



No	Judul/Penulis	Jurnal/ Tahun	Variabel	Populasi dan sampel	Uji statistik	Hasil penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	<i>Karachi</i> Ghayas M.M Dan Khan Sheher M.M	& Case Studies 4 : 2 (Decemb er 2019)	Independent : <i>Learning organization</i>			organisasi yaitu pembelajaran berkelanjutan dan kepemimpinan strategis memiliki pengaruh yang signifikan signifikan terhadap kepuasan kerja di Sektor TI Karachi	<i>organization</i> Perbedaan: Menggunakan variabel <i>Learning Organization</i> sebagai variable dependen.



2.6. Mapping Teori Penelitian

Tabel 2 Mapping Teori Penelitian

Internal Service Quality	Learning Organization	Kepuasan Kerja
ELSamen&Alshurideh (2012), Parasuraman et al (1988), & (Goula et al., 2022) <i>Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance Empaty</i> Hallowell et al (1996); Yoali (2009); Izza et al (2021), Margie Subahagia (2014) <i>Alat (tools), Kebijakan dan prosedur (policies and procedures) Penyelarasan tujuan (goal alignment), Pelatihan (effective training), Kerjatim (teamwork), Dukungan Manajemen (management support), Komunikasi (communication), Penghargaan dan pengakuan (reward and recognition)</i> Marshall, et al (1998) 1. <i>Treat with respect</i> 2. <i>Delivering value</i> 3. <i>Problem solving ability</i> 4. <i>Do job promptly and correctly</i> 5. <i>Conscientiousness and checking with users before</i> ogiatzidis (2013) <i>quality uality nent s learning kerja</i>	Senge (1990), lubis et al (2019) 1. <i>System thinking</i> 2. <i>Personal mastery</i> 3. <i>Mental model</i> 4. <i>Shared vision</i> 5. <i>Shared learning</i> Watkins & Marsick (1993), Mia Leufven (2015) <i>Continuous Learning Inquiry And Dialogue Team Learning Embedeed System Empower People System Connection Strategic Leadership</i> Garvin (1993); Goh (1998) 1. <i>Clarity and support for mission and vision</i> 2. <i>Shared leadership and involvement</i> 3. <i>A culture that encourages experimentation</i> 4. <i>The ability to transfer knowledge across organizational boundaries</i> 5. <i>Teamwork and cooperation</i>	Ahmad., et al (2020) <i>Leadership Training and development Teamwork Empowerment and participation Working condition Reward and recognition Communication Flexibility of working hours</i> Robbins and Judge (2013) <i>Kondisi pekerjaan (Job Condition) Kepribadian (Personality) Gaji (Pay) Tanggung jawab sosial korporasi (Corporate social responsibility)</i>



Hallowell, *et al* (1996) mengambil penelitian empiris tentang hubungan antara *internal service quality*, kepuasan kerja, dan kepuasan pelanggan. Mereka merangkum delapan dimensi *Internal Service Quality*, yaitu: Alat, kebijakan dan prosedur, keselarasan tujuan, pelatihan, kerjatim, dukungan manajemen, komunikasi, dan penghargaan dan pengakuan. Peneliti memilih menggunakan teori dan dimensi dari Hallowell, *et al* (1996) sebagai indikator dalam mengukur variabel ISQ dengan alasan dimensinya lebih terintegrasi dan praktis digunakan di semua jenis organisasi jasa/layanan dengan keanekaragaman subjek (Yoali, 2009). Demikian halnya dengan Rumah Sakit yang merupakan padat karya, yang memiliki begitu banyak jenis ketenagakerjaan yang terlibat di dalamnya, seperti Dokter, Perawat, Bidan, Laboran, Radiografer, Manajemen, tenaga kesehatan dan non kesehatan lainnya.

