

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pelayanan rumah sakit disediakan oleh kesatuan personel terlatih dan terdidik yaitu dokter, perawat, dan tenaga kesehatan lainnya. Indonesia memiliki dua jenis rumah sakit, yaitu rumah sakit pemerintah dan rumah sakit swasta. Pertumbuhan rumah sakit yang semakin meningkat secara kuantitas serta didukung dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Berdasarkan info data rumah sakit online dari Departemen kesehatan tahun 2020, rumah sakit pemerintah dan swasta yang ada di Indonesia saat ini berjumlah 2.402, maka setiap rumah sakit harus memberikan pelayanan kesehatan yang baik dan berkualitas untuk masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat yang berkualitas dan juga dukungan dari pemerintah berupa alokasi dana, maka dari pihak rumah sakit perlu memperhatikan kinerja karyawan agar tujuan tercapai dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas untuk masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, kinerja yang baik dari para karyawan rumah sakit sangat mempengaruhi kualitas pelayanan rumah sakit (Rachdiansyah & Tesmanto, 2021).

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang performance dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil (Setiawati, Endaryono & Priyatno, 2020).

Fenomena saat ini, Ketua Umum Asosiasi Rumah Sakit Swasta Indonesia (ARSSI) Iing Ichsan Hanafi mengakui kalau tingkat layanan kesehatan di Luar Negeri (LN) lebih baik dibandingkan dengan di dalam negeri. Sehingga tidak heran banyak masyarakat Indonesia yang notebene kategori mampu, lebih memilih pengobatan di

LN. Namun untuk itu, pihaknya juga meminta kepada pemerintah agar industri diberi kepastian regulasi terkait kesehatan. Agar pihak rumah sakit swasta bisa terus mendorong penguatan fasilitas dan SDM bisa lebih baik lagi. Iing mengatakan, masalah distribusi fasilitas kesehatan saat ini berkumpul di pusat kota, atau Jawa. Sementara di luar Jawa sangat terbatas. Begitu juga dengan distribusi tenaga dokter yang terdistribusi di kota besar. Untuk itu pemerintah terus mendorong industri kesehatan dalam negeri berbenah dan meningkatkan layanannya agar masyarakat lebih memilih RS dalam negeri ketimbang di luar negeri.

Banyak faktor-faktor yang terkait dalam perbaikan kinerja perusahaan. Salah satu faktor yang terpenting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan adalah faktor sumber daya manusia (SDM). Pada umumnya pimpinan perusahaan menginginkan setiap kinerja yang baik dari setiap masing-masing karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sebuah perusahaan. Peran dan pentingnya Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih suatu keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan yang baik secara pribadi individu ataupun di dalam sebuah organisasi. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara yang optimal bagi kepentingan organisasi (Parlina, Astuti, Luturmas, & Palupi, 2022).

Rumah sakit merupakan salah satu institusi penting dalam bidang kesehatan yang berperan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan rumah sakit sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan menghasilkan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan pasien. Peningkatan kinerja karyawan rumah sakit merupakan hal yang penting untuk dilakukan demi meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit (Hasibuddin, Ahri, & Haeruddin, 2023). Tersebar banyak rumah sakit swasta di Jawa Barat dalam bentuk rumah sakit umum dan rumah sakit khusus. Data tabel tersebut disusun sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Jumlah Rumah Sakit Umum dan Khusus Provinsi Jawa Barat**

Kabupaten/Kota	Rumah Sakit Umum		Rumah Sakit Khusus		Klinik/Balai Kesehatan	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Bogor	26	27	3	4	-	188
Sukabumi	9	9	0	0	-	96
Cianjur	5	5	0	0	-	66
Bandung	11	15	0	0	-	177
Garut	7	8	0	0	-	139
Tasikmalaya	1	1	1	1	-	66
Ciamis	5	5	1	1	-	60
<b>Kuningan</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>23</b>
Cirebon	10	10	2	2	-	75
Majalengka	3	5	2	1	-	62
Sumedang	3	3	0	0	-	82
Indramayu	11	11	1	1	-	61
Subang	9	10	1	1	-	113
Purwakarta	9	9	2	2	-	88
Karawang	23	24	2	2	-	222
Bekasi	49	50	4	4	-	318
Bandung Barat	6	6	3	5	-	77
Pangandaran	1	1	0	0	-	25
Kota Bogor	17	17	5	5	-	125
Kota Sukabumi	6	6	0	0	-	34
Kota Bandung	23	26	15	15	-	187
Kota Cirebon	9	9	1	1	-	76
Kota Bekasi	43	45	3	3	-	363
Kota Depok	22	24	4	4	-	193
Kota Cimahi	7	7	1	1	-	45
Kota Tasikmalaya	8	8	5	6	-	49
Kota Banjar	4	4	0	0	-	19
<b>Jawa Barat</b>	<b>338</b>	<b>356</b>	<b>57</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>3029</b>

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat

Dari banyaknya rumah sakit umum dan rumah sakit khusus di Jawa Barat, Kabupaten Kuningan merupakan salah satu Kabupaten dengan jumlah rumah sakit terendah diantara banyaknya rumah sakit yang tersebar di wilayah Jawa Barat. Selain itu dengan jumlah rumah sakit tersebut di Kabupaten Kuningan sendiri jumlah penduduknya sebagai berikut :

**Tabel 1.2. Data Jumlah Penduduk Kecamatan Kuningan 2021-2023**

Kecamatan	Jumlah Penduduk (Jiwa)		
	Laki-laki dan Perempuan		
	2021	2022	2023
Darma	53.503	55.264	55.761
Kadugede	27.938	28.728	28.921
Nusaherang	20.111	20.647	20.769
Ciniru	20.181	20.692	20.802
Hantara	14.548	14.899	14.968
Selajambe	13.588	13.690	13.642
Subang	15.847	15.839	15.721
Cilebak	11.429	11.540	11.513
Ciwaru	31.199	31.390	31.259
Karangkencana	21.989	22.262	22.238
Cibingbin	39.358	39.916	39.908
Cibeureum	20.177	20.477	20.480
Luragung	46.051	47.936	48.554
Cimahi	31.246	31.230	30.998
Cidahu	44.491	45.437	45.587
Kalimanggis	26.338	26.967	27.091
Ciawigebang	94.371	97.211	97.952
Cipicung	29.250	29.907	30.024
Lebakwangi	46.473	47.986	48.409
Maleber	44.503	45.240	45.284
Garawangi	43.549	44.407	44.519
Sindangagung	39.386	40.489	40.756
Kuningan	109.913	113.860	115.047
Cigugur	47.861	48.975	49.185
Kramatmulya	45.861	45.838	45.496
Jalaksana	48.960	50.131	50.362
Japara	22.403	23.274	23.551
Cilimus	51.878	53.391	53.773
Cigandamekar	32.820	33.938	34.263
Mandirancan	24.098	24.877	25.094
Pancalang	25.296	26.098	26.318

