

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Ketersediaan sumber daya manusia, sarana, dan prasarana dengan mutu yang baik menjadi salah satu cara untuk meningkatkan pelayanan kesehatan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu bagian terpenting dalam mengembangkan dan mempertahankan kelangsungan hidup suatu organisasi (Alinda & Umi, 2019). Sumber daya manusia merupakan harta dengan skala kecil maupun besar yang paling penting dalam suatu perusahaan/ organisasi, karena merupakan sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan perusahaan serta mempertahankan dan mengembangkan perusahaan dalam berbagai tuntutan masyarakat maupun zaman (Sowanya & Syarif, 2019).

Kinerja karyawan dapat dikelola dengan baik maka akan meningkatkan berdampak positif terhadap pada kinerja maupun produktivitas karyawan. Bukan hanya kinerja karyawan yang perlu diperhatikan, namun kepuasan karyawan dalam bekerja juga penting agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan (Anniza, Suharni, Nurmiati, 2023). Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang begitu penting, karena menjadikan sebuah organisasi menjadi salah satu bagian dari sistem sosial. Dikatakan demikian karena didalam organisasi setiap karyawan biasanya bekerja dalam tim atau kelompok kerja sehingga untuk mampu beradaptasi dengan persaingan yang kompetitif tentunya peran karyawan tidak dapat dikesampingkan sekalipun dengan adanya teknologi yang berkembang cukup pesat. Salah satu organisasi yang menjadikan sumber daya manusia sebagai ujung tombaknya adalah rumah sakit (Mulyanti, 2018).

*Work engagement* merupakan suatu aspek penting yang harus ada pada karyawan. *Work engagement* adalah kondisi dimana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan dan karyawan akan mencurahkan apa yang mereka miliki untuk menyelesaikan tugas mereka dengan sebaik mungkin (Kahn, 1990). Menurut Wellins & Concelman (2004), menyatakan pengertian mengenai *work engagement* merupakan kekuatan yang memberikan motivasi pada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi, kekuatan ini berupa rasa bangga memiliki pekerjaan, komitmen terhadap perusahaan atau organisasi, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan rasa bangga memiliki pekerjaan, usaha yang lebih seperti waktu, semangat dan keterikatan. Terkait dengan *work engagement*, kepemimpinan dalam organisasi juga memiliki peran penting yang berdampak pada kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang paling penting bagi suatu individu dalam bekerja adalah *work engagement* yang merupakan sebuah konsep yang bisa mencerminkan bahwa seorang individu tersebut memiliki semangat, fokus, dan

juga dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan tersebut. Ikatan kerja melibatkan karyawan secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau secara emosi, karena dalam *employee engagement* dua hal tersebut secara penuh telah dilibatkan untuk membentuk suatu hubungan yang penuh arti (Anniza, Suharni, Nurmiati, 2023).

Karyawan yang terikat akan lebih unggul daripada karyawan yang rendah rasa keterikatannya. Karyawan yang terikat memiliki keuntungan, yaitu mereka menjadi lebih senang dan antusias, lebih sehat baik secara fisik maupun psikologis, dan pegawai yang terikat akan menyalurkan keterikatan pada karyawan yang lain sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik (Iwan, Dian, Zaenal, 2020). Menurut Siti & Nurul (2019), mendeskripsikan bahwa karyawan yang *engaged* adalah seseorang yang terikat secara fisik, kognitif dan emosional pada peran dalam pekerjaannya. Jadi karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi cenderung akan fokus pada pekerjaan yang dikerjakan, merasakan dirinya sebagian dari tim dan bagian dari organisasi yang ikut serta memajukan organisasi dan mampu dalam menghadapi tekanan pekerjaan serta mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara dengan sepuluh karyawan oleh peneliti, menunjukkan bahwa pada variabel *work engagement* dengan dimensi *vigor*, 60% karyawan mengatakan semangat dalam bekerja, dan 40% karyawan mengatakan tidak terlalu semangat dikarenakan pada hari tersebut mempunyai alasan seperti kurang enak badan, atau terdapat keluarga yang sakit. Namun disatu sisi, karyawan harus tetap semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya hingga selesai. Dimensi *dedication*, sebanyak 70% karyawan rata-rata memberikan kontribusi dan dedikasi kepada organisasi dimana karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan baik. Sebanyak 30% karyawan mengatakan belum sepenuhnya memberikan dedikasi kepada organisasi. Hal ini dikarenakan terkadang tugas yang diberikan oleh atasan belum terselesaikan, dimana karyawan harus pulang kerja lebih lama atau overtime untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Karyawan mengikuti perintah atasan untuk melakukan lembur kerja dan berusaha untuk dapat menyelesaikannya. Tetapi, beberapa karyawan mengatakan bahwa terkadang menolak untuk melakukan lembur kerja ketika karyawan mempunyai alasan seperti kurang enak badan atau adanya anggota keluarga yang sakit. Namun ketika menolak lembur kerja, maka keputusannya tergantung kepada atasan. Pada dimensi *absorption*, 60% karyawan mengatakan serius dan berkonsentrasi dalam suatu pekerjaan yang telah diberikan atau ditugaskan oleh atasan karena tidak mau ada kesalahan, dan 40% karyawan mengatakan berusaha untuk berkonsentrasi walaupun terkadang konsentrasinya terbagi- bagi ketika adanya alasan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan mempunyai semangat dalam melaksanakan tugas dan lembur

