

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pentingnya kualitas layanan dalam konteks rumah sakit tidak bisa diabaikan. Kualitas layanan yang unggul memiliki dampak positif terhadap reputasi rumah sakit itu sendiri. Selain itu, tingkat layanan yang tinggi di rumah sakit juga berperan penting dalam memajukan bidang kesehatan secara keseluruhan, dengan dampak positif pada tingkat kesehatan masyarakat secara keseluruhan (Botha, 2020). Salah satu faktor utama yang memengaruhi kualitas layanan di rumah sakit adalah faktor sumber daya manusia.

Sumber daya manusia sangat penting bagi keberhasilan semua jenis organisasi dan salah satu elemen terpenting dalam sistem kesehatan (Al Zefeiti, 2017; Ginbeto et al., 2023). Ketersediaan tenaga kerja kesehatan dalam jumlah yang memadai, perpaduan keterampilan, distribusi, motivasi, kompetensi, dan kualitas sangat penting untuk pemberian layanan kesehatan yang efektif dan adil, namun semua negara di mana pun di dunia menghadapi tantangan ketersediaan tenaga kerja kesehatan dalam hal produksinya, penyebaran, retensi, dan pemanfaatan yang tepat (Abay, 2018; Haileamlak, 2018).

Rumah sakit memandang kualitas pelayanan sebagai hal yang penting. Pelayanan yang berkualitas tinggi dapat menghasilkan kepuasan pasien, yang membantu mengukur kemampuan perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan yang prima (Giardino, Risenberg & Varkey, 2017). Kualitas pelayanan di rumah sakit merupakan perbandingan subjektif yang dilakukan pasien antara pelayanan yang diharapkan dengan apa yang diperoleh (Darr, Farnsworth & Myrtle, 2017).

Peran pegawai yang handal dan profesional sangat membantu dalam meningkatkan kualitas dan kinerja rumah sakit. Kualitas pegawai yang masih jauh dari memadai tentu akan mempengaruhi prestasi yang dihasilkan. Untuk mencapai kinerja yang optimal diperlukan interaksi dan koordinasi yang dirancang untuk menghubungkan tugas-tugas, baik individu maupun kelompok guna mencapai tujuan organisasi (Simarmata et al., 2020).

Salah satu faktor yang sangat penting bagi seorang individu dalam bekerja adalah Work Engagement, yaitu suatu konsep yang dapat mencerminkan bahwa seorang individu mempunyai semangat, fokus, dan dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan (Szilvassy and Širok, 2022). Dalam lingkungan layanan kesehatan yang semakin kompetitif dan menantang yang ditandai meningkatnya tuntutan kerja dan terbatasnya sumber daya, lingkungan kerja yang menghasilkan sikap dan perilaku kerja sangatlah penting (Gupta et al., 2016). Penelitian lain telah menunjukkan bahwa work engagement memediasi hubungan antara lingkungan kerja yang positif dengan kinerja yang lebih baik (Aboshaiqah et al., 2016; Moloney et al., 2018; Wan et



Work engagement juga memainkan peran penting dalam pencegahan kelelahan, yang sangat penting dalam kondisi berat yang dihadapi layanan kesehatan modern (García-Sierra et al., 2016). Konsekuensi dari kelelahan bisa sangat parah baik bagi tenaga kesehatan profesional maupun pasien, dan akibatnya bagi organisasi layanan kesehatan (Arnold B. Bakker and Demerouti, 2007). Work engagement juga merupakan faktor kunci dalam memberikan layanan kesehatan yang patut dicontoh. Karyawan layanan kesehatan yang terlibat memberikan perawatan berkualitas tinggi, hemat biaya, dan melakukan aktivitas di luar deskripsi pekerjaan formal mereka (Kaissi, 2014).

Tenaga kesehatan yang terikat akan menunjukkan semangat, dedikasi, dan penghargaan (Grabau, 2016). Dengan keterikatan kerja yang mereka miliki, peningkatan kualitas layanan dapat terwujud (Mahboubi et al., 2015; Wake & Green, 2018). Selain itu, salah satu variabel penting dalam memahami perilaku karyawan yang berpotensi memiliki konsekuensi serius terhadap kinerja dan kualitas organisasi secara keseluruhan yaitu dengan komitmen organisasi (Khalilzadeh Naghneh et al., 2017). Hal ini dianggap sebagai faktor motivasi paling signifikan, yang menyiratkan bahwa seorang karyawan dapat menemukan identitasnya dalam organisasi saat terlibat dalam aktivitas organisasi, bergabung dengannya, dan puas menjadi anggota (Alipour and Monfared, 2015).

Karyawan memiliki kecenderungan untuk berkomitmen pada organisasinya jika upaya mereka diakui (Abuseif and Ayaad, 2018). Sementara itu, karyawan yang tidak memiliki komitmen tidak memperhatikan pekerjaannya dengan baik, sehingga berdampak buruk pada kinerja organisasinya (Bahjat Abdallah et al., 2017). Karyawan menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi jika mereka diberi “kesempatan untuk melakukan pekerjaan penting dan menantang, bertemu dan berinteraksi dengan orang-orang yang menarik, dan mempelajari keterampilan baru serta berkembang sebagai pribadi” (Chan et al., 2015). Selain itu, komitmen organisasi dianggap sebagai isu yang paling memotivasi di rumah sakit; karyawan yang berkomitmen dapat meningkatkan kinerja organisasi layanan kesehatan dan pencapaian tujuan organisasi (Alipour and Monfared, 2015). Keberhasilan dalam memberikan layanan pasien yang berkualitas mungkin berasal dari efisiensi dan motivasi penyedia layanan kesehatan (Dagget et al., 2016).

Saat ini sekitar 40% profesional kesehatan (dokter, perawat, dan bidan) akan mengundurkan diri dari pekerjaannya karena ketidakpuasan terhadap pekerjaannya (Bersin, 2014). Masalah turnover dialami oleh berbagai negara di

global, angka turnover perawat di rumah sakit berkisar antara 10-15% (Alipour et al., 2020). Pada penelitian NSI tahun 2020 dalam penelitian etahui bahwa industri perumahsakitannya pada tahun 2018, angka sakit di seluruh dunia adalah 19,1% dan mengalami penurunan pada tahun 2019 menjadi 17,8%. Meskipun diprediksi akan ada penurunan angka turnover rumah sakit tersebut, masih tergolong tinggi.



Menurut penelitian yang dilakukan oleh National Healthcare Retention & RN Staffing Report, selama tahun 2020 angka turnover perawat di Amerika Serikat juga meningkat sebesar 1,7% hingga pada Maret 2021 mencapai 19,5% (Colosi, 2021). Pada tahun 2021, angka turnover di berbagai Negara meningkat sebanyak 6,4% dari tahun sebelumnya dan berada pada angka 25,9% (Arifah, 2024).

Angka ini terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir dan memerlukan perhatian khusus dari eksekutif rumah sakit. Indonesia juga memiliki angka turnover rumah sakit yang cukup tinggi, sebesar 20,8% pada tahun 2019 (Susanti et al., 2020). Hal ini tentunya menjadi perhatian sistem kesehatan berbagai negara dan dunia karena dengan adanya turnover yang tinggi, biaya yang timbul cukup tinggi dan menyebabkan timbulnya berbagai masalah. Mathis, Valentine, dan Jackson (2011) dalam bukunya mengenai Human Resource Management, menyebutkan bahwa turnover dalam dunia kesehatan mencapai 30% per tahun. Selain berpengaruh terhadap produktivitas organisasi, Turnover juga secara gamblang memperlambat pertumbuhan finansial organisasi tersebut. Biaya yang ditimbulkan dari turnover perawat saja lebih dari 125 juta dolar per tahun, dengan biaya turnover per individu mencapai 32 ribu dolar per orang (Setiawan and Tan, 2021).

Pada daerah Sulawesi Selatan sendiri didapatkan pada salah satu Rumah Sakit Swasta di Makassar yaitu Rumah Sakit X yang memiliki data turnover karyawan pada tahun 2021 sebanyak 19,58%. Sedangkan pada tahun 2022 data turnover di rumah sakit tersebut sebanyak 20,18% dan pada tahun 2023 sebanyak 20,90%. Dalam hal ini, masih melebihi standar turnover yaitu 5-10% per tahun yang dianggap sebagai kondisi ideal menurut Gillies (1994) (Tabel 1).

Tabel 1.1. Jumlah Turnover Pegawai Rumah Sakit X Makassar

No.	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang Keluar	Turnover
1	Tahun 2021	418	88	19.58%
2	Tahun 2022	355	78	20.18%
3	Tahun 2023	315	70	20.90%
Rata-Rata				20.22%

Ada berbagai alasan mengapa seorang karyawan meninggalkan organisasi atau mempunyai niat untuk keluar (Ramalho Luz et al., 2018). Akibat dari situasi ini menyebabkan kecemasan dan stres karyawan yang lebih besar,



kontribusi pada buruknya sikap dan perilaku kerja di tempat kerja. Becker & Leiter, (2010) mengatakan ada beberapa faktor dapat *work engagement* antara lain, job demands (tuntutan pekerjaan) ada tingkat sosial, fisik, serta organisasi membutuhkan usaha yang henti secara fisik maupun psikologis. Job resources, dimana mengacu pada sosial, fisik, maupun organisasional yang

memungkinkan untuk mengurangi beban pekerjaan. Personal resources, mengarah pada penilaian positif terkait dengan daya tahan dan pengaruh seseorang terhadap lingkungan sekitarnya seperti pemberian reward. Sedangkan Lockwood (2007) berpendapat, *work engagement* dapat dipengaruhi adanya faktor, diantaranya yaitu faktor budaya yang ada ditempat kerja atau budaya organisasi, komunikasi organisasional, gaya manajerial, serta kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut (Lockwood, 2007).

Banyak hal yang dapat mempengaruhi *work engagement* pada karyawan, salah satunya ialah budaya organisasi (*organizational culture*), dimana budaya organisasi ini dapat membentuk perilaku karyawan untuk dapat *engagement*. Suatu budaya organisasi di lingkungan kerja merupakan nilai yang diterapkan oleh organisasi atau perusahaan untuk dapat mengontrol perilaku karyawan agar dapat sesuai dengan nilai organisasi tersebut (Yilmaz and Ergun, 2008). Pada penelitian Puspitsari dan Budiana, (2011) didapatkan bahwa hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan. Hasil positif menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula *work engagement* pada karyawan.