Pasawahan	23.070	23.481	23.519
<b>Kabupaten Kuningan</b>	<b>1.167.686</b>	<b>1.196.017</b>	<b>1.201.764</b>

Sumber: BPS Kecamatan Kuningan (2023)

Dari data tabel 1.2. jumlah penduduk Kabupaten Kuningan pada tahun 2023 sebanyak 1.201.764 tersebut dengan Jumlah Rumah Sakit di Kabupaten Kuningan ada 12 buah terdiri dari 11 Rumah Sakit Umum dan 1 Rumah Sakit Khusus, maka hal tersebut menuntut instansi kesehatan tersebut harus memberikan pelayanan terbaiknya dengan jumlah penduduk yang begitu banyak. Alasan pemilihan objek rumah sakit swasta di Kecamatan Kuningan adalah karena Kecamatan Kuningan merupakan pusat kota dengan jumlah penduduk yang padat serta mobilitas yang tinggi, dan juga jumlah rumah sakit swasta yang paling banyak. Berikut ini adalah daftar rumah sakit di Kabupaten Kuningan Provinsi Jawa Barat yang sudah terdaftar di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia :

**Tabel 1.3. Daftar Rumah Sakit di Kabupaten Kuningan**

No	Nama Rumah Sakit	Jenis	Tipe
1	RS Jantung Hasna Medika Kuningan	RSK	B
2	RS Umum Daerah 45 Kuningan	RSUD	B
3	RS Umum Sekar Kamulyan	RSU	C
4	RS Umum Wijaya Kusumah	RSU	C
5	RS Umum Juanda	RSU	C
6	RS Umum Daerah Linggajati Kuningan	RSUD	C
7	RS Permata Kuningan	RSU	C
8	RS Umum Kuningan Medical Center	RSU	C
9	RS Umum KMC Luragung	RSU	C
10	RS Mitra Husada Ciawigebang	RSU	D
11	RS Aria Kamuning	RSU	D
12	RS Umum El-Syifa	RSU	D

Sumber: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (2023)

Dari tabel 1.3. daftar rumah sakit di Kabupaten Kuningan terlihat bahwa Kuningan memiliki cukup banyak pilihan rumah sakit, baik yang berstatus Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) maupun Rumah Sakit Umum (RSU). Jenis dan tipe rumah sakit yang tercantum mungkin mengacu pada klasifikasi tertentu, seperti jenis layanan khusus, kapasitas, atau standar fasilitas. Ada berbagai jenis rumah sakit, mulai dari yang fokus pada penyakit jantung hingga rumah sakit umum dengan layanan lengkap. Sebagian besar rumah sakit di Kuningan tergolong dalam tipe C, yang mungkin mengindikasikan standar fasilitas dan layanan tertentu. Data rumah sakit di Kuningan menunjukkan adanya beragam pilihan fasilitas kesehatan untuk masyarakat. Dengan adanya RSUD dan RSU, masyarakat memiliki akses ke berbagai jenis layanan medis.

Upaya untuk mewujudkan kepuasan pasien bukanlah hal yang mudah. kepuasan pelanggan total tidak mungkin tercapai, sekalipun hanya untuk sementara waktu. Hal ini disebabkan karena adanya kinerja yang ada di pelayanan kesehatan belum optimal. Berkaitan dengan kinerja, kebanyakan pelayanan kesehatan di Indonesia dapat dikatakan belum mampu mencapai hasil yang optimal (Hasibuddin, Ahri, & Haeruddin, 2023). Kemudian dari Rumah Sakit Swasta yang berada di Kecamatan Kuningan dapat dilihat persentase pemakaian tempat tidur/BOR (*Bed Occupancy Rate*) dan jumlah tempat tidurnya pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.4. Bed Occupancy Rate (BOR) dan Tempat Tidur (TT) 2021-2023**

Rumah Sakit		Tahun		
		2021	2022	2023
RSU Wijaya Kusuma	BOR (%)	47,5	47,1	42,9
	TT	122	131	131
RSU Juanda	BOR (%)	65,1	79,4	78,9
	TT	170	175	184
RSU El-Syifa	BOR (%)	22,9	26,9	36,3
	TT	58	50	50
RSU Permata	BOR (%)	13,3	35,7	53,5
	TT	168	111	172

Sumber: Rumah Sakit terkait

Dari tabel 1.4 tentang BOR (*Bed Occupancy Rate*) dan jumlah tempat tidur dari RSUD Juanda menunjukkan tingkat hunian tempat tidur yang relatif stabil dan tinggi sepanjang tahun 2021 dan 2023, dengan presentasi BOR sebesar 78,9% di tahun 2023. Ini mengindikasikan bahwa RSUD Juanda secara konsisten memiliki permintaan yang tinggi dari pasien dan kapasitas tempat tidurnya terisi dengan baik. Secara umum, RSUD Wijaya Kusuma memiliki tingkat BOR yang cukup stabil selama tiga tahun terakhir, dengan sedikit penurunan pada tahun 2023. Ini mengindikasikan bahwa permintaan terhadap layanan rumah sakit ini cukup konsisten. RSUD Permata mengalami peningkatan BOR yang signifikan dari tahun 2021 ke 2023, menunjukkan peningkatan permintaan terhadap layanan mereka. Sedangkan RSUD El-Syifa mengalami peningkatan BOR dari tahun 2022 ke 2023, namun secara keseluruhan tingkat huniannya masih lebih rendah dibandingkan dengan RSUD Juanda, dengan presentasi BOR sebesar 36,3% dan merupakan Rumah Sakit dengan presentase BOR terendah. Berdasarkan data yang disajikan, dapat disimpulkan bahwa RSUD Juanda memiliki kinerja yang lebih baik dalam hal tingkat hunian tempat tidur dibandingkan dengan RSUD El-Syifa. Untuk lebih meyakinkan bagaimana kondisi yang sebenarnya mengenai kinerja karyawan di RSUD Juanda, RSUD Wijaya, RSUD Permata dan RSUD El-Syifa di Kecamatan Kuningan maka peneliti melakukan pembagian kuisioner pra survey kepada 40 orang responden dengan 10 responden dari RSUD Juanda, 10 responden dari RSUD Wijaya Kusuma, 10 responden RSUD Permata dan 10 responden RSUD El-Syifa dan hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 1.5. Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Ya (%)	Tidak (%)
1	Saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasional	75%	25%
2	Saya tidak melakukan kesalahan ketika saya bekerja	65%	35%
3	Saya datang ke tempat kerja tepat waktu	70%	30%
4	Saya menggunakan fasilitas pekerjaan sesuai kebutuhan	80%	20%