Banyak ahli yang mengusulkan dimensi ISQ yang berbeda-beda menurut hasil penelitian mereka, namun hal ini justru meningkatkan kompleksitas dan kesulitan dalam studi tentang *Internal Service Quality* (Yoali, 2009). Sebagai contoh dari hasil penelitian Pantouvakis & Mpogiatzidis (2013) didapatkan dimensi ISQ yaitu: kualitas interaktif, kualitas fisik, pemberdayaan, pembelajaran berkelanjutan, dan kepuasan kerja. Dari hasil penelitian Braun & Hadwich (2017) didapatkan dimensi ISQ yaitu: ketepatan waktu, transparansi, kesesuaian target, budaya, kepemimpinan, konflik antardepartemen, hubungan antardepartemen, kerjasama antardepartemen, keandalan, beban kerja, dan keahlian (Srivastava & Prakash, 2019). Dan masih banyak lagi dimensi ISQ baik di bidang kesehatan maupun non- kesehatan dari hasil penelitian ahli-ahli. Penelitian - penelitian sebelumnya tentang ISQ telah banyak dilakukan menggunakan teori dan dimensi dari Parasuraman *et al* (1990), yaitu berwujud, terpercaya, tanggap, terjamin, dan empati. Peneliti sendiri menggunakan dimensi Hallowell *et al* (1996) dengan tujuan untuk melihat dimensi-dimensi ISQ lain yang mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian Adriansyah, *et al* (2020) dan penelitian Izza, *et al* (2021) juga menggunakan teori dan dimensi Hallowell, *et al* untuk mengukur ISQ di Rumah Sakit Islam Ahmad Yani Surabaya.

Peneliti juga memilih menggunakan teori dari Marsick dan Watkins untuk mengukur variabel *learning organization* dengan alasan instrumen DLOQ yang dikembangkan oleh Marsick dan Watkins merupakan skala yang menilai kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan dengan mengukurnya dari persepsi karyawan. Teori Marsick dan Watkins menjelaskan tujuh dimensi *learning organization*, yaitu: pembelajaran berkelanjutan, dialog, pembelajaran tim, sistem tertanam, pemberdayaan, aksi, dan kepemimpinan strategis. Selain itu, instrumen DLOQ telah divalidasi dan reliabilitasnya telah diuji untuk mengukur *learning organization* di 6 Rumah Sakit Umum di Yunani (Goula, 2020). Penelitian Ghayas & Khan (2019) menemukan bahwa dimensi *learning organization* yaitu pembelajaran berkelanjutan dan kepemimpinan strategis