kerja ketika diperintah oleh atasan maupun ketika pekerjaan belum selesai pada hari tersebut serta mempunyai dedikasi untuk rumah sakit.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anniza, Suharni, & Nurmiati (2023), menyatakan bahwa terdapat pengaruh *work engagement* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan SDM di rumah sakit. *Work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja menandakan bahwa setiap karyawan tetap maksimal dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan dan tetap menjaga *work engagement* dalam dirinya agar tercapainya visi dan misi di rumah sakit. Menunjukkan hubungan antara *work engagement* dengan kinerja, dan menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja.

Menurut Etik, Diah, & Yanto (2020), mengatakan bahwa setelah beberapa dekade, cabang psikologi kepribadian memperoleh pendekatan taksonomi kepribadian yang dapat diterima secara umum, yaitu *big five personality*. *Big five personality* adalah kepribadian individual yang tersusun dalam lima buah domain kepribadian yang telah dibentuk dengan menggunakan analisis faktor. Lima dimensi pada *big five personality* memiliki hubungan langsung dengan faktor keturunan biologis. Salah satu *trait* yang terdapat pada *big five personality* yang diprediksi dapat mempengaruhi *engagement* seseorang ialah *conscientiousness*. Menurut Dewi (2021), penelitian lima kepribadian sering dihubungkan dengan kinerja, dan dari lima kepribadian, kepribadian *conscientiousness* yang paling konsisten dengan semua kriteria kinerja.

Menurut Etik, Diah, & Yanto (2020), *Conscientiousness* merupakan perilaku tugas dan arah tujuan, menilai kemampuan individu dalam organisasi, baik mengenai ketekunan dan motivasi, dan secara sosial membutuhkan impuls kontrol. Individu dengan tipe kepribadian *conscientiousness* menunjukkan ciri rasional dan berpikir bahwa diri mereka mempunyai kompetensi yang tinggi (*competence*). Sebagian dari kesuksesan mereka berasal dari kemampuan mereka dalam organisasi yang baik serta keteraturan yang tinggi (*order*). Kedua hal ini yang membuat mereka bekerja dengan efisien.

Menurut Mulyanti (2018), *Conscientiousness* merupakan perilaku karyawan yang mengacu pada sikap karyawan terhadap organisasi, yang ditunjukkan dengan mematuhi aturan yang berlaku di organisasi, tidak terlambat masuk kerja, serta menunjukkan kinerja yang maksimal. Sikap tersebut biasanya ditunjukkan karyawan melalui ketekunan serta kerja keras mereka dalam organisasi. Karyawan yang memiliki perilaku *conscientiousness* biasanya akan dengan sigap memberikan bantuan kepada rekan kerja, karena tidak ingin membuang- buang waktu dalam bekerja (Podsakoff et al., 2000). Dengan kata lain *conscientiousness* merupakan sikap patuh karyawan terhadap organisasi.

Peneliti melakukan studi pendahuluan melalui wawancara dengan sepuluh karyawan. Pada variabel *conscientiousness*, terdapat dimensi *competence*, sebanyak 100% menunjukkan bahwa karyawan dapat diandalkan ketika diminta bantuan oleh atasan maupun rekan kerja. Dimensi *order*, terdapat 60%

mengatakan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan 40% mengatakan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dikarenakan, ketika adanya pekerjaan tambahan dari atasan, maka rata-rata tidak dapat menyelesaikan dengan tepat waktu, sehingga jam kerja menjadi lebih lama. Dimensi *dutifulness*, 100% karyawan mengatakan bahwa patuh dalam menyelesaikan tugas dari atasan maupun rekan kerja. Dimensi *achievement-striving*, sebanyak 100% berpendapat bahwa dalam menyelesaikan tugas penuh dengan tanggung jawab karena sudah kewajiban dari seorang pekerja.