5	Saya dapat bekerja cepat sesuai waktu yang ditentukan	80%	20%
6	Saya bekerja secara professional sesuai kode etik tempat saya bekerja	70%	30%
7	Saya berusaha mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan saya	30%	70%
8	Saya dapat bekerja sama dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan saya	80%	20%
Rata-rata		68%	32%

Sumber: Peneliti (2024)

Berdasarkan data dari tabel 1.5. memperlihatkan bahwa terdapat presentasi yang menunjukkan adanya masalah dalam kinerja karyawannya, ditunjukkan dari rata-rata responden yang menjawab tidak terhadap 8 pernyataan tentang kinerja karyawan dari 40 responden yaitu sebanyak 32% menyatakan tidak. Artinya masih terdapat kurang optimalnya kinerja karyawan yang dapat menjadi masalah terhadap kinerja karyawan di RSUD Juanda, RSUD Wijaya Kusuma, RSUD Permata dan RSUD El-Syifa.

Sebagai sebuah lembaga yang menyediakan kesehatan publik, rumah sakit harus memiliki rasa tanggung jawab untuk menyediakan beragam layanan kesehatan. Baik dalam bidang medis maupun non-medis. Setiap karyawan yang bekerja di rumah sakit diharapkan memiliki keterampilan yang tinggi, karena tugas mereka sangat kritis dan berdampak pada kualitas hidup pasien. Untuk meningkatkan keterampilan tersebut, para tenaga kerja diberi kesempatan untuk mengoptimalkan profesionalisme mereka dan termotivasi untuk bekerja dengan hati-hati dan teliti. Selain itu, budaya yang ada di rumah sakit juga mendorong perkembangan institusi ini hingga saat ini (Bilqis, Putra, & Hellyani, 2023).

Fenomena saat ini adalah pengembangan di bidang kualitas SDM untuk instansi kesehatan baik negeri atau pun swasta harus sama-sama seimbang dengan regulasi yang sama. Budaya dalam Organisasi baik itu pemerintah atau swasta sebaiknya berkaca pada tampilan dan persepsi bagaimana suatu perusahaan atau organisasi dilihat dari pihak eksternal atau pihak luar. Ketika organisasi memiliki budaya yang positif maka dapat membuat sebuah perusahaan terlihat positif juga. Begitu pula sebaliknya,

jika budaya yang diterapkan tidak berjalan sesuai dengan harapan maka akan berdampak negatif pada organisasinya. Ini harus berkembang sesuai dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Pengembangan organisasi hendaknya bertujuan untuk menciptakan budaya berprestasi yang sejenis atau yang mendorong serta menghormati kinerja seseorang. Budaya prestasi menegaskan tugasnya harus diselesaikan, bukan hanya menjalankan perannya. Karyawan mengubah peran pekerjaan agar sebuah pekerjaan terus berjalan dan mengubah tanggung jawab seandainya dibutuhkan (Ilham, 2018).

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok atau individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dipraktikan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan atau stakeholder, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan organisasi. Perilaku yang selaras dengan kebijakan yang ditetapkan akan mampu menciptakan kinerja karyawan yang berkualitas sesuai harapan perusahaan (Hariyanto, Indrawati, & Muninghar, 2021).

Beberapa penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hasil beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya *Research gap* yang dapat dilihat dari adanya perbedaan hasil penelitian sehingga menjadi dorongan dalam penelitian ini, *Research gap* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.6. Research Gap Variabel Budaya Organisasi**

No	Judul	Informasi Peneliti	Hasil
1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	Febriani, Ramli & Reza (2023)	Penelitian ini menunjukkan hasil

	Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan		budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jamkrida Kalimantan Tengah	Kriswana, Handoko & Ruspitasari (2024)	Penelitian ini menunjukkan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan	Ferdian & Devita (2020)	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
4	<i>Analysis of factors of Organization Culture and Motivation which affect Employees Work in the city of Bandar Lampung</i>	Purnamasari, Sodirin & Sari (2024)	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 1.6 menunjukkan adanya beberapa *research gap* dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga diperlukan variabel lain sebagai pemediasi yang mampu memberikan pengembangan hasil dan mungkin mampu memberikan jawaban berbeda dari hasil penelitian terdahulu sebelumnya tersebut terkait dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Fenomena yang terjadi dapat dilihat berdasarkan lingkungan fisik ditinjau dari sarana dan prasarana, masih ditemukannya unit kerja dengan sarana terbatas, misalnya kebersihan lingkungan yang kurang bersih akan menciptakan keadaan yang tidak sehat sehingga kinerja pegawai menjadi tidak optimal. Kondisi

lingkungan kerja non fisik juga tidak boleh diabaikan karena kesalah pahaman didalam bekerja masih sering terjadi (Fajriansyah, Taufiq, Sasmita & Hamdat, 2022). Pengembangan kinerja karyawan memerlukan lingkungan kerja yang mampu berkontribusi dengan tugas karyawan. Penting untuk memperhatikan lingkungan pekerjaan sebab dapat memperkirakan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Lingkungan kerja dikatakan sangat berdampak pada kinerja karyawan menuju hasil negatif atau positif. Manajemen sumber daya manusia harus memberi perhatian ekstra untuk menangani dan mengidentifikasi lingkungan kerja yang memadai serta sesuai dengan keadaan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan (Sinambela & Lestari, 2022).