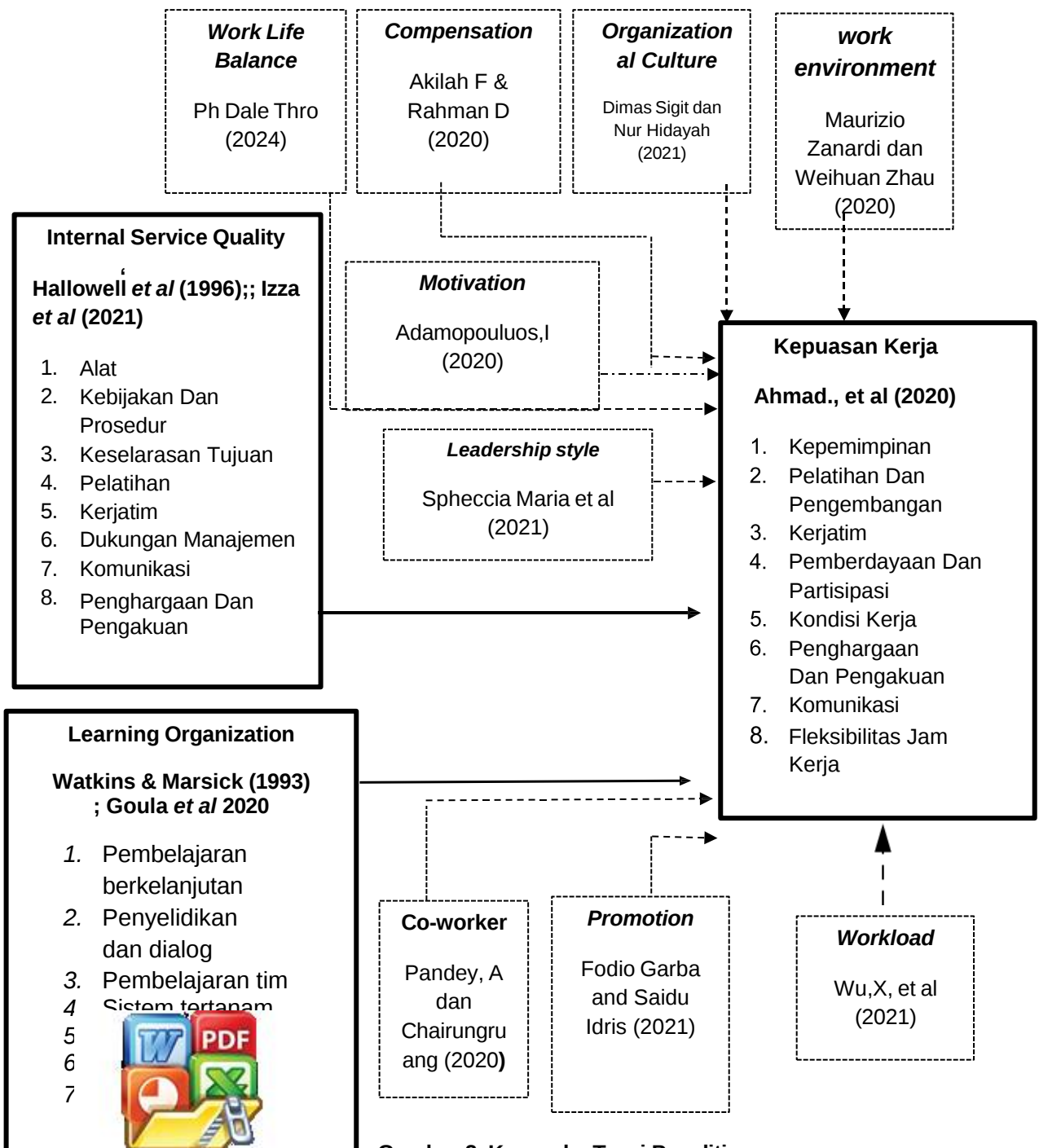


memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Jallad, M. (2021) juga menggunakan teori Marsick dan Watkins untuk mengukur ketujuh dimensi *learning organization* terhadap kepuasan kerja, dan didapatkan hasil bahwa dimensi kepemimpinan strategis dan pembelajaran berkelanjutan sangat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyanan di Palestina.

Peneliti menggunakan teori, dimensi, dan kuesioner variabel kepuasan kerja milik Ahmad *et al* (2020) dengan alasan kuesioner ini sudah tervalidasi dan tereabilitas untuk menilai kepuasan kerja di kalangan tenaga kesehatan. Kuesioner yang dikembangkan oleh Ahmad *et al* (2020) ini juga sudah disesuaikan dengan sifat psikometriknya, supaya layak untuk menilai kepuasan kerja diantara seluruh petugas kesehatan. Dimensi yang digunakan untuk menilai kepuasan kerja yaitu: kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan, kerja tim, pemberdayaan dan partisipasi, kondisi kerja, penghargaan dan pengakuan, komunikasi, serta fleksibilitas jam kerja.