Pada dimensi *self-discipline*, 100% karyawan mengatakan belum disiplin. Ada kalanya semangat dalam melaksanakan pekerjaannya, tanggung jawab, komitmen dalam pekerjaan, dan mengikuti peraturan organisasi. Oleh karena itu, akan bekerja dengan baik untuk kemajuan organisasi dengan terus berkontribusi secara optimal. Namun disatu sisi, ketika karyawan bekerja secara tidak maksimal menandakan bahwa perilaku karyawan membutuhkan motivasi dalam bekerja sehingga melanggar aturan organisasi seperti telat masuk kerja. Dimana, pada rumah sakit mata JEC @Kedoya telah menetapkan aturan-aturan yang harus ditaati oleh karyawannya dan perusahaan telah memberikan toleransi keterlambatan selama 10 menit.

Meski telah diberi toleransi keterlambatan, namun pada kenyataannya masih saja terdapat karyawan yang melanggar aturan yang telah dibuat oleh rumah sakit dan tidak disiplin dalam waktu masuk kerja namun jarang terjadi. Adapun sanksi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang terlambat masuk kerja yaitu sanksi berupa peringatan kepada karyawannya. Dimensi *deliberation*, 80% karyawan mengatakan menanyakan keputusan bahkan menyerahkan keputusan kepada atasan, dan 20% karyawan mengatakan mengambil keputusan secara mandiri ketika diharuskan pada saat itu mempunyai jawaban namun harus dengan berhati-hati ketika mengambil keputusan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyanti (2018), menunjukkan bahwa faktor *conscientiousness* dan *courtesy* menjadi faktor yang paling dominan diantara faktor lain dalam membangun *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan untuk membangun *organizational citizenship behavior* dalam diri karyawan, dua faktor tersebut harus selalu ditingkatkan, begitu pun dengan faktor lainnya karena tetap memiliki hubungan yang kuat.

Menurut Nurul, Prayekti, & Jajuk (2023), dalam hasil efek gaya *conscientiousness* pada kinerja karyawan, adalah mempunyai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya melalui seorang pemimpin yang selalu memperhatikan karyawannya dalam bekerja, memantau aktivitas setiap karyawan, jadi agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Selain itu, melakukan pekerjaan sesuai SOP yang telah ditentukan membuat kinerja karyawan menjadi kuat karena karyawan mengetahui deskripsi pekerjaan sehingga mereka tahu apa

yang paling penting untuk dilakukan. Dari penjelasan dapat di simpulkan bahwa pentingnya *conscientiousness* sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kesadaran yang kuat menjadikan komitmen dalam organisasi yang kuat. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2021), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pengaruh motivasi terhadap kinerja semakin meningkat ketika kepribadian *conscientiousness* pegawai rendah. Sedangkan ketika pegawai memiliki kepribadian *openness* yang kuat maka akan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Berkaca pada hal tersebut tentunya pemberdayaan karyawan memiliki kaitan erat dengan manajemen organisasi, seperti adanya motivasi, pengayaan pekerjaan, komunikasi, kepercayaan, dan partisipatif (Mulyanti, 2018). Kepercayaan yang tinggi ada pada organisasi yang memperhatikan dengan keinginan untuk memajukan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, mengakibatkan manajemen memberdayakan karyawan sehingga mampu mengambil sebagian besar keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Pemberdayaan kerja muncul sebagai suatu konstruk yang dianggap penting bagi inovasi dan efektivitas organisasi. Menurut Herrenkohl et al (1999), pemberdayaan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan melalui *employee involvement* yaitu dengan memberi wewenang, tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan.

Pemberdayaan harus diarahkan untuk memperkaya karyawan yang berinteraksi dengan pelanggan dengan kemampuan dan keterampilan untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan pelanggan. Dua jenis pemberdayaan yang paling populer saat ini adalah pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis (Nuvitasari, 2019). Menurut Lenize et al (2020), pemberdayaan struktural mengacu pada kemampuan untuk memobilisasi sumber daya dan mencapai tujuan melalui akses terhadap informasi, dukungan, sumber daya, dan peluang. Akses terhadap informasi mengacu pada pengetahuan perubahan dan kebijakan organisasi, serta pengetahuan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Karyawan mendapatkan akses terhadap dukungan dengan menerima umpan balik dan bimbingan dari bawahan, kolega, dan atasan, yang memungkinkan pengambilan keputusan secara otonom. Mengakses terhadap sumber daya melibatkan kemampuan perawat untuk memperoleh persediaan, sumber daya, dan material yang dibutuhkan untuk mencapainya tujuan organisasi. Peluang mengacu pada kemungkinan pembelajaran dan pengembangan profesional karyawan.