Beberapa penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hasil beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya *Research gap* yang dapat dilihat dari adanya perbedaan hasil penelitian sehingga menjadi dorongan dalam penelitian ini, *Research gap* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.7. Research Gap Variabel Lingkungan Kerja**

No	Judul	Informasi Peneliti	Hasil
1	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Sinambela & Lestari (2022)	Penelitian ini menunjukkan hasil lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Transdana Profitri Pada Kawasan Sains Teknologi Serpong	Savitri & Putri (2024)	Penelitian ini menunjukkan hasil lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu	Sedayu & Rushadiyati (2021),	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa lingkungan

	Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini		kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Nirwana Banjarbaru	Wahdati, Rahman & Sidiq (2024)	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 1.7 menunjukkan adanya *research gap* dari pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga diperlukan variabel lain sebagai pemediasi yang mampu memberikan pengembangan hasil dan mungkin mampu memberikan jawaban berbeda dari hasil penelitian terdahulu sebelumnya tersebut terkait dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dari tabel 1.6 *research gap* budaya organisasi dan tabel 1.7 *research gap* lingkungan kerja maka peneliti ingin menambahkan variabel moderasi yaitu *employee engagement*.

Kinerja pegawai tidak dapat dipisahkan dari keterlibatan karyawan atau disebut dengan *employee engagement*. *Employee engagement* diartikan sebagai rasa semangat, dedikasi dan penuh energi. Dimana anggota organisasi melibatkan dirinya secara pribadi dengan pekerjaan mereka serta seorang pegawai dalam keterlibatan akan menggunakan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, mental, dan emosional selama pelaksanaannya. (Saripuddin & Hafiz, 2023). Landasan pemilihan *employee engagement* sebagai variabel moderasi, karena didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendriyani, Harjadi & Djuniardi (2024), dengan hasil *employee engagement* memainkan peran penting sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara *locus of control* dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.

Dari paparan fenomena, permasalahan kinerja rumah sakit, teori, hasil survey dan *research gap* yang terjadi maka dari itu peneliti tertarik melakukan penelitian pengembangan dari beberapa penelitian sebelumnya dengan adanya perbedaan hasil

yang signifikan dan tidak signifikan maka peneliti akan mencoba menambahkan variabel moderasi yaitu *employee engagement*. Demikian peneliti merumuskan judul yaitu “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi *Employee Engagement* (Penelitian Pada Rumah Sakit Swasta Di Kecamatan Kuningan).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Swasta di Kecamatan Kuningan?
2. Bagaimana Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Swasta di Kecamatan Kuningan?
3. Apakah *Employee Engagement* Dapat Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Swasta di Kecamatan Kuningan?
4. Apakah *Employee Engagement* Dapat Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Swasta di Kecamatan Kuningan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Swasta di Kecamatan Kuningan.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Swasta di Kecamatan Kuningan.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis Pengaruh *Employee Engagement* Memoderasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Swasta di Kecamatan Kuningan.

4. Untuk mengkaji dan menganalisis Pengaruh *Employee Engagement* Memoderasi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Swasta di Kecamatan Kuningan.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Manfaat atau kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritik

Meningkatkan pemahaman tentang konsep budaya organisasi dan lingkungan kerja. Penelitian ini dapat membantu untuk meningkatkan pemahaman tentang konsep *employee engagement*, baik dari sisi teori maupun praktik. Hal ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, termasuk akademisi, praktisi bisnis, dan masyarakat umum.

2. Kegunaan Praktik

Memberikan rekomendasi bagi perusahaan. Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk menerapkan konsep budaya organisasi, lingkungan kerja dan *employee engagement* secara efektif. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing bisnisnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2019), manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Kemudian menurut Dessler (2020), mendefinisikan MSDM sebagai "proses mengelola orang-orang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan individu". Ia menekankan pada pentingnya menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan individu untuk mencapai kesuksesan.

Sedangkan menurut Milkovich & Dessler (2021), mendefinisikan MSDM sebagai suatu proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya dengan memastikan bahwa orang-orang yang tepat dengan keahlian yang tepat berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang ilmu yang fokus pada pengelolaan karyawan atau tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. MSDM mencakup berbagai aktivitas, mulai dari perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja, hingga manajemen kompensasi dan manfaat. Tujuan utama MSDM adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang tepat, dengan keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan, untuk mencapai tujuan bisnisnya.

##### **2.1.2. Rumah Sakit**

Menurut WHO (*World Health Organization*), rumah sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan esehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (komprehensif), penyembuhan penyakit (kuratif) dan pencegahan

penyakit (*preventif*) kepada masyarakat. Kemudian menurut Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 3 Tahun 2020, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

### **2.1.3. Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan menurut Sudaryo, Yoyo, Aribowo & Agus (2018), adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberikan kontribusi kepada sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Rerung (2019), mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, di mana kinerja karyawan adalah kontribusi yang dibuat oleh seorang individu dalam pencapaian tujuan organisasi. Rerung menekankan bahwa kinerja karyawan dapat diamati dan dievaluasi, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Kemudian menurut Mangkunegara (2020), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang baik dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Kinerja ini dapat diukur dari segi kualitas dan kuantitas. Kualitas mengacu pada tingkat kesempurnaan hasil kerja, sedangkan kuantitas mengacu pada jumlah hasil kerja yang dihasilkan.

Kesimpulannya dari beberapa pengertian diatas kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam periode waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya.

### **2.1.3.2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2020) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Kemampuan dan Keahlian

Semakin tinggi kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dapat dicapainya.

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan tekun, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang baik akan membuat karyawan bekerja dengan teratur dan tepat waktu, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

4. Komunikasi

Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan akan membantu karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja.

5. Kerjasama Tim

Kerjasama tim yang baik akan membantu karyawan mencapai tujuan bersama dengan lebih mudah dan efektif, sehingga meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

6. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif akan membuat karyawan merasa nyaman dan aman, sehingga meningkatkan fokus dan konsentrasi kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja.

### **2.1.3.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2019), terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Termasuk kepuasan pasien, tingkat kesalahan medis, waktu tunggu pasien, dan akurasi diagnosis.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja yang dapat dicapai dalam periode waktu tertentu. Jumlah pasien yang ditangani, efisiensi penggunaan sumber daya (obat-obatan, peralatan), dan tingkat pemanfaatan tempat tidur.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

4. Efisiensi

Efisiensi adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin.

5. Efektivitas

Efektivitas adalah kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan tanpa menunggu instruksi dari atasan.

7. Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif.

8. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

## **2.1.4. Budaya Organisasi**

### **2.1.4.1. Pengertian Budaya**

Menurut Koentjaraningrat (2019), budaya didefinisikan sebagai Keseluruhan sistem gagasan, ide, dan tindakan manusia yang menghasilkan tingkah laku manusia yang berpola serta segala hasil perbuatan manusia yang berupa benda-benda materi yang tercipta dengan maksud dan tujuan tertentu.

### **2.1.4.2. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Schein (2019), mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola perilaku, keyakinan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya organisasi ini dipelajari dan ditanamkan kepada anggota baru melalui berbagai cara, seperti sosialisasi, pelatihan, dan cerita organisasi.

Kemudian menurut Burke (2019), budaya organisasi adalah sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dibagikan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi ini dibentuk oleh berbagai faktor, seperti sejarah organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan eksternal.

Sedangkan menurut Schneider, Ehrhart, Mayer, & Cooke (2020), mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat keyakinan dan nilai bersama yang dipegang oleh anggota organisasi, yang memengaruhi perilaku mereka dan cara mereka berinteraksi dengan orang lain dan lingkungan mereka.

Dari pengertian-pengertian diatas disimpulkan bahwa budaya Organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi adalah aspek penting dari setiap organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, menarik dan mempertahankan talenta, beradaptasi dengan perubahan, dan membentuk identitasnya.

### **2.1.4.3. Jenis-Jenis Budaya**

Menurut Schein (2019), terdapat tiga jenis budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya Organisasi Stabil

Budaya ini menekankan pada stabilitas, keteraturan, dan kontrol. Karyawan diharapkan untuk mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

2. Budaya Organisasi Adaptif

Budaya ini menekankan pada fleksibilitas, inovasi, dan pengambilan risiko. Karyawan didorong untuk mengambil inisiatif dan mencoba ide-ide baru.

3. Budaya Organisasi Missioner

Budaya ini menekankan pada pencapaian tujuan bersama dan visi organisasi. Karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan bersedia bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama.

### **2.1.4.4. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Schneider, Ehrhart, Mayer, & Cooke (2020), budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan memandu perilaku mereka. Budaya organisasi memiliki banyak fungsi penting bagi organisasi, di antaranya:

1. Memberikan identitas organisasi

Budaya organisasi membantu membedakan satu organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi yang kuat memberikan rasa identitas dan kebersamaan bagi anggota organisasi, dan membantu mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Budaya organisasi yang positif dapat mendorong komitmen kolektif di antara anggota organisasi. Ketika anggota organisasi merasa bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, mereka lebih cenderung untuk berkomitmen pada tujuan organisasi dan bekerja keras untuk mencapainya.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial  
Budaya organisasi memberikan stabilitas dan prediktabilitas dalam organisasi. Ketika anggota organisasi tahu apa yang diharapkan dari mereka, mereka lebih cenderung untuk berperilaku dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini dapat membantu mengurangi konflik dan meningkatkan efisiensi organisasi.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami  
Budaya organisasi membantu anggota organisasi memahami bagaimana mereka harus berperilaku dalam situasi yang berbeda. Budaya organisasi yang kuat memberikan pedoman yang jelas tentang apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima dalam organisasi.
5. Menarik dan mempertahankan karyawan  
Budaya organisasi yang positif dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Karyawan cenderung mencari pekerjaan di organisasi yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan nilai-nilai mereka sendiri. Budaya organisasi yang positif juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.
6. Meningkatkan kinerja organisasi  
Budaya organisasi yang kuat telah dikaitkan dengan berbagai hasil positif bagi organisasi, termasuk peningkatan kinerja keuangan, peningkatan inovasi, dan peningkatan kepuasan pelanggan.

#### **2.1.4.5. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2019), mengemukakan 5 dimensi budaya organisasi, yaitu:

1. Perhatian terhadap Detail  
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

2. Orientasi terhadap Hasil  
Sejauh mana organisasi menekankan pada pencapaian hasil dan target.
3. Orientasi pada Orang  
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.
4. Orientasi pada Seseorang  
Sejauh mana organisasi menekankan pada hubungan interpersonal dan kerjasama tim.
5. Stabilitas  
Sejauh mana organisasi menekankan pada mempertahankan status quo daripada pertumbuhan.

Sedangkan menurut Menurut Denison dan Mishra dalam Sulistiawan, Riadi & Maria (2017) budaya organisasi dapat diukur dalam beberapa indikator:

1. Misi
2. Konsistensi
3. Adaptabilitas
4. Keterlibatan

## **2.1.5. Lingkungan Kerja**

### **2.1.5.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2019), lingkungan kerja adalah keseluruhan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Kemudian menurut Siagian (2019), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seorang maupun sekelompok orang dalam melakukan aktivitasnya.

Sedangkan menurut Agbozo, Awosusi & Salami, (2020), mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar para karyawan sehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya. Lingkungan kerja ini meliputi kondisi fisik, kondisi sosial, dan kondisi psikologis.

Kesimpulan dari pengertian-pengertian diatas yaitu lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang baik sangat penting untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan, dan kesehatan kerja karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuannya.

#### **2.1.5.2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2019), secara garis besar, lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

##### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik ini antara lain:

##### **a) Kondisi Bangunan dan Fasilitas**

Keadaan bangunan kantor, seperti ventilasi, pencahayaan, temperatur, kebisingan, dan kebersihan, dapat memengaruhi kenyamanan dan kesehatan karyawan dalam bekerja.

##### **b) Tata Letak Ruang Kerja**

Penataan ruang kerja yang ergonomis dan efisien dapat membantu karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif.

c) Peralatan Kerja

Ketersediaan dan kondisi peralatan kerja yang memadai dapat membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih mudah dan cepat.

d) Keamanan dan Kesehatan Kerja (K3)

Penerapan K3 yang baik dapat membantu untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja non fisik ini antara lain:

a) Hubungan Antarpribadi: Hubungan yang baik dan harmonis antara karyawan dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

b) Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang positif dan suportif dapat membuat karyawan merasa nyaman dan dihargai, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.

c) Komunikasi: Komunikasi yang terbuka dan efektif antara karyawan dengan atasan dan rekan kerja dapat membantu untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan bersama.

d) Gaya Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

### **2.1.5.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Darmawan (2019), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu:

## 1. Faktor Fisik

### a) Kondisi tempat kerja

Meliputi luas ruangan, pencahayaan, temperatur, ventilasi, kebisingan, dan kebersihan.