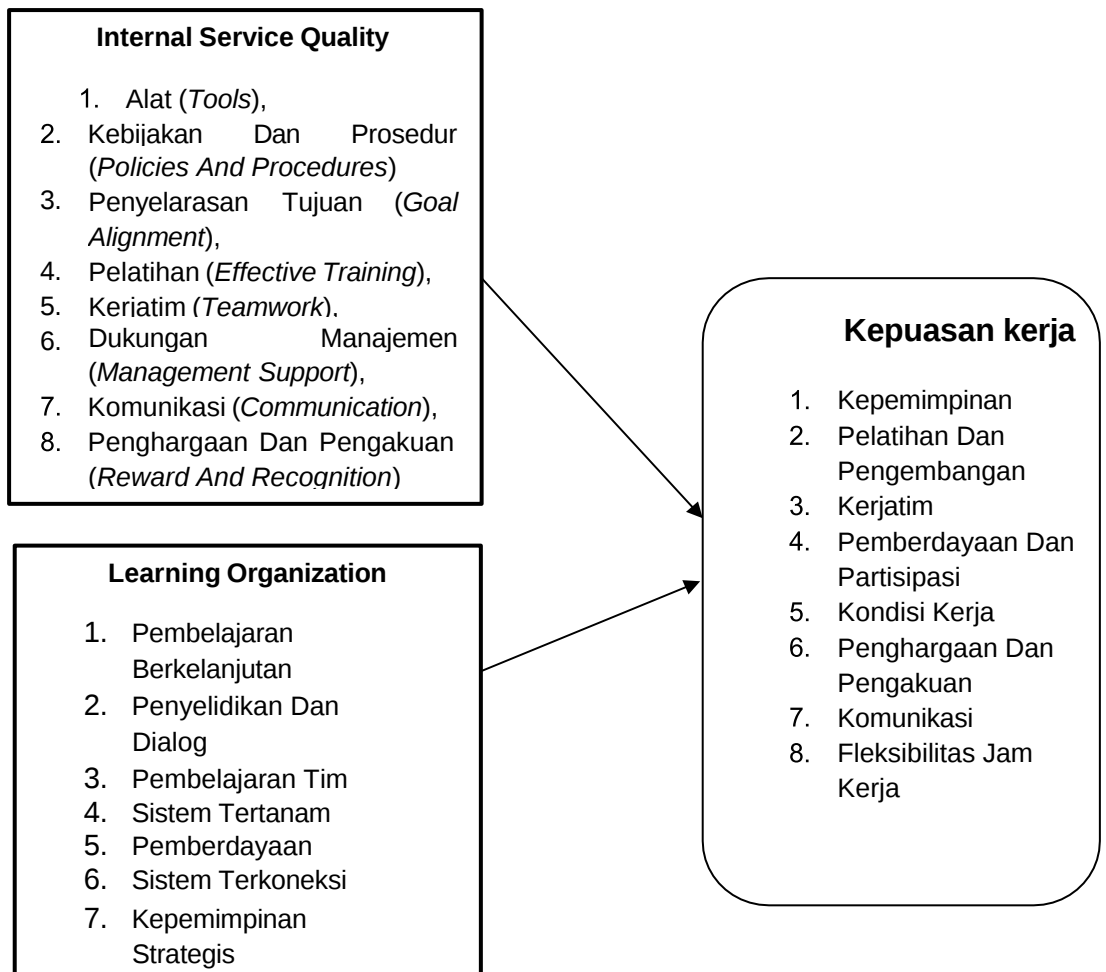


2.7. Kerangka Teori Penelitian

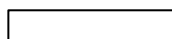


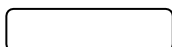
Gambar 2. Kerangka Teori Penelitian

2.8. Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian

 : Variabel Independen

 : Variabel Dependen

 : Garis Penghubung



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

1. Hubungan *internal service quality* terhadap Kepuasan kerja

Internal service quality adalah suatu upaya sebuah organisasi untuk memberikan pelayanan kepada karyawannya (Izza *et al*, 2021). Pelayanan yang baik kepada karyawan akan berpengaruh kepada kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan pada organisasi tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan tersebut (Grönroos, 1985). Semakin besar kebutuhan karyawan yang dapat dipenuhi oleh organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka karyawan akan memiliki ketidakpuasan.

Untuk mengukur *internal service quality* terhadap kepuasan kerja karyawan tidak hanya diukur dari gaji, penghargaan dan pengakuan (*reward and recognition*) yang diperoleh (Hallowell *et al*, 1996), melainkan juga dari kondisi tempat bekerja. Kondisi tempat bekerja yang dimaksud adalah tersedianya peralatan dan fasilitas yang menunjang kinerja karyawan (*tools*), tersediaan kebijakan dan prosedur yang jelas sebagai acuan bagi karyawan dalam bekerja (*policies & procedures*), terjalannya kerja sama yang baik antar karyawan, antar karyawan dengan atasan (*teamwork*), komunikasi yang jelas antar karyawan, antar karyawan dengan atasan (*communication*). Kerjasama dan komunikasi yang terjalin baik antar karyawan dengan atasan akan mendorong kesepahaman dan keselarasan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi (*goal alignment*). Komunikasi dua arah antar karyawan dengan atasan juga dapat dimanfaatkan oleh manajemen sebagai sumber informasi untuk memahami kebutuhan karyawannya (*management support*), termasuk kebutuhan akan pelatihan-pelatihan yang akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan profesionalisme karyawannya (*effective training*).

Beberapa penelitian sebelumnya yang juga menyatakan *internal service quality* merupakan prediktor kuat yang mempengaruhi Kepuasan kerja karyawan (Al-Ababneh *et al*, 2018). Hasil penelitian Adriansyah *et al*, 2020 menunjukkan bahwa perawat yang berada pada Rumah Sakit dengan pelayanan internal yang baik, cenderung mengalami kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian Wabang & Batilmurik (2023) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan akan tercapai apabila

1. mampu meningkatkan *internal service quality*.