Mengakses terhadap sumber daya melibatkan kemampuan karyawan untuk memperoleh persediaan, sumber daya, dan material yang dibutuhkan untuk mencapainya tujuan organisasi. Bahkan peluang mengacu pada kemungkinan pembelajaran, pengembangan profesional, bahkan mengikuti aturan dari organisasi harus dapat dilakukan seperti halnya masuk kerja tepat waktu dan mengikuti perintah dari atasan misalnya *overtime* untuk karyawan. Hal ini

berkaitan dengan pemberdayaan psikologis dimana persepsi profesional tentang pekerjaan dan kontribusi mereka untuk berkontribusi pada proses pekerjaan yang mengarah pada perasaan kompeten dan bebas. Jadi pemberdayaan struktural mengarah pada pemberdayaan psikologis karyawan.

Kekuatan formal dan kekuatan informal dalam suatu rumah sakit merupakan faktor yang membentuk terjadinya pemberdayaan struktural di rumah sakit, ketika faktor formal dan informal tinggi maka akses karyawan terhadap pemberdayaan struktural di organisasi juga akan meningkat. Dimensi pemberdayaan struktural meliputi informasi, dukungan, sumber daya dan kesempatan yang diperoleh di dalam rumah sakit (Laschinger et al, 2001). Pengembangan sikap pemberdayaan tersebut dapat diterapkan pada tiap individu karyawan untuk bisa merasakan puas pada pekerjaan, sehingga pemberdayaan struktural sangat di butuhkan untuk meningkat kepuasan kerja pada karyawan. Menurut Laschinger et al (2001), pemberdayaan kerja akan berdampak pada pemberdayaan psikologis sebagai suatu kondisi yang harus dialami pegawai agar tindakan- tindakan pemberdayaan kerja bisa berhasil, karena pemberdayaan psikologis merupakan dampak logis dari upaya manajemen untuk menciptakan kondisi pemberdayaan kerja.

Berdasarkan studi pendahuluan pada variabel pemberdayaan struktural yang dilakukan melalui wawancara kepada sepuluh karyawan oleh peneliti. Dimensi kesempatan, menunjukkan bahwa sebanyak 80% karyawan mengatakan berkesempatan dalam mengambil keputusan sesuai dengan kemampuan serta memiliki kewenangan untuk mengontrol pekerjaannya sendiri. Sebanyak 20% karyawan mengatakan masih bertanya dan menyerahkan kepada atasan ketika disuruh mengambil keputusan namun hal- hal tertentu saja yang membuat keputusan secara sendiri. Dimensi informasi, sebanyak 100% karyawan mengatakan mendapatkan informasi dari atasan maupun organisasi dalam hal pekerjaan. Terkadang dari rekan kerja yang memberikan informasi sehingga karyawan harus kembali memastikan dengan atasan apakah informasi yang didapatkan benar atau salah apalagi informasi mengenai keputusan ataupun pekerjaan.

Dimensi sumber daya, sebanyak 100% rata- rata karyawan merasakan diberdayakan di lingkungan kerja dan organisasi misalnya karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan terutama dalam menyelesaikan pekerjaan maupun terkadang dalam hal kedatangan jam masuk kerja. Jika karyawan telat masuk kerja, maka karyawan mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jika pengambilan keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka karyawan harus berkoordinasi dengan atasan ketika harus menyelesaikan pekerjaan pada hari itu walaupun berkeinginan untuk pulang tepat waktu. Maka dari itu, kurangnya waktu dan tuntutan pekerjaan dipandang sebagai hambatan dalam pemberdayaan. Hal ini bertujuan untuk kepuasan profesional yang lebih besar dan kualitas kinerja kepada atasan maupun organisasi.

Dimensi dukungan, sebanyak 100% karyawan mengatakan membutuhkan dukungan bahkan motivasi dari atasan, rekan kerja bahkan dari organisasi. Hal ini akan menjadi dukungan bagi karyawan ketika bekerja. Dukungan membuat karyawan semangat untuk melakukan pekerjaan walaupun dirasa begitu berat. Semangat dan dukungan yang diberikan pada karyawan mengubah perasaan yang semula terkadang jenuh dalam bekerja menjadi ceria dan bersemangat kembali. Dimensi kekuasaan formal, sebanyak 80% karyawan mengatakan menjalankan pekerjaan dari atasan, dan sebanyak 20% karyawan mengatakan menjalankan pekerjaan terkadang dari keputusan sendiri. Tidak terlepas dari arahan atasan dan peraturan rumah sakit. Dalam hal ini, yang berarti keputusan sendiri ketika diharuskan untuk mengambil keputusan secara mendadak sehingga harus dilakukan jawaban pada saat itu.