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja karyawan (*job satisfaction*), penurunan turnover karyawan, peningkatan produktivitas, peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Kim et al., 2018). Karyawan tentu merasa senang dalam proses menjalankan suatu pekerjaan jika mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti stres kerja, kompensasi, beban kerja, lingkungan kerja (Lambrou et al., 2010). *Job satisfaction* dapat mempengaruhi secara positif karyawan untuk menunjukkan semangat terhadap pekerjaan dan merasa nyaman dalam menyelesaikannya. Permasalahan di luar pekerjaan juga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Studi-studi terdahulu menunjukkan korelasi positif antara *job satisfaction* dan tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*). Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam tugas-tugas mereka (Wiratama et al., 2022).

Schaufeli dan Bakker (2004) menemukan bukti bahwa untuk hubungan yang positif antara *job resources* (*performance feedback*, *social support*, dan *supervisory coaching*) dengan *work engagement* (*vigor*, *dedication*, *absorption*) pada karyawan Belanda yang bekerja pada sebuah perusahaan asuransi, kesehatan, dan layanan keamanan dll. Mereka menggunakan *modelling* untuk melihat bahwa *job resources* secara eksklusif mempengaruhi *work engagement*, dan *work engagement* adalah sebuah mediator antara *job resources* dan intensitas turnover.

Penelitian telah menemukan dampak positif yang signifikan dari *work engagement* di lingkungan rumah sakit. Juliaha (2020) (2004) sama-sama menemukan bahwa *reward* mempunyai



pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja, dan juga mencatat pentingnya meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Kanang dan Syahrul (2019) lebih lanjut menekankan dampak *reward* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan Feriandy (2023) menyoroti pengaruh signifikan reward terhadap kualitas layanan. Temuan ini secara kolektif menunjukkan bahwa penghargaan memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja di lingkungan rumah sakit.

Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit menjadi suatu keharusan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. Dalam konteks ini, faktor-faktor internal organisasi seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai memiliki peran penting dalam membentuk tingkat keterlibatan kerja atau *work engagement* (Ramalho Luz et al., 2018). Beberapa penelitian telah menginvestigasi hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja di berbagai konteks organisasi. Namun, terdapat celah pengetahuan khusus dalam konteks rumah sakit yang perlu diisi. Dengan memahami dinamika budaya organisasi dan kepuasan kerja di rumah sakit serta dampaknya pada keterlibatan kerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk perbaikan manajemen sumber daya manusia dan kualitas pelayanan di rumah sakit (Scott et al., 2003).

Hasil penelitian diatas menyiratkan perolehan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana organisasi dapat mendorong keterlibatan di antara staf pegawai rumah sakit mereka dalam aktivitas kerja sehari-hari. Untuk mendorong keterlibatan, organisasi harus mempertimbangkan faktor intrinsik dan situasional. Rumah Sakit X Makassar merupakan salah satu rumah sakit Islam di Makassar yang terbesar. Tingginya angka turnover mampu menjadi salah satu acuan bagaimana penerapan peningkatan *work engagement* dan komitmen organisasi dalam konteks spiritual.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki *organizational culture*, *job satisfaction*, *job resources*, dan *reward* terhadap tingkat *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar.

B. Kajian Masalah

Tingginya angka *turnover* di Rumah Sakit X Makassar dari tahun 2021 ke tahun 2022 mencerminkan sebuah tantangan signifikan dalam manajemen sumber daya manusia. Meskipun sebelumnya terjadi penurunan pada tahun 2022, akan tetapi masih melebihi standar turnover yaitu 5-10% per tahun yang dianggap sebagai kondisi ideal menurut Gillies (1994). Faktor-faktor yang



ini perlu dikaji secara mendalam untuk merumuskan strategi efektif dalam menangani dan mengurangi tingkat *Turnover* yang tinggi.

Di Rumah Sakit X Makassar merupakan fenomena yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal, bisa seperti faktor karakteristik pekerjaan, faktor kepuasan kerja (He R, Liu et al.2020). Serta faktor demografis dan karakteristik pribadi,

faktor kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, faktor peluang kerja di luar organisasi (Mitchell, T. R., & Lee, T. W. 2001).

Work Engagement pada tenaga kesehatan di rumah sakit memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat keinginan untuk pindah (*turnover intention*), sebagaimana yang didukung oleh penelitian sebelumnya. Studi oleh Teng, Chen, Hall, dan Lin (2018) menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* yang tinggi pada tenaga kesehatan di rumah sakit secara signifikan berkorelasi negatif dengan *turnover intention*, menandakan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan pekerja, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Bakker, Demerouti, and Sanz-Vergel (2014) juga mencatat bahwa *work engagement* berperan sebagai faktor pelindung yang efektif terhadap kecenderungan *turnover* di kalangan tenaga kesehatan. Dengan demikian, *work engagement* di konteks rumah sakit memiliki implikasi positif dalam mengurangi niat untuk pindah (*turnover intention*) dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan faktor-faktor yang dipaparkan sebelumnya, bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* dalam perusahaan. Puspita et al., (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat digambarkan dalam nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut, perusahaan yang memiliki nilai-nilai inti yang baik serta dipahami dan diaplikasikan oleh para karyawan dalam aktivitas keseharian karyawan maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada perusahaan tersebut kuat, karena nilai-nilai inti pada perusahaan merupakan dasar dari budaya organisasi yang kuat.

Djaitun et al., (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan organisasi, dan sebaliknya yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kerja organisasi. Hakim, (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut, semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya but. Budaya organisasi yang lemah menunjukkan semakin itmen para karyawan terhadap suatu organisasi. Senada ebut, Denison (2009) menyatakan bahwa perusahaan yang organisasi yang kuat maka dapat dipastikan bahwa keterikatan ong tinggi, dan sebaliknya perusahaan yang memiliki budaya lemah maka dapat dipastikan keterikatan kerja nya juga



Job satisfaction seseorang diukur dari segi tingkat kepuasannya, yang bervariasi tergantung pada pekerjaannya (Anwar and Zebari, 2015). *Job satisfaction* adalah indikator penting tentang bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaan mereka dan seberapa puas mereka dengan pekerjaan itu. Kepuasan individu terhubung dengan peningkatan output organisasi (Anwar and Abdullah, 2021). Wijayati et al., (2020) menjelaskan *job satisfaction* pada dasarnya merupakan urusan dari masing-masing individu yang memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda berdasarkan dengan nilai yang berlaku pada setiap individu tersebut. Hal ini menandakan bahwa *job satisfaction* diperoleh ketika karyawan puas dengan gaji, lingkungan kerja, dan pekerjaan itu sendiri (Wibawa, 2016).

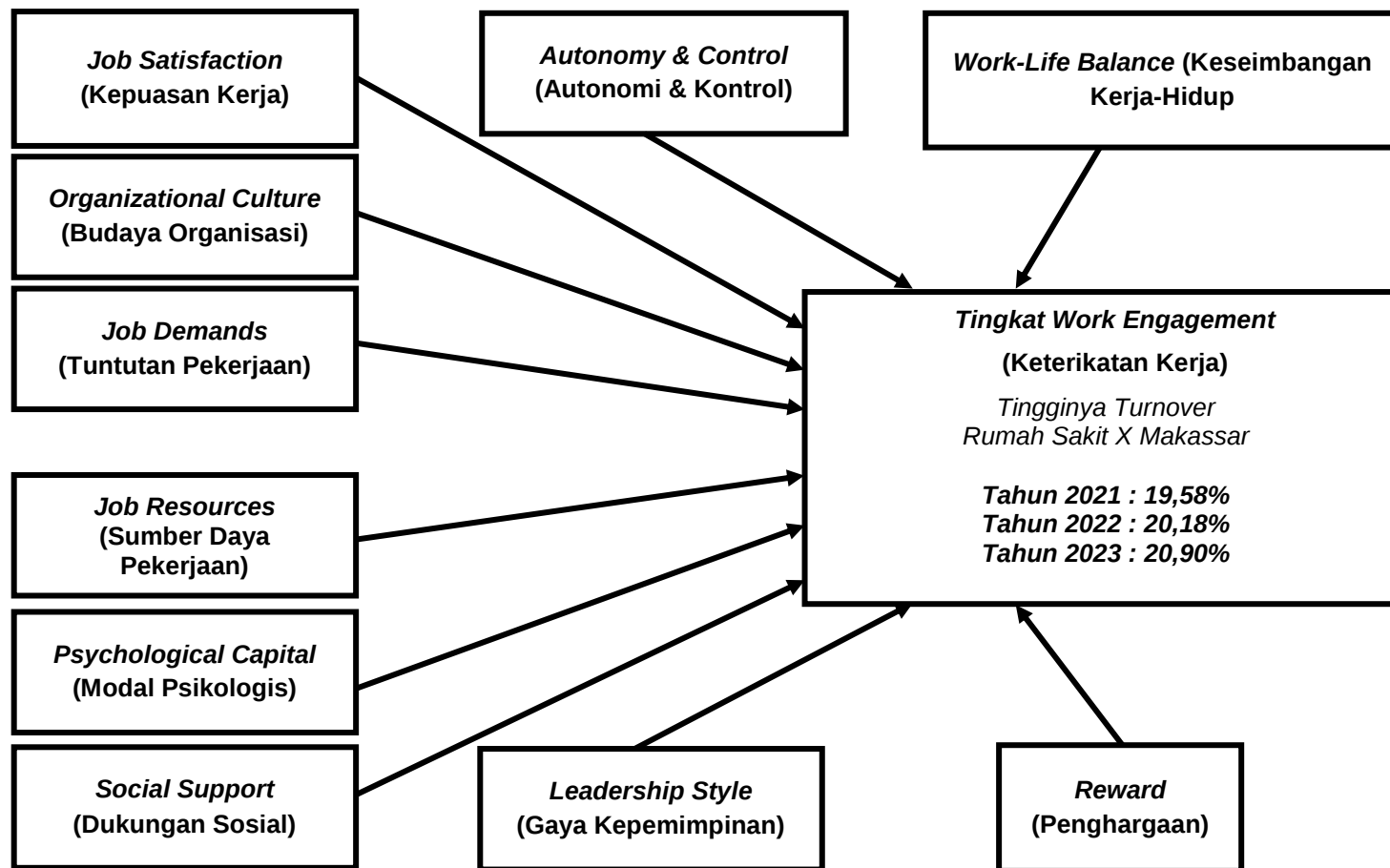
Menurut penelitian Nikita et al., (2015), *work engagement* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan. Hasil penelitian Radosevich dalam Allan, (2016:9) juga menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki *job satisfaction* yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang *dis-engaged*. Hasil penelitian Saks, (2006) juga menyimpulkan karyawan yang *engaged* memiliki sikap yang positif, disiplin yang kuat dan perilaku kerja yang baik dalam pekerjaan.