2. *learning organisasi* terhadap Kepuasan kerja

Learning organization adalah organisasi yang mampu untuk pembelajaran mandiri sehingga organisasi tersebut memiliki kemampuan berpikir dan bertindak untuk merespon berbagai perubahan (Senge, 1990). Organisasi yang mampu menyediakan



kesempatan dan peluang bagi karyawannya untuk terus belajar, mengembangkan diri dan profesi, serta memahami psikologis karyawan, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Dekoulou & Trivellas, 2014).

Penelitian Jallad, M (2021) menunjukkan bahwa dari ketujuh dimensi *learning organization*, dimensi *strategic leadership* merupakan prediktor paling signifikan terhadap *Kepuasan kerja*, yang berarti seorang pemimpin harus membangun sistem yang mendorong pembelajaran sekaligus memotivasi dan mendorong karyawan untuk terus belajar dalam organisasi untuk meningkatkan *Kepuasan kerja* (Lim, T., 2010). Dengan adanya *learning organization*, karyawan dapat bertukar pikiran, berbagai pendapat dan informasi mengenai peningkatan kualitas kerja serta kebijakan pemimpin akan meningkatkan *Kepuasan kerja* karyawan (Lubis *et al*, 2019).

2.9. Hipotesis

2.9.1 Hipotesis Nul/Awal (H0)

1. Tidak terdapat pengaruh Pengaruh *Internal Service Quality* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel.
2. Tidak terdapat pengaruh Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel.
3. Tidak ada variable yang paling berpengaruh antara variable *Internal Service Quality*, *Learning Organization*, terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel.

2.9.2 Hipotesis Alternatif (Ha)

1. Ada pengaruh antara Pengaruh *Internal Service Quality* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel.
2. Ada pengaruh antara Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Haji Provinsi Sul-Sel.
3. Ada variable yang paling berpengaruh antara variable *Internal Service Quality*, *Learning Organization*, dan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di RSUD Haji Provinsi sul-sel



2.10. Definisi Operasional

Tabel 3 Definisi Operasional Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Skala
1	<i>Internal Service Quality</i>		Kualitas layanan yang karyawan terima dari dan tawarkan kepada rekan kerja mereka (Hallowell, <i>et al</i> , 1996).	Kualitas layanan yang diterima dari rekan kerja satu unit/berbeda dan dari organisasi.	Kuisisioner sebanyak 24 pertanyaan dengan pilihan jawaban : 5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju	Total 24 pertanyaan Skor tertinggi = $(24 \times 5) = 120$ Skor terendah = $(24 \times 1) = 24$ Skor standar = $120 - 24 = 96$ Interval skor = $96/2 = 48$ Skor = $120 - 48 = 72$ Kriteria Objektif: Tinggi = Jika skor total jawaban dari responden ≥ 72 Rendah = Jika skor total jawaban dari responden < 72	Likert
		Tools (T)	Peralatan yang dibutuhkan karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya dimana ini disediakan oleh organisasi untuk karyawan.	Peralatan yang dimaksud adalah peralatan kerja, yakni peralatan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan aktivitas kerjanya, alat penunjang medis seperti stetoskop, termometer, sterilisator, dll dan alat non medis seperti meja kerja, kusi, komputer, ruangan dan ATK.			
		Policies and Procedures (PP)	Pedoman yang membantu membentuk budaya dan perilaku karyawan. biasanya berisi daftar apa yang dibolehkan, apa yang	Rumah sakit menetapkan prosedur kerja seperti SOP, <i>Cinical Pathway</i> , dll. yang mendukung karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya			



No	Variabel	Dimensi	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Skala
			dilarang dan apa yang harus dilakukan.				
		Teamwork (TW)	Kerjasama tim (teamwork) terjadi antara individu- individu dan antara departemen	teamwork dalam konteks Internal Service Quality mengacu pada Sejauh mana kerja sama antar karyawan dan antar unit di rumah sakit berlangsung secara efektif untuk mendukung kelancaran operasional dan pelayanan internal.			
		Management support (MS)	Dukungan manajemen kemampuan karyawan cukup memadai untuk dapat memberikan pelayanan.	Dukungan manajemen yang dimaksud adalah dukungan tersebut berupa menyediakan fasilitas dan mendukung aktivitas karyawannya dalam mensukseskan program yang sedang dijalankan			
		Goal Aligment (GA)	Tujuan tugas pelayanan lini depan (frontliner) sejalan dengan tujuan manajemen	Goal Aligment (Penyelarasan Tujuan) adalah keadaan yang menggambarkan selarasnya tujuan dan tindakan-tindakan individu dalam			