Dimensi informal, sebanyak 100% karyawan mengatakan saling bertukar pikiran dan ide dengan atasan maupun rekan kerja. Pentingnya bertukar pikiran dengan atasan maupun rekan kerja sangat dibutuhkan untuk memberikan daya kreatifitas, inisiatif, pendapat dan saran yang berguna bagi diri sendiri, orang lain, maupun rumah sakit. Hal ini dikarenakan akan menentukan alur pekerjaan yang dinamis dengan perasaan saling memiliki serta bersama-sama berpartisipasi untuk membangun tujuan rumah sakit.

Penelitian yang dilakukan oleh Helmi (2021), bahwa terdapat hubungan antara pemberdayaan struktural perawat dengan kepuasan kerja di RSUD Anna Medika Madura. Hal ini dikarenakan area kerja dengan pemberdayaan menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen yang besar pemberdayaan struktural yang berpengaruh sangat dominan terhadap kenaikan perawat perlu memiliki kemampuan dalam kepemimpinan (*empowering, leadership, skill*) baik sebagai perawat maupun manajer. Selain itu, pengembangan sikap pemberdayaan tersebut dapat diterapkan pada tiap individu perawat untuk bisa merasakan puas pada pekerja, sehingga pemberdayaan struktural sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kepuasan kerja pada perawat.

Temuan tentang adanya pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan kerja dengan pemberdayaan psikologis ini konsisten dengan pendapat (Conger dan Kanungo, 1988) yang mengatakan bahwa ketika manajer menghapuskan unsur- unsur yang menghambat pemberdayaan dalam lingkungan kerja, para pegawai akan lebih besar kemungkinannya untuk merasakan makna (keberartian) dari pekerjaan mereka. Para pegawai akan merasakan level pemberdayaan yang lebih tinggi ketika persepsi mereka tentang otonomi, kepercayaan diri dan makna diri dari pekerjaan (Speritzer et al., 1995). Dalam mengetahui pola perilaku proaktif karyawan, terdapat beberapa karakteristik yang dapat menjadi acuan untuk mendeskripsikan meliputi: menghindari permasalahan secara preventif, bisa beradaptasi dengan lingkungan kerja baru, berani mengambil tanggung jawab dan keputusan, memberikan saran untuk perbaikan sistem atau prosedur kerja, meminta *feedback* lingkungan kerja serta

menyampaikan ide terhadap pihak manajemen dan juga terkait aktivitas untuk mencari kesempatan dalam belajar serta terlibat dalam proses pembelajaran (Laili & Abdul, 2022).

Pembentukan perilaku proaktif cenderung didasarkan pada faktor internal atau kesadaran diri dari setiap individu terhadap respon dari situasi kerja. Faktor- faktor internal ini dapat meliputi pengalaman, sikap, nilai- nilai yang dianut individu, intelegensi, kepribadian serta emosi dari individu (Windiarsih & Etikariena, 2017). Dalam menanamkan karakteristik- karakteristik dari perilaku proaktif, dapat dioptimalkan melalui pengembangan kualitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis (Saifullah, 2019). Menurut Velthouse (1990), pemberdayaan psikologis dapat menjadi salah satu media dalam menanamkan serta mengoptimalkan terbentuknya perilaku proaktif dengan mendesain serangkaian program yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan motivasinya.

Rumah sakit perlu memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki untuk meningkatkan efektivitas organisasi agar dapat memberikan kontribusi lebih tinggi bagi organisasi itu sendiri. Untuk mencapai efektivitas organisasi dipengaruhi oleh perilaku individu, proses kelompok sosial dan proses organisasional. *Outcome* individu dipengaruhi oleh mekanisme individu. Penguatan sumber daya manusia dalam proses individu dipengaruhi oleh proses organisasi, proses kelompok dan karakteristik individu. Menurut Robbins & Judge (2013), mengembangkan model perilaku organisasi yang terdiri atas tiga variabel (input, proses, dan *outcome*) dan dalam tiga tingkatan analisa (individu, kelompok dan organisasi).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis merupakan keyakinan dalam diri karyawan terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang merasa nyaman dan mampu mengenali pekerjaannya serta memahami bahwa pekerjaan yang dilakukan berpengaruh bagi orang lain maka karyawan akan cenderung meningkatkan kinerjanya. Karyawan dengan tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi merasa memiliki kemampuan yang lebih kompeten sehingga membuat karyawan lebih puas akan pekerjaannya dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Menurut Conger dan Kanungo (1988), menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi salah satu jenis motivasi internal yang mendorong perilaku OCB. Pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh karyawan yaitu menjalankan pekerjaannya dengan sepenuh hati dan mengerahkan seluruh keterampilan yang dimiliki di rumah sakit. Karyawan juga lebih memahami makna dan tujuan dari pekerjaannya yaitu memberikan perawatan dan pendampingan kepada pasien untuk mencapai kesembuhan dan meningkatkan derajat kesehatan.