### b) Fasilitas kerja

Meliputi meja, kursi, komputer, alat tulis, dan perlengkapan lainnya yang menunjang pekerjaan.

### c) Keamanan kerja

Meliputi alat pelindung diri (APD), sistem pencegahan kecelakaan kerja, dan prosedur keselamatan kerja.

## 2. Faktor Psikologis

### a) Hubungan antar karyawan

Meliputi komunikasi, kerjasama, dan kekompakan antar karyawan.

### b) Hubungan dengan atasan

Meliputi gaya kepemimpinan, kejelasan tugas, dan penghargaan atas prestasi.

### c) Beban kerja

Meliputi jumlah pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, dan tenggat waktu penyelesaian pekerjaan.

### d) Stres kerja

Meliputi tuntutan pekerjaan, konflik kerja, dan ketidakpastian kerja.

## 3. Faktor Organisasional

### a) Visi dan misi organisasi

Memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi organisasi dan karyawannya.

### b) Budaya organisasi

Mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh organisasi.

- c) Kebijakan organisasi  
Mengatur tata cara kerja dan perilaku karyawan dalam organisasi.
- d) Komunikasi organisasi  
Memfasilitasi pertukaran informasi dan ide antar karyawan dan manajemen.
- e) Pengembangan karir  
Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan mencapai potensinya.
- f) Kompensasi dan benefit  
Memberikan penghargaan atas kinerja karyawan dan membantu memenuhi kebutuhan hidupnya.

#### **2.1.5.4. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Siagian (2019), Lingkungan kerja non-fisik mengacu pada faktor-faktor non-fisik yang dapat memengaruhi karyawan. Indikator-indikatornya meliputi:

1. Hubungan antar karyawan  
Kualitas hubungan antar karyawan, seperti kerjasama, komunikasi, dan saling menghormati.
2. Hubungan antar atasan dan bawahan  
Kualitas hubungan antar atasan dan bawahan, seperti kepemimpinan, motivasi, dan bimbingan.
3. Kebijakan perusahaan  
Kebijakan dan peraturan perusahaan yang terkait dengan karyawan, seperti gaji, tunjangan, dan cuti.
4. Kesempatan kerja  
Kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan maju dalam karirnya.
5. Beban kerja  
Jumlah dan tingkat kesulitan pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan.

6. Stres kerja

Tingkat stres yang dialami oleh karyawan dalam bekerja.

7. Fasilitas kerja

Fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mendukung pekerjaan karyawan, seperti komputer, alat tulis, dan ruang kerja.

## **2.1.6. Employee Engagement**

### **2.1.6.1. Pengertian Employee Engagement**

Menurut Robbins and Judge (2019) *employee engagement* adalah sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan-karyawan dan dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen karyawan untuk keberhasilan organisasi. Menurut Macey & Schneider dalam Hali (2019), mengatakan bahwa *employee engagement* ialah suatu penghayatan seseorang (karyawan) dengan berdasarkan tujuan organisasinya yang mencakup rasa antusias, inisiatif tinggi, berusaha sungguh-sungguh, serta mempunyai kegigihan ketika melakukan pekerjaan dengan tujuan tercapainya misi perusahaan.

Menurut Anita dalam Pangestu dan Ardiana (2024), *employee engagement* adalah suatu perilaku positif seorang karyawan mengenai lingkungan kerja tempat ia berproses dan mengimplementasikan asas-asas yang terdapat pada satu organisasi atau perusahaan. Kemudian keterikatan karyawan adalah suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi ciri karyawan yang bekerja keras dan bertahan meskipun menghadapi kesulitan, sangat terlibat dalam apa yang mereka lakukan, dan merasa bahagia terserap dalam pekerjaan mereka (Schaufeli dan Bakker dalam Pangestu dan Aridana, 2024).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas yang dikemukakan oleh para ahli, dapat di tarik kesimpulan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan dimana individu terlibat secara aktif terhadap pekerjaannya, serta hendak melakukan kesediaan untuk membela perusahaan sehingga mereka dengan rela hati melakukan pekerjaannya dengan kinerja terbaik. *Employee engagement* adalah keterlibatan dan antusiasme

karyawan dalam pekerjaan dan tempat kerja mereka. Ini merupakan ukuran seberapa terikatnya karyawan dengan pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi.

#### **2.1.6.2. Jenis-Jenis Employee Engagement**

Menurut Robbins (2008) ada tiga jenis keterlibatan karyawan yaitu:

1. Manajemen partisipatif, merupakan proses dimana para bawahan berbagi suatu tingkat kekuatan-kekuatan pembuatan keputusan yang signifikan dengan atasan langsung mereka. Namun agar manajemen partisipatif bias berfungsi dengan baik, persoalan-persoalan dimana para karyawan terlibat harus relevan dengan minta-minta mereka sehingga mereka akan termotivasi.
2. Partisipatif representative, dimana para pekerja berpartisipasi dalam pembuatan keputusan organisasional melalui sebuah kelompok kecil yang terdiri atas karyawan-karyawan representatif. Tujuan dari representative adalah mendistribusikan kembali kekuatan dalam sebuah organisasi, menempatkan tenaga kerja di pijakan yang lebih sederajat dengan kepentingan manajemen dan pemegang saham
3. Lingkaran kualitas, merupakan kelompok kerja yang terdiri atas karyawan-karyawan yang bertemu secara teratur untuk mendiskusikan sebagai masalah kualitas kerja, menyelidiki penyebabnya, merekomendasikan solusi, dan mengambil tindakan perbaikan.

#### **2.1.5.3. Indikator Employee Engagement**

Menurut Lewiuci & Mustamu (2016), employee engagement memiliki tiga indikator yaitu:

1. Semangat (*Vigor*) Keadaan yang penuh dengan level energi yang tinggi dan mental yang tangguh dalam melakukan pekerjaan kekuatan
2. Dedikasi (*Dedication*) Perasaan yang signifikan terhadap pekerjaan dan penuh perhatian dan ketertarikan dalam mengerjakan pekerjaan dedikasi

3. Penyerapan (*Absorption*) Gambaran perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan dan terlibat disuatu pekerjaan keasyikan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Adapun dibawah ini merupakan penelitian relevan yang memiliki relevansi dengan teori yang sedang diteliti yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Fika Aurelia Febriani, Abdul Haeba Ramli, Heru Kreshna Reza (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Budaya Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel lingkungan kerja</li> <li>• Tidak ada variabel <i>employee engagement</i></li> </ul>
2	Ary Ferdian dan Alya Rismi Devita (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap	Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Budaya Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel lingkungan kerja</li> <li>• Tidak ada variabel <i>employee engagement</i></li> </ul>