No	Variabel	Dimensi	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Skala
				mencapai tujuan organisasi.			
		Effective training (ET)	Pelatihan-pelatihan khusus yang bertalian dengan pekerjaan (job-specific training) diadakan secara efektif dan berguna tepat pada waktunya.	Effective training (Pelatihan) adalah proses sistematis dimana karyawan mempelajari pengetahuan (<i>Knowledge</i>), Keterampilan (<i>Skill</i>), kemampuan (<i>Ability</i>) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi.			
		Communication (C)	Hubungan komunikasi yang diperlukan terjadi secara vertical dan horizontal dalam organisasi.	Komunikasi dalam konteks Internal Service Quality mengacu pada kualitas penyampaian informasi antar bagian, antar profesi, dan antar karyawan di lingkungan rumah sakit yang mendukung kelancaran proses kerja.			
		Reward and Recognition (RR)	Reward and Recognition adalah Suatu keadaan diakuinya seseorang atas pencapaian	"Reward and Recognition" dalam konteks Internal Service Quality merujuk pada sejauh mana			



No	Variabel	Dimensi	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Skala
			yang dibuatnya diberikan balas jasa (rewarded) atas kinerja yang baik.	organisasi memberikan penghargaan atau pengakuan internal kepada karyawan atau unit kerja yang mendukung layanan internal secara efektif.			
2	Learning Organization		Organisasi dimana orang-orangnya mempunyai visi yang sama, merasakan dan menafsirkan perubahan lingkungan, menghasilkan pengetahuan baru yang kemudian mereka gunakan untuk menciptakan produk dan layanan inovatif guna memenuhi kebutuhan pelanggan (Marsick & Watkins, 1999).	organisasi tentang menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk terus belajar, mengembangkan kompetensi, keterampilan, memiliki kecepatan berpikir serta bertindak sebagai respon terhadap perubahan yang ada	Kuisisioner sebanyak 21 pertanyaan dengan pilihan jawaban: 5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju	Total 21 pertanyaan Skor tertinggi = $(21 \times 5) = 105$ Skor terendah = $(21 \times 1) = 21$ Skor standar = $105 - 21 = 84$ Interval skor = $84/2 = 42$ Skor = $105 - 42 = 63$ Kriteria Objektif: Tinggi = Jika skor total jawaban dari responden ≥ 63 Rendah = Jika skor total jawaban dari responden < 63	Likert
		Continuous Learning (CL)	Merupakan upaya organisasi dalam menciptakan kesempatan untuk belajar bagi semua orang.	Pembelajaran dirancang untuk memungkinkan karyawan belajar sambil bekerja. Tersedianya peluang			



No	Variabel	Dimensi	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Skala
				bagi karyawan untuk terus belajar, pendidikan, dan pertumbuhan berkelanjutan			
		<i>Inquiry and dialogue (D)</i>	Mengacu pada bagaimana menciptakan budaya yang mendukung pertanyaan dan menawarkan umpan balik kepada tiap karyawan.	Memberikan karyawan kemampuan untuk mendengar dan menyelidiki pandangan dan pendapat orang lain			
		<i>Team learning (TL)</i>	Mencerminkan bentuk upaya organisasi dalam menumbuhkan semangat kerjasama dan membantu anggota tim menjadi suatu kebiasaan dengan cara berpikir yang berbeda.	Karyawan yang bekerja dalam tim akan diperhadapkan dengan ide-ide baru dari rekan kerjanya, sehingga mereka saling membantu untuk terus belajar			
		<i>Knowledge sharing systems (ES)</i>	Memungkinkan karyawan untuk memperoleh dan berbagi informasi dan memberikan kesempatan untuk saling belajar di tempat kerja.	Untuk berbagi pembelajaran diciptakan sistem teknologi, tersedianya akses untuk belajar, dan diintegrasikan dengan pekerjaan			