Penggabungan konsep pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis pertama kali digagas oleh Conger & Kanungo (1988). Kemudian

penelitian oleh Agnieszka & Mariola (2023), menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan hal mendasar mekanisme yang dapat menjelaskan mengapa pemberdayaan struktural di departemen rumah sakit berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan berhubungan negatif dengan kelelahan pada perawat. Hal ini mempunyai implikasi terhadap teori dengan memperluas jaringan nomologis bertingkat konstruksi dan praktik manajemen dengan menyoroti peran pemberdayaan struktural untuk desain kerja dalam kesehatan masyarakat institusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural dan psikologis dapat berperan penting dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung di rumah sakit. Mengorganisir pekerjaan perawat dengan cara memberdayakan mereka meningkatkan rasa kompetensi dan otonomi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi kelelahan.

Menurut Qian, & Fangfang (2019), salah satu alasan utama kuatnya perhatian terhadap pemberdayaan psikologis adalah karena hal ini dapat meningkatkan keterlibatan kerja yang didukung oleh analisis relevan dan analisis regresi dalam penelitian ini. Analisis relevan menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan erat dengan keterikatan kerja, sedangkan analisis regresi menemukan bahwa peran positif pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan kerja terutama diwujudkan melalui dua dimensi: makna dan kompetensi. Para karyawan menyadari nilai dan pentingnya pekerjaan mereka untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan organisasi dan mampu menyelesaikan tugas, sehingga mengarahkan mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara dengan sepuluh karyawan oleh peneliti. Pemberdayaan psikologis berkaitan dengan beberapa dimensi. Dimensi makna, sebanyak 100% karyawan berpendapat mempunyai makna dalam bekerja pada rumah sakit. Hal ini dikarenakan ingin mewujudkan tujuan rumah sakit dengan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan mengikuti peraturan dari rumah sakit. Tetapi terkadang melanggar peraturan seperti telat masuk kerja namun itu tidak surut dalam semangat untuk bekerja. Dimensi kompetensi, sebanyak 80% karyawan mengatakan berkaitan dengan bagaimana karyawan merasa kompeten dan mampu di dalam lingkungan kerja. Sehingga, sebanyak 20% karyawan mengatakan masih butuh untuk mempunyai kompetensi lebih dari saat ini walaupun sudah berkompeten dibidangnya namun diperlukan untuk terus belajar.

Dimensi penentuan sendiri, sebanyak 70% mengatakan diberikan kesempatan dan dorongan dari atasan maupun organisasi untuk mendayagunakan bakat, keterampilan, dan pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau sebagai perasaan berarti, mampu mengontrol pekerjaannya sendiri, dan berdampak penting bagi organisasi. Sebanyak 30% mengatakan sudah diberdayakan di organisasi

maupun oleh atasan. Tetapi, terkadang karyawan mempunyai keputusan sendiri seperti tidak mau untuk bekerja lembur hal ini bukan semata untuk menolak tetapi mempunyai alasan. Selain itu juga ketika telat masuk kerja, dimana karyawan harus menerima konsekuensi dari atasan maupun organisasi.

Dimensi dampak, sebanyak 100% karyawan menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dalam bekerja di organisasi sehingga mereka merasa pekerjaan mereka dipandang dapat menyelesaikan dengan baik serta dihargai oleh atasan dan kolega mereka. Namun disatu sisi, terdapat ketidakkonsistenan dari karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dimana suatu ketika harus membutuhkan semangat untuk menyelesaikan pekerjaan. Ketika semangat berkurang, biasanya menjadi malas untuk bekerja sehingga berimbas dalam pekerjaan maupun keterlambatan dalam masuk kerja. Maka dari itu, semangat maupun motivasi karyawan biasanya didapat oleh keluarga, kolega, maupun atasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sowanya, & Syarif (2019), menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan *work engagement* karyawan PT. X. Artinya semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi juga *work engagement* pada karyawan PT. X. Sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah juga *work engagement* pada karyawan PT.X. Menurut penelitian dari Novela, & Rini (2020), menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Maka dari itu, komitmen organisasi dapat memediasi adanya hubungan tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai namun tidak terhadap keterikatan kerja pada kinerja karyawan.