Job resources dilihat dari organisasional dari pekerjaan dalam pencapaian target dan stimulasi perkembangan dan pertumbuhan personal. Ayu (2015) menemukan bahwa *job resources*, bersama dengan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pribadi, secara signifikan memprediksi *work engagement*. Hal ini didukung oleh Sari (2021) yang menemukan bahwa keterikatan karyawan, yang merupakan komponen kunci dari *work engagement*, secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Reward terbukti sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan mengubah perilaku karyawan yang tidak puas. Karyawan sebagai asset perusahaan dan mereka adalah tangan dan otak yang melaluinya seluruh proses organisasi menjadi hidup. Oleh karena itu, sistem reward yang adil dapat membangun kepuasan kerja dan perilaku produktif dalam diri seorang karyawan (Mehmood, 2013). Berdasarkan penelitian Agusta dan Sahrah (2020) didapatkan bahwa adanya pengaruh sistem reward terhadap *work engagement*.

Maka peneliti menggambarkan kajian masalah penelitian berdasarkan variabel-variabel yang mempengaruhi *Turnover* sebagai berikut :





Gambar 1.1. Kajian Masalah Penelitian

r & Demerouti, 2007); (Schaufeli et al., 2002); (Bakker & Schaufeli, 2008); (Deci & Ryan, 1985); (Van Den Heuvel et al., 2013); (Bakker et al.,
); Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007); Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006); Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008)



C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kualitas *organizational culture* dalam meningkatkan *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar?
2. Bagaimana kualitas *job satisfaction* dalam meningkatkan *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar?
3. Bagaimana kualitas *job resources* dalam meningkatkan *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar?
4. Bagaimana kualitas *reward* dalam meningkatkan *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kualitas *organizational culture*, *job satisfaction*, *job resources*, dan *reward* dalam meningkatkan *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mengetahui sejauh mana kualitas *organizational culture* dalam meningkatkan *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar.
- b. Untuk mengetahui sejauh mana kualitas *job satisfaction* dalam meningkatkan *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar.
- c. Untuk mengetahui sejauh mana kualitas *job resources* dalam meningkatkan *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar.
- d. Untuk sejauh mana kualitas *reward* dalam meningkatkan *work engagement* pegawai di Rumah Sakit X Makassar.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan di bidang manajemen rumah sakit khususnya manajemen sumber daya manusia serta menjadi salah satu sumber referensi bagi penelitian lainnya yang berhubungan dengan kualitas *organizational culture*, *job satisfaction*, *job resources*, dan *reward* dalam meningkatkan *work engagement* pada pekerja di rumah sakit.

Manfaat Institusi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi manajemen sumber daya manusia di rumah sakit dalam menyusun atau merancang strategi untuk meningkatkan *work engagement* yang bertujuan untuk mengurangi *turnover* pada pekerja di Rumah Sakit X Makassar



3. **Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana pembelajaran dan penerapan ilmu – ilmu manajemen rumah sakit yang telah dipelajari selama mengikuti perkuliahan dan menambah pengetahuan serta pengalaman peneliti mengenai permasalahan nyata di rumah sakit.

4. **Manfaat Bagi Penulis**

Digunakan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit. Selain itu, juga penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai alat pembelajaran dan penerapan konsep-konsep manajemen rumah sakit yang telah dipelajari selama perkuliahan. Juga penelitian ini diharapkan juga dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman peneliti dalam menghadapi permasalahan sehari-hari yang terjadi di rumah sakit.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum tentang Organizational Culture

1. Definisi *Organizational Culture*

Organizational culture (Budaya organisasi) merupakan sebuah sistem makna bersama tentang nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi. Robbins & Coulter (2012), mendefinisikan budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Lebih lanjut juga mengemukakan sistem makna bersama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Karakteristik utama tersebut antara lain: *Innovation and Risk Taking*, *Attention to Detail*, *Outcome Orientation*, *People Orientation*, *Team Orientation*, *Aggressiveness*, dan *Stability* (Stephen P. Robbins and Coulter, 2012).

Organizational culture itu berkaitan dengan cara karyawan mempersiapkan karakteristik budaya organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan istilah deskriptif. Pemahaman ini penting karena membedakan konsep budaya dengan konsep kepuasan kerja (Jacobs et al., 2013).

Organizational culture merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. *Organizational culture* dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. *Organizational culture* selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya kinerja organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Mannion and Davies, 2018).

2. Fungsi *Organizational Culture*

Terdapat beberapa fungsi *organizational culture* yang dikemukakan oleh Robbins (2006), antara lain sebagai berikut:

a. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.

b. Budaya memberikan rasa identitas kepada para anggotanya.

c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih penting dari kepentingan diri pribadi luas dari kepentingan diri pribadi ang.

d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan



memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

3. Dimensi *Organizational Culture*

Robbins & Judge (2013) menyebutkan bahwa nilai-nilai organisasi dan esensi dari budaya organisasi dapat dijelaskan dalam tujuh dimensi utama yaitu:

- a. Innovation and Risk Taking: karyawan didorong untuk lebih menjadi inovatif dan berani mengambil risiko;
- b. Attention to Detail: karyawan diharapkan menunjukkan analisis presisi dan perhatian terhadap hal yang detail;
- c. Outcome Orientation: manajemen lebih berfokus kepada hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
- d. People Orientation: keputusan manajemen untuk mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut;
- e. Team Orientation: kegiatan kerja lebih diatur ke arah kerja tim ketimbang individu;
- f. Aggressiveness: orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai; dan
- g. Stability: aktivitas organisasi yang lebih menekankan untuk mempertahankan status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Berbeda dengan Robbin, dimensi budaya organisasi menurut Hofstede (1997) dalam Zeqiri and Alija, (2016) adalah:

- a. Dimensi 1: *Process Oriented Vs. Results Oriented*
Dimensi ini merupakan preferensi antara budaya organisasi yang berorientasi pada proses dan budaya yang berorientasi pada hasil.
- b. Dimensi 2: *Employee Oriented Vs. Job Oriented*
Dimensi ini merupakan preferensi budaya organisasi yang berorientasi pada karyawan dan budaya yang berorientasi pada pekerjaan.
- c. Dimensi 3: *Parochial Vs. Professional*
Dimensi ini merupakan preferensi antara budaya organisasi yang berorientasi parokial (perilaku di rumah atau di tempat kerja) dan budaya yang lebih kearah profesional.
- d. Dimensi 4: *Open Sistem Vs. Closed System*

si ini merupakan preferensi antara budaya organisasi dengan terbuka dan budaya dengan sistem tertutup.

si 5: *Loose Control Vs. Tight Control*

si ini adalah peferensi antara budaya organisasi dengan vasan yang longgar dan budaya organisasi dengan vasan yang lebih ketat.



f. Dimensi 6: *Normative Vs. Pragmatic*

Dimensi ini adalah preferensi budaya organisasi yang lebih bersifat normatif dan budaya organisasi lebih bersifat pragmatis.

B. Tinjauan Umum tentang Job Satisfaction

1. Definisi *Job Satisfaction*

Locke (1969) menerangkan bahwa *job satisfaction* seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat "*discrepancy*", tetapi merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Robbins and Judge dalam Indrasari (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

Job satisfaction menurut Colquitt, Lepine & Wesson (2019) dalam Raja Oloan Tumanggor (2018:58) adalah persepsi seseorang mengenai pekerjaan yang sedang dilakukan, serta apa yang ada dalam pikiran mereka mengenai pekerjaan tersebut. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mengalami perasaan positif baik ketika mereka berpikir tentang tugas dan tanggungjawab ketika bekerja. Sedangkan menurut Locke dalam Hamidifar (2009), *job satisfaction* didefinisikan sebagai respons emosional positif dari penilaian tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya, kondisi kerja, pengawasan (supervisi), pekerjaan itu sendiri, kemajuan, kompensasi, hubungan interpersonal, pengakuan, pemberdayaan serta kebijakan dan administrasi.

Job satisfaction menunjukkan perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. *Job satisfaction* berhubungan dengan perasaan atau sikap mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau rekan kerja, beban kerja, dan pengawasan atau supervisi. *Job* merupakan suatu tanda apakah suatu organisasi telah engan baik atau tidak. Pegawai yang memahami tugas dan suatu pekerjaan yang diemban akan membentuk kepuasan i dengan kemampuan dan beban kerja yang didapatkan (Puri 2020).



2. Faktor Penyebab *Job Satisfaction*

Faktor-faktor yang berhubungan dengan *job satisfaction* menurut Herzberg (1959) antara lain :

a. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dapat memberi kepuasan terhadap perawat yang diberikan tanggung jawab untuk melakukan suatu pekerjaan atau mengambil alih dari yang sebelumnya, ataupun tanggung jawab baru.

b. Pekerjaan

Kebermaknaan dari pekerjaan itu sendiri mengandung arti bahwa pekerjaan tersebut harus memiliki makna atau arti, menarik, dan menantang bagi karyawan untuk dapat melakukan dengan baik.

c. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah keberhasilan menyelesaikan masalah, tugas, mempertahankan nama baik, dan memeriksa hasil kerja orang lain.

d. Penghargaan

Setiap pemimpin harus memberikan pujian dan mengakui hasil kerja anggota tim mereka. Pemimpin yang tidak pernah berterima kasih kepada karyawan atas kerja keras yang mereka lakukan dapat menyebabkan suatu demotivasi. Penghargaan dapat berupa tindakan yang mencerminkan pengakuan baik itu melihat, memberikan pujian atas hasil jerih payah kerja dari karyawan.

e. Supervisi

Supervisor harus mampu bersikap fleksibel akibat perubahan padalingkungan kerja, namun tetap menjunjung kebijakan dan visi misi perusahaan. Jika supervisor tidak memiliki kemampuan tersebut, karyawan akan merasa atasantidak memahami mereka sehingga pada akhirnya akan menyebabkan ketidakpuasan. Namun, karyawan tidak akan bekerja lebih keras atau lebih produktif jika tidak mendapatkan dukungan atau kepercayaan.

f. Gaji

Faktor seperti gaji tidak memotivasi karyawan. Gaji merupakan hal yang penting namun bukan syarat yang cukup untuk memotivasi sebuah perilaku. Herzberg mengamati bahwa gaji yang rendah dapat menyebabkan demotivasi, namun gaji yang tinggi tidak akan memotivasi seseorang untuk bekerja lebih keras.



gan dengan rekan kerja

hubungan antara karyawan dengan rekan-rekannya, atasan, dan an harus sesuai dan menyenangkan. Hubungan harus arkan rasa hormat (Herzberg, 1959). Kepuasan mempunyai an yang kuat dengan hubungan interpersonal, yaitu komunikasi atasan dan bawahan, teman sejawat atau dengan pasien dan ganya, maupun dengan dokter.

h. Kegiatan organisasi

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan kondisi situasi kerja yang stabil.

i. Pengembangan diri

Pengembangan karir adalah aktifitas pegawai yang membantu pegawai merencanakan karier masa depan mereka dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

j. Keamanan kerja

Perlindungan hukum dan tata tertib yang dibutuhkan oleh perawat dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar.

k. Kondisi kerja

Mencakup beban kerja, fasilitas yang tersedia, ventilasi, peralatan, keadaan ruangan dan aspek lingkungan lainnya.