No	Variabel	Dimensi	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Skala
		<i>Empower people</i> (EP)	Melibatkan karyawan dalam menciptakan dan memberdayakan potensi yang dimiliki	Memberdayakan dan melibatkan karyawan dalam menetapkan dan menerapkan visi bersama untuk mencapai tujuan organisasi			
		<i>System connection</i> (SC)	Mencerminkan tindakan untuk menghubungkan organisasi dengan lingkungan internal dan eksternalnya.	Karyawan melihat hasil kerja mereka memberi dampak terhadap organisasi			
		<i>Strategic leadership</i> (SL)	Menunjukkan sejauhmana para pemimpin membentuk, meningkatkan, dan mendukung pembelajaran untuk mencapai hasil yang lebih baik.	Pemimpin memberikan contoh, dan mendukung pembelajaran. Pemimpin menggunakan pembelajaran secara strategis untuk mencapai tujuan organisasi			
5	Kenyamanan		Keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1969)	karyawan yang dikaitkan dengan perasaan positif dan negative tentang pekerjaannya.	Kuisisioner sebanyak 33 pertanyaan dengan pilihan jawaban: 5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Kurang Setuju	Skor tertinggi = $(33 \times 5) = 165$ Skor terendah = $(33 \times 1) = 33$ Skor standar = $165 - 33 = 132$ Interval skor =	Likert



No	Variabel	Dimensi	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Skala
		Leadership	Kemampuan seseorang untuk memimpin, memotivasi, dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama	Kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memimpin, mempengaruhi, mengarahkan, menginspirasi, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi	2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju	$132/2 = 68$ Skor = $165 - 66 = 99$ Kriteria Objektif: Tinggi = Jika skor total jawaban dari responden ≥ 99 Rendah = Jika skor total jawaban dari	
		Training and development	Metode dan teknik yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan.	Ketersediaan pelatihan-pelatihan kepada karyawan yang berkaitan dan menunjang pekerjaannya			
		Teamwork	Individu dengan keahlian yang berbeda dapat saling melengkapi dan bekerja secara efektif	Teamwork dalam konteks kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan individu terhadap sejauh mana karyawan merasa puas dengan interaksi, hubungan, dan dinamika dalam tim kerja mereka , termasuk perasaan dihargai, dukungan emosional, serta rasa memiliki dalam tim.			
		Empowerment and participation	Partisipasi mewakili tindakan, atau	Memberdayakan dan melibatkan karyawan			



No	Variabel	Dimensi	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Skala
			menjadi bagian dari suatu tindakan seperti proses pengambilan keputusan. Pemberdayaan mewakili pembagian kendali, hak dan kemampuan untuk berpartisipasi, untuk mempengaruhi keputusan, seperti pada alokasi sumber daya.	dalam menetapkan dan menerapkan visi bersama untuk mencapai tujuan organisasi			
		Working condition	Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan	Semua keadaan yang ada di tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan pencapaian produktivitas kerja			
		Reward and cognition	Memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Imbalan dapat mencakup hal-hal seperti bonus, kenaikan gaji, atau hak istimewa,	"Reward and Recognition" dalam konteks kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan individu terhadap penghargaan dan pengakuan yang			



No	Variabel	Dimensi	Definisi Teori	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif	Skala
			sementara pengakuan dapat berupa kata-kata apresiasi atau penghargaan.	diterimanya atas kinerjanya di tempat kerja , baik secara finansial (gaji, bonus) maupun non-finansial (pujian, promosi, ucapan terima kasih).			
		Communication	Proses pertukaran dan pemahaman informasi antara dua pihak atau lebih.	Komunikasi dalam konteks Kepuasan Kerja Karyawan merujuk pada tingkat kepuasan karyawan terhadap cara dan kualitas komunikasi yang terjadi di tempat kerja.			
		Flexibility of working hours	Kebijakan untuk karyawan bebas mengatur kapan mulai dan selesai bekerja dalam satu hari. Artinya, karyawan bebas bekerja lebih awal atau lebih lambat dari waktu yang telah ditentukan perusahaan tempatnya bekerja	Sistem kerja yang memungkinkan karyawan untuk memiliki kendali atau mengatur jadwal kerja mereka sendiri			