Penelitian ini penting karena penelitian terkait pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis belum banyak, bahkan yang melakukan pada sektor kesehatan masih sedikit. Terlebih juga penelitian yang berkaitan antara pemberdayaan struktural dan psikologis dengan *work engagement* dan *conscientiousness* belum peneliti temukan. Maka dari itu, peneliti sangat tertarik untuk menjadikan bahan penelitian. Praktek pemberdayaan terhadap karyawan sering kali menjadi perhatian manajemen dalam hubungannya dengan efektivitas organisasi. Ketika seorang karyawan diberdayakan oleh manajemen maka ia dapat mengubah sikap mereka mengenai pekerjaannya yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan mereka. Selain itu, dapat meningkatkan pekerjaannya semakin membaik. Pemberdayaan telah secara positif berhubungan dengan kinerja kerja, kepuasan organisasi terhadap karyawan, kepuasan terhadap manajer, maupun mematuhi peraturan jam kerja serta bertanggung jawab dan mengikuti peraturan organisasi.

Topik penelitian tentang pemberdayaan struktural, pemberdayaan psikologis, *work engagement*, dan *conscientiousness* telah didiskusikan sejak

lama dalam literature- literature yang berhubungan dengan karyawan atau sumber daya manusia. Didukung oleh teori Kanter (1979), pemberdayaan struktural didefinisikan sebagai kondisi dimana individu merasakan kemudahan terhadap aksesnya dengan struktural dalam organisasinya. Teori dari Conger dan Kanungo (1988), pemberdayaan psikologis merupakan suatu konsep motivasional tentang pemenuhan diri, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*) yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya yang terwujud dalam empat dimensi: arti, kompetensi, pemenuhan diri, dan pengaruh/ *impact*.

Teori dari McCrae dan Costa (1985), menyatakan bahwa *conscientiousness* menunjukkan sejauh mana individu memiliki sikap yang berhati- hati dalam mencapai tujuan tertentu dan perilaku mereka serta cenderung dapat diandalkan dan cepat bertindak. Teori Schaufeli dan Bakker (2004), mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan pemenuhan motivasi pada karyawan yang dapat dilakukan dan dievaluasi sesuai dengan energi kerja, dedikasi dan penyerapan. Hal ini terbukti dengan adanya teori- teori membuat peneliti ingin melakukan penelitian sehingga ingin melakukan analisis antara teori pemberdayaan struktural, pemberdayaan psikologis, *work engagement*, dan *conscientiousness*. Selain itu, pada penelitian ini memberikan kekuatan yang baru terhadap topik penelitian dimana penelitian ini berhubungan secara langsung ke karyawan rumah sakit dan menggunakan metode teknik analisis statistik yaitu *path analysis* sehingga didukung dalam pengolahan data menggunakan aplikasi AMOS.

Rumah Sakit Mata JEC @Kedoya merupakan salah satu rumah sakit khusus mata yang telah memiliki standar layanan internasional yang terletak di Jalan Terusan Arjuna Utara no.1, Kedoya, Jakarta Barat. JEC memiliki misi dan komitmen untuk dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui pelayanan kesehatan mata. JEC juga selalu berupaya untuk bisa menjadi yang terdepan dalam pelayanan kesehatan khususnya buat pasien yang mengalami gangguan mata. Maka dari itu, sebagai upaya awal agar dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan, perlu bagi pihak RS Mata JEC @Kedoya untuk terlebih dahulu mengetahui pemberdayaan struktural, pemberdayaan psikologis, *work engagement*, dan *conscientiousness* pada karyawan. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti dan sesuai dengan latar belakang penelitian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul penelitian yaitu analisis pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis terhadap *work engagement* dengan *conscientiousness* sebagai variabel intervening di RS Mata JEC @Kedoya.