Robbins dalam Indrasari (2017) menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni:

a. *Mentally Challenging Work*

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam *job satisfaction* menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

b. *Equitable Rewards*

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. *Job satisfaction* akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

c. *Supportive Working Conditions*

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana sedang berada di rumah.

Supportive Colleagues

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik

a. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan



kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

3. Dimensi dan Pengukuran *Job Satisfaction*

Wexley dan Yukl (2005:129), menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, *job satisfaction* terdiri 7 (tujuh) dimensi yakni sebagai berikut:

a. Kompensasi

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

b. Supervisi

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

c. Pekerjaan itu sendiri

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.

d. Hubungan dengan rekan kerja

Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

e. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai.

f. Kesempatan memperoleh perubahan status

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.

g. Keamanan kerja

Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti atau ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

Kepercayaan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Smith et al. dan Indrasari (2017) menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi *job satisfaction* yakni:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

2. Kesempatan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori



dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

b. Kesempatan terhadap gaji

Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.

c. Kesempatan promosi

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

d. Kepuasan terhadap supervisi

Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.

e. Kepuasan terhadap rekan sekerja

Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Luthans 2006 dalam Indrasari (2017) menyatakan bahwa *job satisfaction* meliputi 6 (enam) dimensi yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaji

Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.

b. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu membuat pegawai tertekan.

si

erupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tanggungjawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh



yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

d. Teman kerja

Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja.

e. Pengawasan

Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai.

f. Kelompok Kerja

Di dalam organisasi pegawai masuk ke dalam kelompok kerja. Kelompok kerja yang kondusif akan memberikan kemudahan pegawai bekerja dan pada akhirnya memberikan kepuasan pegawai.

Menurut Ahmad et al. (2020) *The Development and Validation of Job Satisfaction Questionnaire for Health Workforce* mengembangkan dimensi pengukuran *job satisfaction* menjadi 8 dimensi yaitu:

- a. *Leadership*
- b. *Training and development*
- c. *Teamwork*
- d. *Empowerment and participation*
- e. *Working condition*
- f. *Reward and recognition*
- g. *Communication*
- h. *Flexibility of working hours*

C. Tinjauan Umum tentang Job Resources

1. Definisi Job Resources

Job Resources merupakan aspek sumber daya dari suatu pekerjaan berupa fisik, psikologis, sosial, dan organisasi yang berdampak pada pencapaian tujuan kerja, mengurangi tuntutan kerja terkait dengan kerugian fisiologis dan psikologis, serta mendorong adanya pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan individu (Arnold B Bakker and Demerouti, 2007).



B Bakker and Demerouti, (2007) mengklasifikasikan *job resources* dalam empat tingkatan: tugas (otonomi, makna tugas dan umpan balik, cakupan keterampilan, tanggung jawab); interpersonal (pembinaan, lingkungan kerja, dukungan teman sekerja); lingkungan penyalur (dukungan penyalur, pengambilan keputusan partisipatif, kejelasan

peran); dan organisasional (peluang karir dan pengembangan, kompensasi, keamanan kerja, keadilan organisasional).

Job resources seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja, terkait dengan kinerja individu dan organisasi yang baik. Profesi keperawatan dapat mengambil manfaat dari aspek-aspek yang memicu motivasi psikologis, seperti *job resources* dan kemungkinan dorongan intrinsik dan ekstrinsik.

2. Dimensi *Job Resources*

Menurut Bakker & Demerouti (2007) membagi *job resources* menjadi tiga dimensi, yaitu:

a. Otonomi (*Autonomy*)

Otonomi merupakan merupakan hal utama dalam pendekatan desain kerja motivasional. Otonomi didefinisikan sebagai kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan substansial terhadap individu dalam menyusun pekerjaan dan merencanakan kegiatan. Otonomi sangat penting untuk kesehatan dan kesejahteraan pegawai karena otonomi yang lebih besar menyediakan pegawai dengan lebih banyak kesempatan untuk menghadapi situasi yang menekan. Perawat cenderung memiliki otonomi atas pengambilan keputusan dan metode kerja yang digunakan. Perawat memutuskan seberapa baik dan dengan cara apa merawat pasien. Manajer unit memiliki otonomi menyusun jadwal kerja perawat untuk mendistribusikan shift kerja secara merata dan adil. Sub-dimensi yang saling terkait untuk mengukur otonomi yaitu: 1) penjadwalan pekerjaan; 2) pengambilan keputusan; dan 3) metode kerja

b. Umpan Balik (*Performance feedback*)

Umpan Balik dilakukan untuk memberikan informasi yang jelas dan langsung tentang efektivitas kinerja tugas. Dimensi ini berfokus pada pekerjaan itu sendiri dan bagaimana pengetahuan tentang kegiatan kerja seseorang memberikan umpan balik, dibandingkan dengan umpan balik dari orang lain seperti pengawas dan rekan. Umpan balik yang membangun tidak hanya membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif, tetapi juga meningkatkan komunikasi antara pegawai, kolega, dan pengawas. Perawat menerima umpan balik dari pekerjaan dalam bentuk proses dan waktu pemulihan pasien; umpan balik dari perawat lain, dokter dan keluarga pasien. Namun, kelelahan perawat tidak dapat memastikan bahwa perawatan yang

as dapat diberikan untuk menyembuhkan pasien. Umpan balik erjaan dengan demikian disamakan dengan evaluasi perawat apakah dapat bekerja secara efektif, dan bukan umpan balik ri supervisor (Arnold B Bakker and Demerouti, 2007).

c. Dukungan Sosial (*coworker support*) / *Social Support*

ap kerja individu dapat dipengaruhi secara positif oleh n dari rekan kerja (Xanthopoulou et al., 2007). Dukungan dari



rekan kerja dapat mendorong karyawan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dan berpartisipasi dalam perilaku prososial yang penting untuk mencapai tujuan kelompok menurut Zhou dan George.

Menurut Bakker et al (2003) membagi job resources menjadi empat dimensi, yaitu:

a. Kejelasan Peran (*role clarity*)

Greenberg & Baron (2008) mendefinisikan peran jabatan sebagai peranan individu berdasarkan jabatannya. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Steers (1980) bahwa kejelasan peran adalah keadaan di saat tidak ada informasi yang cukup tentang sifat dan tugas yang harus dikerjakan. Ketegangan dan ketidakpuasan yang merupakan perasaan negatif yang akan muncul ketika individu bekerja tanpa adanya kejelasan peran (Kahn et al., 1964).

b. Dukungan Atasan (*supervisory support*)

Dengan adanya dukungan yang lebih dari atasan akan memicu rasa balas budi dari bawahan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan berusaha membantu atasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Eisenberger, et al., 2002).

c. Dukungan Rekan Kerja (*coworker support*)

Dukungan rekan kerja dapat mempengaruhi sikap kerja individu secara positif (Xanthopoulou et al., 2007). Sedangkan menurut Zhou dan George (2011) menemukan bahwa dukungan rekan kerja dapat memotivasi karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih, melakukan lebih banyak perilaku prososial yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kolektif.

d. Kesempatan untuk Belajar (*opportunities to learn*)

Menurut Sandra Kerka (1995) yang paling mendasar adalah belajar itu penting, berkelanjutan, bila dibagikan akan lebih efektif, dan setiap pengalaman adalah suatu kesempatan untuk belajar. Oleh karena itu, pegawai yang diberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang terbukti lebih puas dalam bekerja dan lebih engaged (Luthans, 2006).

3. Indikator Pengukuran Job Resources

Tujuh dimensi pengukuran job resources yaitu: informasi, komunikasi, partisipasi, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, remunerasi, dan kemandirian dalam pekerjaan.

a. Informasi yang tersedia tentang pekerjaan karyawan, khususnya umpan balik kinerja (Bakker et al., 2007; Schaufeli dan 2004).

Informasi mewakili akses ke informasi tentang masalah dan fungsi pekerjaan (Crawford, LePine, dan Rich, 2010; van Veldhoven et al.,



- c. Partisipasi mengacu pada kapasitas karyawan untuk mempengaruhi dan berpartisipasi dalam keputusan tentang hal-hal penting (Bakker et al., 2010; Bakker, Demerouti, de Boer et al., 2003).
- d. Hubungan dengan rekan kerja menyangkut suasana tim dan potensi dukungan sosial yang dapat diterima seseorang dari rekan kerja mereka (Bakker et al., 2008, 2010).
- e. Hubungan dengan atasan mewakili hubungan antara karyawan dan atasan mereka, dan potensi dukungan sosial yang dapat diterima pekerja dari atasan mereka (Bakker et al., 2008; Idris dan Dollard, 2011).
- f. Remunerasi mengacu pada cara pekerja mempertimbangkan gaji mereka (Demerouti et al., 2001; van Veldhoven et al., 1997).
- g. Kemandirian dalam bekerja mengacu pada kebebasan yang dimiliki individu dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk kebebasan mengenai penjadwalan pekerjaan, pengambilan keputusan, dan metode kerja (Bakker et al., 2010; Boyd et al., 2011)

D. Tinjauan Umum tentang Reward

1. Definisi Reward

Menurut Aktar (2012) dalam Wirawan dan Afani (2018), reward adalah suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi menuangkan ide inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara financial dan non-financial. Menurut Pramesti (2019), reward adalah hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Fitri dkk (2013) dalam Pramesti et al., (2019) reward dapat diartikan sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya dalam bentuk material atau ucapan.