		Kinerja Karyawan	kinerja karyawan		
No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
3	Syadzalina Bilqisa, Bisma Ayodha Kurniawan Putrab & Catharina Aprilia Hellyanic (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Budaya Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel lingkungan kerja</li> <li>• Tidak ada variabel <i>employee engagement</i></li> </ul>
4	Ella Anastasya Sinambela & Utami Puji Lestari (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Lingkungan Kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel budaya organisasi</li> <li>• Tidak ada variabel <i>employee engagement</i></li> </ul>
5	Maulana Sidiq Sedayu &	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan	Lingkungan Kerja Berpengaruh Negatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Lingkungan Kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel budaya organisasi</li> </ul>

	Rushadiyati (2021)	Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini	dan Tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel <i>employee engagement</i></li> </ul>
No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
6	Anggreany Hustia (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi	Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Lingkungan Kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel budaya organisasi</li> <li>• Tidak ada variabel <i>employee engagement</i></li> </ul>
7	Endang Sugiarti (2020)	<i>Effect on The Work Environment and Compensation</i>	Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Lingkungan Kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel budaya organisasi</li> <li>• Tidak ada variabel</li> </ul>

		<i>Employee Performance in. PT. Expamet Success</i>	Kinerja Karyawan		<i>employee engagement</i>
No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
8	Prtama, Farisi & Nurhayati (2024)	<i>The Role of Organization al Citizenship Behavior (OCB): Authentic Leadership And Employee Engagement on Employee Performance</i>	<i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel <i>Employee engagemen t</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel budaya organisasi</li> <li>• Tidak ada variabel lingkungan kerja</li> </ul>
9	M. Agus Hali (2019)	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi	<i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel <i>Employee engagemen t</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel budaya organisasi</li> <li>• Tidak ada variabel lingkungan kerja</li> </ul>

		(Studi Pada Divisi Produksi PT. Indo Putra Harapan Sukses Makmur)			
No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
10	Marshelina, Indriyani & Syaifulloh (2024)	Analisis Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Surya Toserba Ciledug Kab.Cirebon	<i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel <i>Employee engagement</i></li> <li>• Variabel lingkungan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada variabel budaya organisasi</li> </ul>

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu mengatakan bahwa beberapa penelitian terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, tetapi ada penelitian mengatakan tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian beberapa penelitian terdahulu terdapat positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan, akan tetapi ada penelitian mengatakan tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya yaitu beberapa penelitian tentang *employee engagement* mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

Menurut Hair, Rolph & Babin (2019), hipotesis adalah pernyataan yang dapat diuji tentang hubungan yang diharapkan antara variabel. Hipotesis dinyatakan dalam bentuk prediksi yang spesifik dan terukur tentang hasil penelitian. Atas dasar definisi tersebut dapat diartikan bahwa hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji kebenarannya. Hubungan antar variabel bertujuan untuk penguraian variabel yang ditemukan dalam penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan teori baru atau menguji teori yang sudah ada.

#### **2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi yang baik dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama jika budaya organisasi mampu mendukung strategi organisasi dan mampu menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai sistem perekat dan acuan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya budaya organisasi yang buruk akan menghambat jalannya organisasi (Hendra, 2020).

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan atau stakeholder, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan organisasi. Menurut Huntington, budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut (Hariyanto, Indrawati & Muninghar, 2021). Kemudian dari beberapa hasil penelitian tentang budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Febriani, Ramli & Reza (2023), mengatakan bahwa variabel budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ferdian & Devita, (2020), mengatakan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja bagi suatu perusahaan juga memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Bekerja di lingkungan yang nyaman seperti teman kerja yang siap untuk membantu dan berinteraksi satu sama lain saat bekerja bahkan pimpinan perusahaan memperlakukan semua karyawan sama sehingga dapat menghasilkan peningkatan kinerja karyawan serta kinerja seluruh organisasi. Dengan demikian hubungan baik antara kondisi lingkungan dengan kondisi karyawan mencerminkan pengendalian yang menciptakan (Sugiarti, 2020).

Menurut Agbozo, Awosusi & Salami, (2020), mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar para karyawan sehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya. Lingkungan kerja ini meliputi kondisi fisik, kondisi sosial, dan kondisi psikologis. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Sinambela & Lestari (2022), mengatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sedayu & Rushadiyati, (2021), mengatakan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Employee Engagement**

Kepemilikan institusional digambarkan dengan fraksi dari saham yang dimiliki oleh investor institusi. Pihak institusional biasanya memiliki saham secara mayoritas dan berjangka panjang. Oleh karena itu, investor memiliki kepentingan tidak hanya pada kinerja keuangan perusahaan, tetapi juga pada strategi dan aktivitas sosial yang

akan berdampak pada kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan (Ivan & Raharja, 2021).

Keterlibatan/keterikatan pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan serta rekan kerjanya dikenal dengan istilah *employee engagement*. Literatur penilaian kinerja juga melibatkan *employee engagement*. Secara langsung keterlibatan pegawai yang tinggi dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi. Keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi juga dapat menjadi kontrol sosial dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Kontrol sosial di kopsetualisasikan sebagai rutinitas budaya dan perilaku yang menentukan bagaimana suatu organisasi menerapkan sistem penilaian kinerja untuk mengelola kinerja organisasi (Swandana, Ekowati & Daulay, 2024).

#### **2.3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Employee Engagement**

Untuk menyelidiki pengaruh struktur kepemilikan terhadap kinerja perusahaan, metode yang jelas untuk membedakan antara struktur yang berbeda harus didefinisikan terlebih dahulu. Struktur ership perusahaan sendiri dapat dijelaskan di bawah tiga aspek berbeda: Identitas pemilik, bagiannya di perusahaan, dan akhirnya, keterlibatannya di perusahaan (Amroudi & Michael, 2021).

Karyawan akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka. karyawan yang sangat terikat peduli dengan masa depan perusahaan dan mereka rela untuk mengaplikasikan karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja. *Employee engagement* adalah suatu perilaku positif seorang karyawan mengenai lingkungan kerja tempat ia berproses dan mengimplementasikan asas-asas yang terdapat pada satu organisasi atau perusahaan (Pangestu & Ardiana, 2024).