**B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Dimensi *vigor*, 40% karyawan mengatakan tidak terlalu semangat dikarenakan pada hari tersebut mempunyai alasan seperti kurang enak badan, atau terdapat keluarga yang sakit. Namun disatu sisi, karyawan harus tetap semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya hingga selesai.
2. Dimensi *dedication*, sebanyak 30% karyawan mengatakan belum sepenuhnya memberikan dedikasi kepada organisasi. Hal ini dikarenakan terkadang tugas yang diberikan oleh atasan belum terselesaikan, dimana karyawan harus pulang kerja lebih lama atau *overtime* untuk menyelesaikan tugas tersebut. Karyawan mengikuti perintah atasan untuk melakukan lembur kerja dan berusaha untuk dapat menyelesaikannya. Tetapi, beberapa karyawan mengatakan bahwa terkadang menolak untuk melakukan lembur kerja ketika karyawan mempunyai alasan seperti kurang enak badan atau adanya anggota keluarga yang sakit. Namun ketika menolak lembur kerja, maka keputusannya tergantung kepada atasan.
3. Dimensi *absorption*, 40% karyawan mengatakan berusaha untuk berkonsentrasi walaupun terkadang konsentrasinya terbagi- bagi ketika adanya alasan.
4. Dimensi *order*, terdapat 40% mengatakan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dikarenakan, ketika adanya pekerjaan tambahan dari atasan, maka rata- rata tidak dapat menyelesaikan dengan tepat waktu, sehingga jam kerja menjadi lebih lama.
5. Dimensi *deliberation*, sebanyak 20% karyawan mengatakan mengambil keputusan secara mandiri ketika diharuskan pada saat itu mempunyai jawaban namun harus dengan berhati- hati ketika mengambil keputusan.
6. Dimensi kesempatan, sebanyak 20% karyawan mengatakan masih bertanya dan menyerahkan kepada atasan ketika disuruh mengambil keputusan namun hal- hal tertentu saja yang membuat keputusan secara sendiri.
7. Dimensi kekuasaan formal, sebanyak 20% karyawan mengatakan menjalankan pekerjaan terkadang dari keputusan sendiri. Namun tidak terlepas dari arahan atasan dan peraturan rumah sakit. Dalam hal ini, yang berarti keputusan sendiri ketika diharuskan untuk mengambil keputusan secara mendadak sehingga harus dilakukan jawaban pada saat itu.
8. Dimensi kompetensi, sebanyak 20% karyawan mengatakan masih butuh untuk mempunyai kompetensi lebih dari saat ini walaupun sudah berkompeten dibidangnya namun diperlukan untuk terus belajar.
9. Dimensi penentuan sendiri, sebanyak 30% mengatakan sudah diberdayakan di organisasi maupun oleh atasan. Tetapi, terkadang karyawan mempunyai keputusan sendiri seperti tidak mau untuk bekerja lembur hal ini bukan semata untuk menolak tetapi mempunyai alasan. Selain itu juga ketika telat

masuk kerja, dimana karyawan harus menerima konsekuensi dari atasan maupun organisasi.

### C. Pembatasan Masalah

Penelitian ini membahas mengenai pemberdayaan struktural, pemberdayaan psikologis, *work engagement* dan *conscientiousness*. Objek dalam penelitian ini adalah para karyawan di RS Mata JEC @Kedoya.

### D. Rumusan Masalah

1. Apakah pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap *work engagement* dengan *conscientiousness* di RS JEC @kedoya sebagai variabel mediasi?
2. Apakah pemberdayaan struktural berpengaruh *work engagement* di RS Mata JEC @Kedoya?
3. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh *work engagement* di RS Mata JEC @Kedoya?
4. Apakah pemberdayaan struktural berpengaruh *conscientiousness* di RS Mata JEC @Kedoya?
5. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh *conscientiousness* di RS Mata JEC @Kedoya?
6. Apakah *conscientiousness* berpengaruh *work engagement* di RS Mata JEC @Kedoya?

### E. Tujuan Penelitian

#### 1. Tujuan Umum

Tujuan umum pada penelitian ini adalah untuk menganalisis pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis terhadap *work engagement* dengan *conscientiousness* sebagai variabel intervening di Rumah Sakit Mata JEC @Kedoya.

#### 2. Tujuan Khusus

- a. Menganalisis pemberdayaan struktural mempengaruhi *work engagement* di RS Mata JEC @Kedoya.
- b. Menganalisis pemberdayaan psikologis mempengaruhi *work engagement* di RS Mata JEC @Kedoya.
- c. Menganalisis pemberdayaan struktural mempengaruhi *conscientiousness* di RS Mata JEC @Kedoya.
- d. Menganalisis pemberdayaan psikologis mempengaruhi *conscientiousness* di RS Mata JEC @Kedoya.
- e. Menganalisis *conscientiousness* mempengaruhi *work engagement* di RS Mata JEC @Kedoya.

## **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat atau kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengembangan teori mengenai pemberdayaan struktural, pemberdayaan psikologis, *work engagement*, dan *conscientiousness* di rumah sakit. Disamping itu, penelitian ini dapat juga digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan tema yang sama.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kebijakan bagi manajemen rumah sakit untuk lebih memperhatikan pemberdayaan struktural, pemberdayaan psikologis, *work engagement*, dan *conscientiousness* karyawan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dan tetap menyukai pekerjaannya.