Menurut Ruvendi (2005) dalam Foenay dan Faggidae (2020), reward diterima sebagai hadiah kepada karyawan atau sebagai imbalan atas jasa karyawan kepada perusahaan dalam melakukan pekerjaannya. Finansial yang biasanya diberikan dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, bonus, insentif, dan lainnya. Menurut Puwanethiren (2011) dalam Foenay dan Faggidae (2020), reward terdiri dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk kompensasi dan manfaat kepada karyawan sebagai timbalan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Dari uraian di atas dapat diartikan bahwa reward merupakan bonus atau penghargaan dari perusahaan yang menjadi prioritas dalam mengambil keputusan terhadap employee performance yang dilakukan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk untuk meningkatkan work engagement. Penulis



menggunakan teori ini sebagai landasan teori mengenai pengaruh variabel reward terhadap work engagement di rumah sakit.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Reward

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2016) dalam Foenay dan Faggidae (2020), mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi reward terdapat menjadi tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor eksternal (persaingan, ekonomi, citra, hukum, pasar, sosial dan teknologi).
- b. Faktor manusia (kemampuan, usia, sikap, prestasi dan kerjasama).
- c. Faktor bisnis (organisasi, komunikasi, delegasi, perencanaan, dan struktur proses).

3. Dimensi dan Indikator Reward

Menurut Byars and Rue (2010) dimensi dan indikator reward antara lain:

a. *Intrinsic reward*

Intrinsic reward merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. *Intrinsic reward* merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan. Penghargaan ini tidak berbentuk materi atau finansial.

b. *Ekstrinsic reward*

Ekstrinsic reward biasanya mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan manfaat lainnya. Penghargaan ini berbentuk finansial, material, atau social dari lingkungan. Penghargaan ini merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja.

E. Tinjauan Umum tentang Work Engagement

1. Definisi *Work Engagement*

Telah banyak studi yang menjelaskan mengenai *engagement*, tetapi sampai saat ini belum terdapat definisi yang konsisten dan universal mengenai *engagement*, begitu juga dalam hal operasionalisasi dan pengukurannya yang masih dalam cara yang berbeda-beda (Nugraha, 2018). Penggunaan istilah *engagement* yang dikemukakan oleh beberapa peneliti masih berbeda-beda, ada yang menyebut dengan istilah *employee engagement* seperti yang dikemukakan oleh Saks (2006) dan istilah *work engagement* seperti Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker

employee engagement dengan *work engagement* seringkali bergantian, tetapi *work engagement* dianggap spesifik. *Work engagement* mengacu pada hubungan antara karyawan dengan organisasi, sedangkan *employee engagement* terkait hubungan antara karyawan dengan organisasi (Wilmar B. Schaufeli et al., 2002).

Employee engagement pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) yang mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri



terhadap peran mereka dalam pekerjaan, dimana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama memerankan performanya. Aspek kognitif mengarah pada keyakinan pekerja terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi pekerjaan. Aspek emosional mengarah pada bagaimana perasaan pekerja apakah positif atau negative terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik mengenai energi fisik yang dikerahkan oleh karyawan dalam melaksanakan perannya (Kahn, 1990).

Pekerja yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2004). Pekerja yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, menerima tantangan dan merasa pekerjaannya bermakna. Hal tersebut akan berdampak positif bagi kinerja pekerja, serta bagi produktivitas dan pertumbuhan organisasi. Dapat dikatakan bahwa *work engagement* dapat memberikan perubahan bagi individu, tim, maupun organisasi.

Bakker dan Leiter (2010), mendefinisikan *work engagement* sebagai konsep motivasi, karyawan yang *engaged* merasa terdorong untuk berjuang menghadapi tantangan kerja. Karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan, secara antusias mengerahkan seluruh energinya untuk pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Schaufeli, dkk (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang, dan *absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas.

Berdasarkan berbagai macam definisi yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *work engagement* merupakan perperasaan positif, motivasi, dan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan psikologis yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work Engagement*



Menurut Bakker dan Demerouti (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* diantaranya, yaitu :

1. *Job demands* (tuntutan kerja)

Tuntutan kerja merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun kognitif dari pekerjaan yang membutuhkan usaha terus-menerus secara fisik maupun psikologis, demi mencapai atau mempertahankannya. Selain itu, *Job demands* atau tuntutan

pekerjaan dapat diartikan sebagai tekanan kerja yang tinggi, tuntutan emosional, dan ambiguitas peran yang dapat menyebabkan masalah tidur, kelelahan dan gangguan Kesehatan

b. *Job Resouces* (sumber daya pekerjaan)

Work engagement juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang haru dikeluarkan, serta menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal individu. *Job resources* seperti dukungan sosial, umpan balik kinerja, dan otonomi dapat memicu proses motivasi yang mengarah ke pekerjaan yang berhubungan dengan pembelajaran, *work engagement* dan komitmen organisasi.

c. *Personal resource* (sumber daya pribadi)

Sumber daya pribadi merupakan aspek diri yang pada umumnya dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa diri mampu memanipulasi, mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya. Selain itu, *Personal resources* juga dapat diartikan sebagai evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan mental individu serta mengacu pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya.

3. Dimensi dan Pengukuran *Work Engagement*

Work Engagement merupakan hal positif, terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan cenderung untuk berusaha menghadapi tugas kesulitan ataupun kegagalan. Dedikasi mengacu ke identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Dan Absorpsi ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pelerkaannya, dimana ia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Beberapa studi telah divalidasi secara empiris melalui kuesioner dimana untuk mengukur keterlibatan kerja (*work engagement*), *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (W. B. Schaufeli and Bakker, 2004).



Schaufeli et al., (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai hal positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang identikkan dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dari definisi tersebut (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli et al., 2002) konseptualisasikan dimensi dari *engagement*, sebagai berikut :
(kekuatan)

Vigor dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. *Vigor* mengacu pada level energi yang tinggi dan resiliensi, kemauan untuk berusaha, tidak mudah Lelah dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Ketika karyawan merasa adanya dorongan yang kuat untuk melakukan sebuah tindakan secara aktif dan penuh tenaga untuk terlibat sampai tuntas dalam setiap pekerjaannya.

b. *Dedication* (dedikasi)

Dedication adalah suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi ini ditandai dengan munculnya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya secara pribadi maupun sosial. *Dedication* mengacu pada perasaan penuh makna, antusias dan bangga dalam pekerjaan, dan merasa terinspirasi dan tertantang. Keadaan ketika karyawan menganggap bahwa segala sesuatu yang dikerjakan itu bernilai penting dan bermanfaat bagi dirinya sendiri maupun bagi perusahaan.

c. *Absorption* (absorpsi)

Absorption adalah suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam terhadap pekerjaannya. Hal ini dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melakukan pekerjaannya. *Absorption* mengacu pada berkonsentrasi penuh dan mendalam, tenggelam dalam pekerjaannya dimana waktu berlalu sangat cepat dan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan, sehingga melupakan segala yang ada di sekitarnya. Keadaan ketika karyawan merasa bahwa tingkat konsentrasinya tinggi ketika bekerja dan merasa bahwa waktu yang digunakan untuk bekerja sangat cepat berlalu karena terlalu menikmati pekerjaannya.

Khan, (1990) mengemukakan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut (Khan, 1990) mengonseptualisasikan dimensi dari *engagement*, sebagai berikut:



Aspek fisik meliputi energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan melaksanakan tugas peran yang ia miliki di organisasi. Dimensi ini diukur dengan berbagai indikator yang melibatkan kekuatan fisik keterlibatan (*involvement*), usaha (*effort*), dan etika (*ethical or*).

f. Aspek kognitif dalam *employee engagement* mencakup pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan mengenai organisasi tersebut,

para pemimpinnya, dan kondisi kerja. Aspek ini menggambarkan aspek pikiran yang intinya adalah evaluasi logis terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini meliputi proses kognitif karyawan, seperti kepercayaan mengenai produk dan jasa dari organisasi dan persepsi apakah organisasi dapat membuat performa karyawan menjadi baik (Robinson D., 2004).

- c. **Emotional:** Aspek emosional meliputi bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya. Dimensi ini berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri yang ditunjukkan dalam bentuk perasaan serta perilaku positif (atau negatif) terhadap pimpinan atau organisasinya. Aspek ini meliputi perasaan positif karyawan terhadap organisasi, sikap empati kepada orang lain, menikmati dan percaya akan yang dikerjakan serta merasa bangga karena melakukannya. Aspek emosi ini hampir sama dengan *dedication* yang ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan (Schaufeli et al, 2002).

Menurut *Development Dimensions International* dalam Bakker & Leiter (2010) mengonseptualisasikan dimensi dari engagement, sebagai berikut:

- a. *Afektif:* Aspek Afektif ditunjukkan oleh rasa memiliki, kebanggaan dan keterikatan dengan organisasi
- b. *Behavior:* Aspek perilaku, ditunjukkan oleh kemauan bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasi.
- c. *Cognitive:* Aspek Cognitive ditunjukkan dengan adanya kepercayaan serta dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi



F. Matriks Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul	Desain Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian
1	Lee-Peng Ng et al. (2021) <i>International Journal of Healthcare Management</i>	<i>Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement</i>	<i>Cross-sectional Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) and SmartPLS 3 software</i>	297 profesional kesehatan yang bekerja di rumah sakit swasta dan rumah sakit umum di Lembah Klang, Malaysia	Kepuasan kerja berhubungan positif dengan work engagement dan OCB di antara para profesional kesehatan. Sementara itu, work engagement menjadi prediktor penting OCB. Selain itu, work engagement telah ditemukan untuk memediasi sebagian hubungan antara Job Satisfaction dan OCB	Persamaan: - Melihat hubungan kepuasan dengan work engagement Perbedaan: - Melihat hubungan work engagement terhadap OCB. - Menggunakan variabel work engagement sebagai variabel mediasi
2	Yan, Xiaofei et al. (2017) <i>Current Psychology</i>	<i>The Role of Work Engagement on the Relationship Between Personality and Job Satisfaction in Chinese Nurses</i>	<i>Cross sectional Structural equation model</i>	316 perawat	Tingkat core self-evaluations yang lebih tinggi dan kepribadian proaktif terkait dengan work engagement dan kepuasan kerja yang lebih besar. Tingkat work engagement yang lebih tinggi dikaitkan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Work engagement sepenuhnya memediasi hubungan core self-evaluations dan kepuasan kerja dan sebagian memediasi hubungan antara kepribadian proaktif dan kepuasan kerja.	Persamaan: Melihat hubungan antara work engagement dengan kepuasan Perbedaan: Menggunakan variabel core self evaluation, kepribadian proaktif
	umbídez-osa A & bida, H (2017)	<i>Work engagement, social support,</i>	<i>Cross-sectional dan</i>	450 profesional keperawatan	Kepuasan kerja secara signifikan diprediksi oleh work engagement dan dukungan sosial dari atasan	Persamaan:



No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul	Desain Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian
	<i>Applied Nursing Research</i>	<i>and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination</i>	<i>correlational study</i>	dari tiga rumah sakit umum dari selatan Portugal	dan dari rekan kerja. Interaksi yang signifikan dalam memprediksi kepuasan kerja menunjukkan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja meningkatkan efek work engagement pada kepuasan perawat.	Melihat pengaruh work engagement terhadap kepuasan kerja Perbedaan: Menggunakan variabel social support sebagai variabel intervening
4	Orgambídez A et al. (2014) <i>Journal of Industrial Engineering and Management</i>	<i>Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction in Spanish Workers</i>	Cross sectional	435 pekerja Spanyol dari perusahaan publik dan swasta	Model regresi berganda hierarki telah mengungkapkan bahwa kepuasan kerja diprediksi secara signifikan oleh role stress dan work engagement. Hasil mendukung model JDR dengan menunjukkan bahwa hasil positif, seperti kepuasan kerja dapat diprediksi oleh proses motivasi dan tuntutan pekerjaan.	Persamaan: Melihat hubungan work engagement terhadap job satisfaction Perbedaan - Menggunakan variabel role stress - Penelitian dilakukan di perusahaan publik dan swasta
5	Orgambídez-Ramos A & Borrego-Alés Y (2017) <i>Enfermería Global</i>	<i>Social support and engagement as antecedents of job satisfaction in nursing staff</i>	Cross-Sectional	450 profesional keperawatan dari tiga rumah sakit umum dari Portugal selatan	Dukungan sosial dari atasan dan dari rekan kerja dan work engagement secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja. Model regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja diprediksi secara signifikan oleh kedua jenis dukungan sosial dan work engagement.	Persamaan: Melihat hubungan work engagement dan job satisfaction Perbedaan Menggunakan variabel social support
	de nawan dan I	<i>The Role of Job Satisfaction In</i>	Literature Review	153 pegawai Dinas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis	Persamaan:



No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul	Desain Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian
	Made Artha Wibawa (2022) <i>International Journal of Economics and Management</i>	<i>Mediating The Effect Of Job Stress And Competence On Work Engagement</i>		Kebudayaan Kabupaten Badung	penelitian diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap work engagement, sedangkan kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Penelitian ini juga mampu membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh stres kerja dan kompetensi terhadap work engagement. Dengan demikian sebaiknya manajemen lebih memperhatikan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Badung.	Melihat hubungan work engagement dan job satisfaction Perbedaan - Menggunakan variabel job stress dan competence sebagai variabel intervening - Penelitian dilakukan pada pegawai dinas kebudayaan
7	Anwar K & Qadir G H (2017) <i>International Journal of Advanced EGINEERING, Management and Sciences (IJAEMS)</i>	<i>A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan</i>	Kuantitatif Multiple regression analysis	108 pegawai	Penelitian ini menyoroti pentingnya tantangan di tempat kerja yang menginspirasi individu untuk lebih terlibat dalam organisasinya. Keterlibatan karyawan adalah sikap positif terhadap tempat kerja dan merupakan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi.	Persamaan: Melihat hubungan antara work engagement dengan kepuasan Perbedaan: Penelitian dilakukan pada pegawai karyawan swasta
	Sahyati, Nurul Iriyah (2019) <i>al Psikologi</i>	Peran Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan	Cross-sectional	69 petugas farmasi di Rumah sakit	Terdapat pengaruh antara work engagement terhadap kepuasan kerja pada pelayanan kefarmasian. Hasil menunjukkan bahwa diperoleh nilai F sebesar	Persamaan: Melihat hubungan work engagement dan kepuasan kerja



No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul	Desain Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian
		Pelayanan Kefarmasian Di Rumah Sakit			10.055 dengan taraf signifikan 0.002 ($p < .01$) dan nilai R Square sebesar 0.130. Hasil ini menunjukkan bahwa work engagement mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 13%, di mana sisanya sebesar 87% merupakan faktor lain yang mempengaruhi variabel di luar penelitian.	Perbedaan: Penelitian dilakukan hanya pada petugas farmasi
9	Robert Philip Bertolomeus & Flora Grace Putrianti (2018) Jurnal Spirits	Kepuasan Kerja Dan Work Engagement Pada Pegawai Universitas "X"	Cross sectional	Responden berjumlah 81 orang, meliputi dosen dan karyawan	Analisis data pada penelitian ini menghasilkan koefisien korelasi $r=0,642$ dan $p=0,000$ ($p<0,05$) yang menunjukkan ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan work engagement sehingga hipotesis penelitian yang diajukan diterima.	Persamaan: Melihat hubungan work engagement dan kepuasan kerja Perbedaan: Penelitian dilakukan di universitas, kemudian dosen dan karyawan dijadikan subjek penelitian
10	Shabane ZW et al. (2022) African Journal of Employee Relations	<i>Influence of Job Satisfaction on Employee Relations and Work Engagement</i>	Kuantitatif	349 personel dalam Formasi Angkatan Darat Afrika Selatan	Terdapat hubungan antara kepuasan kerja, hubungan karyawan, dan keterlibatan kerja di antara populasi yang diteliti.	Persamaan: Melihat hubungan job satisfaction terhadap work engagement Perbedaan: - Terdapat variabel employee engagement yang diteliti



No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul	Desain Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian
						- Sampel penelitian adalah personel Angkatan darat Afrika
11	Prahara S A & Hidayat S (2019) Jurnal RAP	Budaya Organisasi dengan Work Engagement pada Karyawan	Cross sectional	60 orang karyawan PT.X	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan work engagement karyawan PT. X	Persamaan: Melihat hubungan budaya organisasi dengan work engagement Perbedaan: Penelitian dilakukan pada suatu perusahaan perseroan terbatas
12	Puspitasari R D & Budiani M S (2022) Character: Jurnal Penelitian Psikologi	Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Work Engagement Pada Karyawan PT. Mitra Megah Bangunan Abadi	Penelitian kuantitatif	55 orang karyawan	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan work engagement pada karyawan PT. Mitra Megah Bangunan Abadi. Hasil positif menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula work engagement pada karyawan PT. Mitra Megah Bangunan Abadi.	Persamaan: Melihat hubungan budaya organisasi dengan work engagement Perbedaan: Penelitian dilakukan pada suatu perusahaan perseroan terbatas
13	Srimulyani V A & Hermanto Y B (2020) Journal of Management and Communication Sciences	<i>Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in</i>	Kuantitatif (model SEM)	255 tenaga medis dan non medis	Kepemimpinan yang kredibel mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja. Budaya organisasi merupakan mediator sempurna pengaruh kepemimpinan yang kredibel terhadap keterikatan	Persamaan: Melihat hubungan budaya organisasi dengan work engagement Perbedaan: Terdapat variabel credible leadership



No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul	Desain Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian
		<i>private hospitals in East Java, Indonesia</i>			kerja. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peran pemimpin dalam membentuk budaya organisasi yang positif melalui praktik kepemimpinan yang baik dan kredibel, sedangkan budaya organisasi dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.	yang diteliti terhadap work engagement
14	Fidyah D N & Setiawati T (2020) <i>Review of Integrative Business and Economic Research</i>	<i>Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable</i>	Kuantitatif	65 karyawan	Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Selain itu, Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Temuan menunjukkan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, sedangkan job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Sedangkan pengaruh tidak langsung (Organizational culture terhadap employee performance melalui job satisfaction) lebih besar dibandingkan pengaruh langsung (Organizational culture terhadap employee performance). Selanjutnya pengaruh tidak	Persamaan: Organizational culture menjadi variabel independent Perbedaan: Job satisfaction menjadi variable intervening



No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul	Desain Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian
					langsung (employee engagement terhadap employee performance melalui job satisfaction) lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung (employee engagement terhadap employee performance).	
15	Ismawati T et al. (2022) <i>Journal Research of Social Science, Economics and Management (JRSSEM)</i>	<i>Effect of E-Performance, Work Engagement and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening</i>	Explanatory research	143 pegawai	Penilaian kinerja berbasis e-kinerja, keterikatan kerja, dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penilaian kinerja berbasis e-kinerja, keterikatan kerja, dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara penilaian kinerja berdasarkan kinerja, keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja	Persamaan: Organizational culture menjadi variabel independent Perbedaan: Job satisfaction menjadi variable intervening, work engagement menjadi variabel independen
16	Laura N & Sasmita G (2022) Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia	<i>The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance With Job Engagement as A Mediation Variable</i>	Kuantitatif	150 orang pegawai wanita	Budaya organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan: Organizational culture menjadi variabel independent Perbedaan: Job engagement menjadi variable intervening
	a B B & mawati R (2022)	<i>The Influence of Organizational Culture on</i>	Kuantitatif	167 karyawan	Budaya organisasi mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan.	Persamaan:



No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul	Desain Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian
	Jurnal Organisasi dan Manajemen	<i>Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Commitment</i>			Hal ini juga mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang memediasi budaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen. Kepuasan juga meningkatkan dan mempengaruhi komitmen karyawan.	Organizational culture menjadi variabel independent Perbedaan: Job satisfaction menjadi variable intervening
18	Shahpouri S et al. (2016) <i>Applied Nursing Research</i>	<i>Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with Turnover among female nurses</i>	Studi pemodelan persamaan non-eksperimental dan struktural	108 perawat wanita yang terpilih dengan sampling acak sistematis	Hasil temuan menunjukkan bahwa personal resources berpengaruh terhadap turnover intention, keduanya langsung dan tidak langsung (melalui work engagement); Namun, job resources hanya terkait dengan Turnover dengan peran mediasi work engagement	Persamaan: Work engagement menjadi salah satu variabel penelitian Perbedaan: Work engagement menjadi variabel intervening
19	Garcia-Sierra et al. (2016) <i>Journal of Nursing Management</i>	<i>Relationship between job demand and burnout in nurses: does it depend on work engagement?</i>	Kuantitatif	100 perawat	Dukungan sosial merupakan prediktor signifikan engagement perawat dan tuntutan merupakan prediktor burnout perawat. work engagement memoderasi hubungan antara job demand dan burnout	Persamaan: Work engagement menjadi salah satu variabel penelitian Perbedaan: Work engagement menjadi variabel intervening
	der Els et al. 6) <i>ing Outlook</i>	<i>Job demands–resources predicting burnout and work</i>	Cross-sectional study	675 perawat	Beban kerja dan tuntutan emosi positif terkait dengan kelelahan, sedangkan agresi tidak terkait dengan kelelahan. Sumber daya pekerjaan dikaitkan dengan	Persamaan: Work engagement menjadi variabel dependen



No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul	Desain Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Penelitian
		<i>engagement among Belgian home health care nurses: A cross-sectional study</i>			tingkat work engagement yang lebih tinggi dan tingkat kelelahan yang lebih rendah. Organisasi perawatan kesehatan harus berinvestasi dalam menangani beban kerja dan tuntutan emosional dan merangsang sumber daya pekerjaan yang diteliti untuk mengurangi risiko kelelahan dan meningkatkan work engagement perawat mereka	Perbedaan: Terdapat variabel lain yang diteliti



G. Mapping Theory

Berdasarkan uraian sebelumnya variabel *organizational culture*, *job satisfaction*, *job resources*, *reward* dan *work engagement* memiliki beberapa dimensi yang dikemukakan oleh berbagai ahli. Berikut ini adalah *mapping theory* terhadap ketiga variabel tersebut

Tabel 2.2. Mapping Theory Organizational Culture, Job Satisfaction, Job Resources, Reward, dan Work Engagement

Organizational Culture	Job Satisfaction	Work Engagement
Gordon dan Cummins (1990) 1. Inisiatif individu 2. Toleransi terhadap risiko 3. Pengarahan 4. Integrasi 5. Dukungan manajemen 6. Pengawasan 7. Identitas 8. Sistem imbalan 9. Toleransi terhadap konflik 10. Komunikasi Robert C Preziosi (1980) 1. Purpose 2. Structure 3. Leadership 4. Relationship 5. Rewards 6. Helpful mechanism Robbins & Coulter (2012) 1. Innovation and risk taking 2. Attention to detail 3. Outcome orientation 4. People orientation 5. Team orientation 6. Aggressiveness 7. Stability	Wexley & Yukl (2005) 1. Compensation 2. Supervision 3. Job 4. Relations with colleagues 5. Working conditions 6. Opportunity to get a change of status 7. Job security Lutans (2006) 1. Pay 2. Job 3. Promotion 4. Coworkers 5. Supervision 6. Team work Ahmad., et al (2020) 1. Leadership 2. Training and development 3. Teamwork 4. Empowerment and participation 5. Working condition 6. Reward and recognition 7. Communication 8. Flexibility of working hours	William A. Kahn (1990) 1. Kognitif 2. Emosional 3. Fisik Schaufeli & Bakker (2003) 1. Vigor (Semangat) 2. Dedication (Dedikasi) 3. Absorption (Penghayatan) Bakker & Demerouti (2007) 1. Vigor 2. Dedication 3. Absorption
Job Resources	Reward	
	Byars & Rue (2010) 1. Intrinsic reward 2. Ekstrinsic reward	

Pada variabel *organizational culture* didapatkan 3 teori yang dapat mengukur *organizational culture* melalui beberapa dimensi. Menurut Gordon dan Cummins (1990), *organizational culture* memiliki karakteristik diantaranya inisiatif individu, toleransi terhadap risiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan komunikasi. Sedangkan Robert C Preziosi (1980) mengemukakan bahwa untuk mengukur *organizational culture* dapat melalui dimensi *purpose, structure, leadership, relationship, rewards, dan helpful mechanism*. Menurut Robbins dan Coulter (2012), *organizational culture* memiliki dimensi *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*.

Berdasarkan hasil tinjauan literature review oleh peneliti terhadap beberapa penelitian terdahulu ditemukan bahwa adanya beberapa faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* di rumah sakit seperti *leadership style* (Morsiani et al., 2017; Specchia et al., 2021), *environment* (Al-Hamdan et al., 2017; Nantsupawat et al., 2017) dan *work engagement* (Gong et al., 2020; Orgambidez-Ramos and de Almeida, 2017). Menurut Lutans (2006) *job satisfaction* dapat dipengaruhi *pay, job, promotion, coworkers, supervision dan team work*. Sedangkan Ahmad et al. (2020) mengatakan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi oleh *leadership, training and development, teamwork, empowerment and participation, working condition, reward and recognition, communication dan flexibility of working hours*. Menurut Wexley & Yukl (2005) *job satisfaction* dipengaruhi oleh *compensation, supervision, job, relations with colleagues, working conditions, opportunity to get a change of status dan job security*.

Job resources menurut Bakker et al. (2003) terbagi dalam empat dimensi diantaranya *role clarity, supervisory support, coworker support, dan opportunities to learn*. Sedangkan untuk reward terbagi dalam intrinsik dan ekstrinsik reward. Intrinsik reward seperti tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan. Ekstrinsik reward berbentuk finansial, material, atau social dari lingkungan (Byars and Rue, 2010).

Work engagement adalah konsep yang sering dikaji dalam psikologi organisasional dan manajemen sumber daya manusia. Para tokoh yang berkontribusi pada pengembangan konsep ini biasanya menyebutkan beberapa dimensi yang dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja seseorang. Salah satu model terkenal yang membahas *work engagement* adalah model yang dikembangkan oleh William Kahn. Kahn, W. A. (1990) mengusulkan tiga dimensi



agement, yaitu:

agement: Ini melibatkan sejauh mana seseorang terlibat aktif dengan pekerjaannya. Ini mencakup pemahaman terhadap liemban, identifikasi dengan tujuan organisasi, dan perasaan dalam pekerjaan.

ngagement: Dimensi ini mencakup aspek emosional dari kerja. Ini melibatkan perasaan positif terhadap pekerjaan, rasa

bangga terhadap pencapaian, dan perasaan positif terhadap organisasi tempat seseorang bekerja.

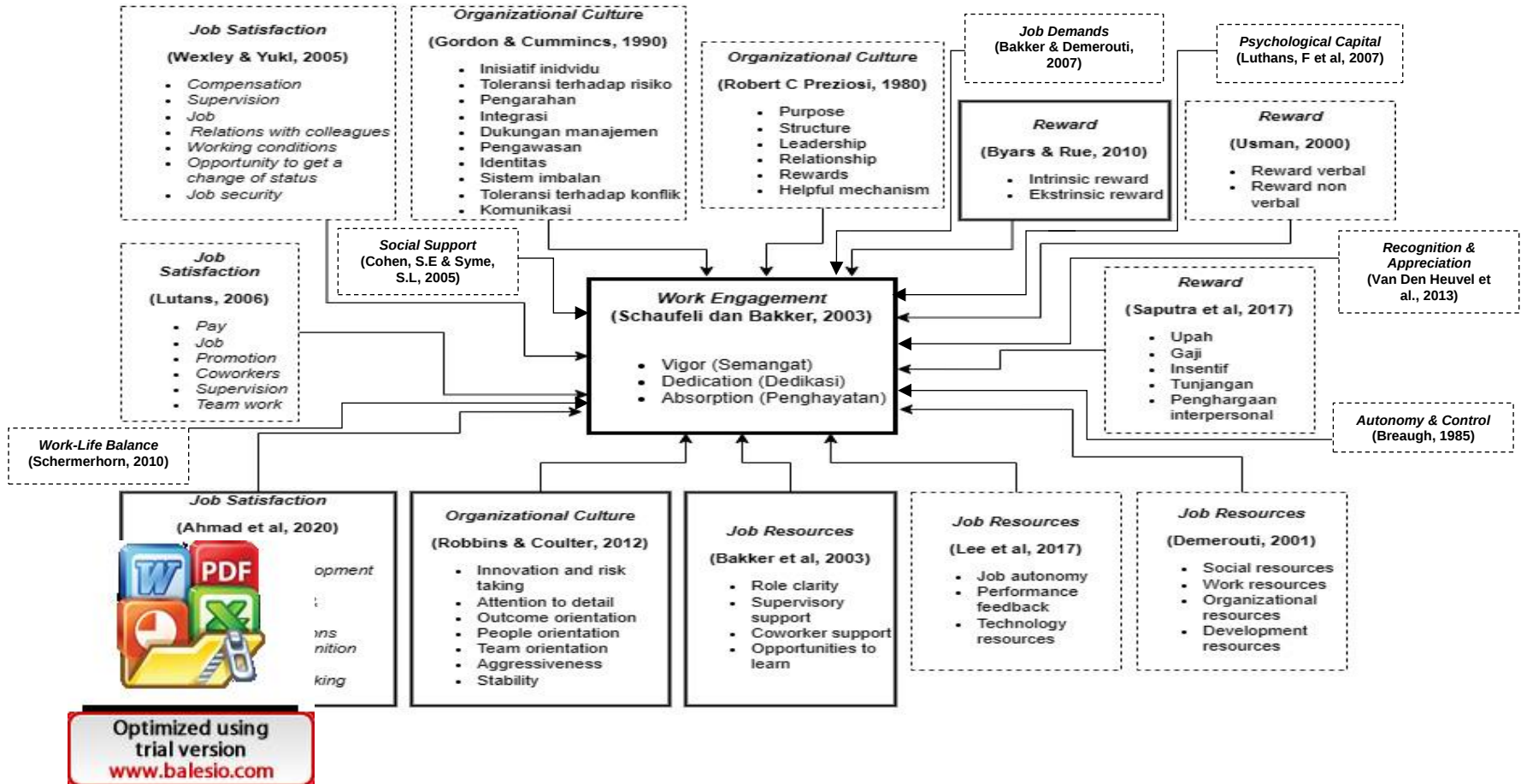
3. *Physical Engagement*: Melibatkan energi dan daya tahan fisik seseorang dalam menjalankan tugas pekerjaan. Ini mencakup tingkat keaktifan fisik, semangat, dan stamina selama menjalankan tugas pekerjaan.

Bakker dan Demerouti (2007): *Vigor* (Kegembiraan): Tingkat energi, ketekunan, dan semangat saat bekerja. *Dedication* (Dedikasi): Rasa bangga, kepercayaan, dan keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan. *Absorption* (Penyerapan): Keterlibatan total dalam pekerjaan, fokus yang mendalam, dan hilangnya kesadaran terhadap waktu.



H. Kerangka Teori

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan, maka kerangka teori pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



I. Kerangka Konsep

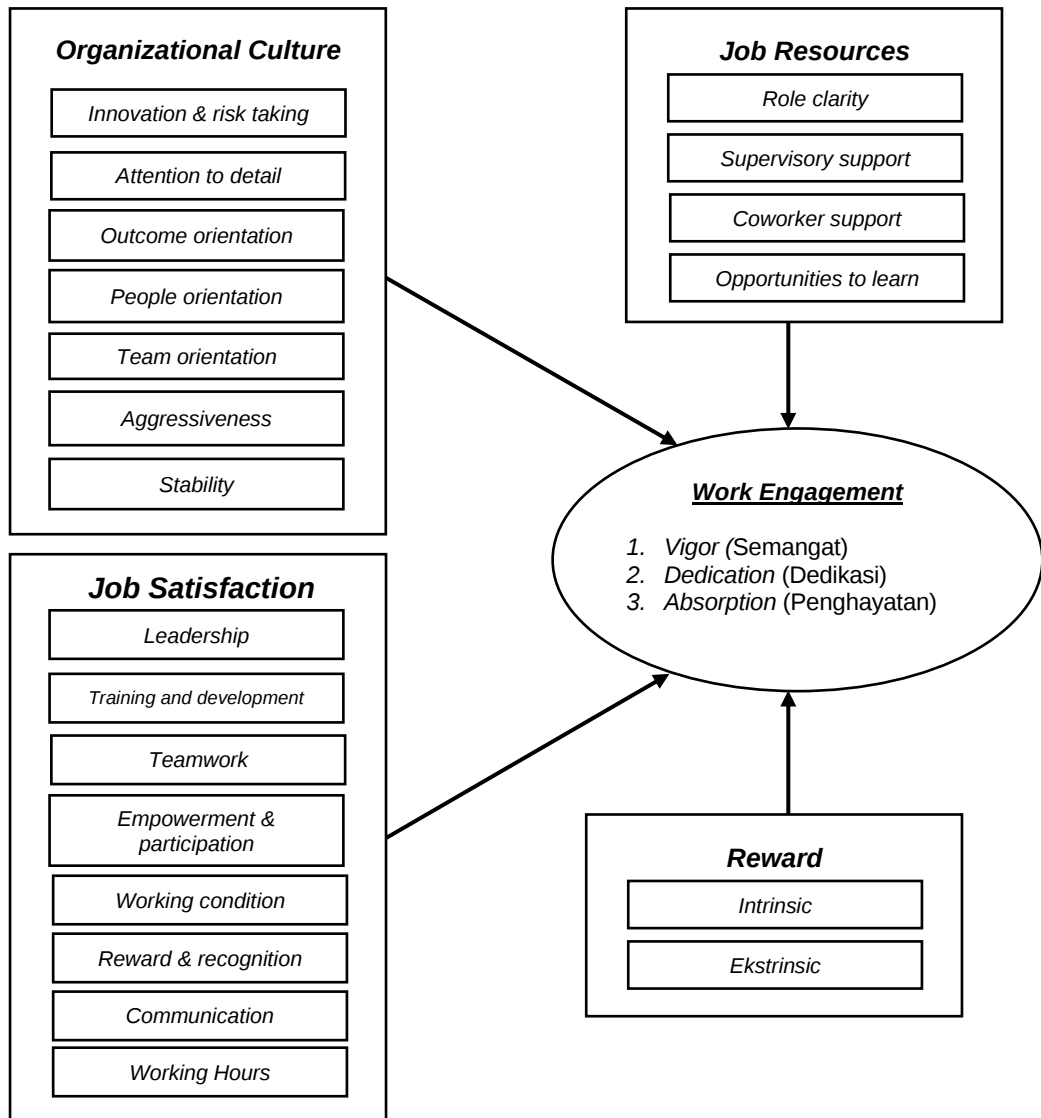
Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi work engagement dalam perusahaan. Puspita et al., (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat digambarkan dalam nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut, perusahaan yang memiliki nilai-nilai inti yang baik serta dipahami dan diaplikasikan oleh para karyawan dalam aktivitas keseharian karyawan maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada perusahaan tersebut kuat, karena nilai-nilai inti pada perusahaan merupakan dasar dari budaya organisasi yang kuat.

Job satisfaction seseorang diukur dari segi tingkat kepuasannya, yang bervariasi tergantung pada pekerjaannya (Anwar and Zebari, 2015). *Job satisfaction* adalah indikator penting tentang bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaan mereka dan seberapa puas mereka dengan pekerjaan itu. Kepuasan individu terhubung dengan peningkatan output organisasi (Anwar and Abdullah, 2021).

Menurut Schaufeli et al. (2002) memberikan definisi dari *work engagement* sebagai "suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan kegigihan, dedikasi, dan penghayatan." Kegigihan mengacu pada energi tinggi dan daya tahan mental di tempat kerja, kemauan untuk berusaha agar pekerjaan dilakukan dengan baik, dan perjuangan serta ketekunan ketika menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan di tempat kerja. Absorpsi ditandai sebagai seseorang yang sepenuhnya terfokus dan benar-benar menikmati pekerjaan di mana waktu berlalu dengan cepat, dan sulit untuk lepas dari pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007). Dengan adanya keterikatan pekerja yang tinggi, maka pekerja tidak akan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, mencari alternatif pekerjaan lain, bahkan mengambil tindakan untuk keluar (Fauziridwan et al., 2018). Menurut penelitian Nikita et al., (2015), *work engagement* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* dan *job resources* karyawan. Hasil penelitian Saks, (2006) juga menyimpulkan karyawan yang *engaged* memiliki sikap yang positif, disiplin yang kuat dan perilaku kerja yang baik serta pemberian reward dalam pekerjaan.

Berdasarkan dasar pemikiran ini, peneliti ingin menguji kebenaran dari *organizational culture*, *job satisfaction*, *job resources*, dan *reward* terhadap *work engagement* pada pegawai di Rumah Sakit X Makassar.





Gambar 2. 2. Kerangka Konsep

Keterangan:



J. Definisi Konseptual

Tabel 2. 3. Definisi Konseptual

No.	Variabel	Definisi Teori	Metode Pengukuran	Instrumen	Hasil Ukur
1.	<i>Organizational Culture</i> (Budaya Kerja)	<i>Organizational culture</i> (Budaya organisasi) merupakan sebuah sistem makna bersama tentang nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi (Robbins & Coulter, 2012)	a. Wawancara mendalam b. Observasi	1. Pedoman wawancara	Gambaran nilai-nilai organisasi dan esensi dari budaya organisasi yang mencakup dimensi: 1. <i>innovation and risk taking</i> : Sikap pimpinan untuk mendorong karyawan lebih kreatif, demokratis dan berani mengambil resiko. 2. <i>attention to detail</i> : Sikap pimpinan dalam berkomunikasi kepada karyawan dan memberikan arahan secara jelas dan rinci untuk menyelesaikan pekerjaan. 3. <i>outcome orientation</i> : Sikap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat, dengan hasil yang optimal. 4. <i>people orientation</i> : Sikap karyawan mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada 5. <i>team orientation</i> : Loyalitas karyawan dalam kerjasama tim dan menjalin kerjasama dengan rekan kerja lain 6. <i>aggressiveness</i> : Sikap karyawan yang dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab serta lebih tertantang untuk mengerjakan tugasnya 7. <i>stability</i> : Sikap pimpinan dan karyawan untuk mengedepankan visi dan misi di rumah sakit, berkontribusi dalam pencapaian rumah sakit
	<i>Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja)	Persepsi seorang karyawan tentang pekerjaannya, apakah dia bersedia bekerja di organisasi tertentu dan sejauh mana	a. Wawancara mendalam b. Observasi	1. Pedoman wawancara	Persepsi pegawai yang dikaitkan dengan perasaan positif dan negatif tentang pekerjaannya meliputi pekerjaan saat ini, rekan kerja, supervisor dan juga keseluruhan bekerja di Rumah sakit. Dengan indikator:



No.	Variabel	Definisi Teori	Metode Pengukuran	Instrumen	Hasil Ukur
		pekerjaan itu dikaitkan dengan aspek positif dan negatif (Moorhead & Griffin, 2008).			a. Leadership: Persepsi pegawai terhadap sikap pimpinan yang memiliki komitmen dan keterampilan dalam pekerjaannya b. Training and development: Persepsi pegawai terhadap rumah sakit yang memberikan pelatihan dan kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang c. Team work: Persepsi pegawai dalam kerjasama dengan rekan kerja dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama d. Empowerment and participation: Persepsi pegawai dalam kontribusi di rumah sakit dalam memanfaatkan keterampilan dan kemampuan saya dengan baik e. Working condition: Persepsi pegawai terhadap kondisi kerja seperti alat dan sumber daya serta jumlah pekerjaan yang didapatkan f. Reward and recognition: Persepsi pegawai terhadap apresiasi yang diberikan pada hasil pekerjaan mereka g. Communication: Persepsi pegawai terhadap informasi dan hal-hal yang didapatkan maupun keputusan yang didapatkan h. Working hours: Persepsi pegawai terhadap jam kerja atau fleksibilitas dalam bekerja
	resources	Aspek sumber daya dari suatu pekerjaan berupa fisik, psikologis, sosial, dan organisasi yang berdampak pada pencapaian tujuan	a. Wawancara mendalam	1. Pedoman wawancara	Sumber daya yang ada di rumah sakit yang berdampak pada pencapaian tujuan kerja. a. Role clarity: peran jabatan sebagai peranan individu berdasarkan jabatannya b. Supervisory support: dukungan yang lebih dari atasan akan memicu rasa balas budi dari bawahan



No.	Variabel	Definisi Teori	Metode Pengukuran	Instrumen	Hasil Ukur
		kerja, mengurangi tuntutan kerja terkait dengan kerugian fisiologis dan psikologis, serta mendorong adanya pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan individu (Arnold B Bakker and Demerouti, 2007).			c. Coworker support: dukungan rekan kerja dapat mempengaruhi sikap kerja individu secara positif d. Opportunities to learn: pegawai yang diberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang
4.	<i>Reward</i>	Hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Pramesti, 2019)	a. Wawancara mendalam	1. Pedoman wawancara	Suatu hal yang diberikan kepada seseorang karena untuk mengapresiasi kinerja karyawan tersebut. 1. Intrinsik reward: tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan, penghargaan ini tidak berbentuk materi atau finansial. 2. Ekstrinsik reward: penghargaan ini berbentuk finansial, material, atau social dari lingkungan
5.	<i>Work engagement</i>	Work engagement merujuk pada keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan penuh semangat yang dialami oleh karyawan ketika	a. Wawancara mendalam	1. Pedoman wawancara	Keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan penuh semangat yang dialami oleh perawat ketika mereka sepenuhnya terlibat dan antusias terhadap pekerjaan di rumah sakit berdasarkan tiga dimensi inti: 1. <i>Vigor</i> : Dimensi ini mencerminkan tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental, dan



No.	Variabel	Definisi Teori	Metode Pengukuran	Instrumen	Hasil Ukur
		mereka sepenuhnya terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka (Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Emmerik, R. 2002)			keinginan kuat untuk berinvestasi dalam pekerjaan. 2. <i>Dedication</i>: Dimensi ini melibatkan keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, pengalaman rasa signifikansi, antusiasme, dan inspirasi. 3. <i>Absorption</i>: Dimensi ini menangkap keadaan konsentrasi dan keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan, di mana waktu terasa berlalu dengan cepat.





Optimized using
trial version
www.balesio.com