#### **2.4. Kerangka Pemikiran**

Kerangka berfikir berpikir merupakan suatu dasar dalam pembuatan karya ilmiah, maka kerangka berpikir dibuat ketika akan memaparkan konsep-konsep dari penelitian. Visualisasi dalam bentuk bagan-bagan yang saling terhubung juga dapat

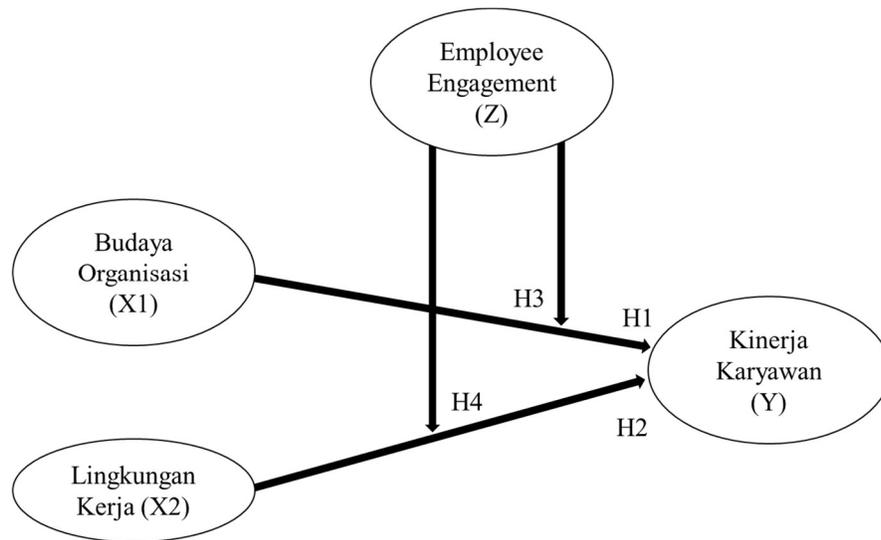
dikatakan kerangka berpikir. Kerangka berpikir dapat dikatakan sebagai alur logika yang berjalan di dalam suatu penelitian (Rahmantya, Haryati, Setiawan & Wulansari, 2023).

Dari fenomena yang terjadi kebanyakan warga Negara Indonesia kebanyakan lebih memilih perika atau berobat ke rumah sakit luar negeri ketimbang rumah sakit di dalam negeri, permasalahan tersebut sedang di upayakan untuk dilakukan pengembangan terhadap kualitas fasilitas dan kualitas SDM yang ada di rumah sakit negeri maupun rumah sakit swasta. Diharapkan pengembangan dan pembuatan regulasi pemerintah dapat memberikan dampak lebih baik terhadap bisnis rumah sakit negeri atau rumah sakit swasta di dalam negeri.

Rumah sakit swasta adalah rumah sakit yang dimiliki dan dioperasikan oleh individu atau organisasi swasta, bukan oleh pemerintah. Rumah sakit ini didirikan dengan tujuan untuk mencari keuntungan atau nirlaba, dan sumber pembiayaannya berasal dari pembayaran pasien, asuransi, atau pihak lain. Meningkatkan kinerja karyawan di rumah sakit swasta merupakan hal yang krusial untuk mencapai kesuksesan dan memberikan pelayanan kesehatan terbaik bagi pasien. Di tengah persaingan dunia bisnis yang begitu ketat penting untuk memperhatikan bagaimana sumber daya manusia di dalam bisnis tersebut di kelola untuk meningkatkan daya saing dengan pesaing lainnya maka dibutuhkan perhatian yang baik juga untuk bagaimana pengelolaan sdm yang unggul.

Membangun budaya organisasi yang positif dan suportif sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan di rumah sakit swasta. Budaya yang tepat dapat memotivasi karyawan, meningkatkan engagement, dan mendorong mereka untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di rumah sakit swasta. Lingkungan kerja yang positif dan suportif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya menghasilkan pelayanan kesehatan yang lebih berkualitas bagi pasien.

Dari paparan di atas, diduga terdapat Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi *Employee Engagement*. Kemudian penulis merumuskan gambar kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 2.1. Paradigma Penelitian

Dari paparan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. H1: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
2. H2: Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
3. H3: *Employee Engagement* Dapat Memoderasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
4. H4: *Employee Engagement* Dapat Memoderasi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian dan Jenis Penelitian**

##### **3.1.1. Desain Penelitian**

Menurut Rahmantya, Haryati, Setiawan & Wulansari (2024), desain penelitian adalah kerangka kerja atau rencana yang digunakan untuk mengatur dan melaksanakan sebuah penelitian dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis. Desain penelitian memungkinkan peneliti untuk merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengumpulkan data yang relevan dan menganalisisnya secara tepat sesuai dengan tujuan penelitian.

Menurut Sugiyono (2020), Objek penelitian merupakan fokus utama penelitian yang dapat berupa manusia, benda, perilaku, gejala, atau peristiwa yang ingin dipelajari dan dipahami oleh peneliti. Objek penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah 4 rumah sakit swasta yang ada di Kecamatan Kuningan yaitu RSUD Wijaya, RSUD Juanda, RSUD Permata dan RSUD El-Syifa.

##### **3.1.2. Jenis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, menggunakan metode ilmiah untuk mendapatkan data yang dituangkan dalam bentuk angka dan dianalisis dengan menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Kemudian menurut Rahmantya, Haryati, Setiawan & Wulansari (2024), desain kuantitatif mengumpulkan data yang dapat diukur dan dianalisis secara statistik, sedangkan desain kualitatif mengumpulkan data dalam bentuk kata-kata, gambar, atau suara untuk dipahami secara mendalam.

### **3.1.3. Metode Penelitian**

Menurut Sugiyono (2019), metode deskriptif adalah metode penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan suatu objek yang sedang diteliti secara aktual dan objektif. Metode ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk memberikan gambaran yang jelas dan menyeluruh tentang fenomena yang diteliti.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik. Penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang diteliti, sehingga metode penelitian yang digunakan adalah metode verifikatif. Metode verifikatif yang berarti menguji teori dengan pengujian suatu hipotesis apakah diterima atau ditolak. Dengan menggunakan metode verifikatif akan diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

## **3.2. Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel penelitian menurut Sugiyono (2019), variabel operasional adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

### **3.2.1. Variabel Dependen**

Menurut Sugiyono (2019), variabel dependen sering disebut sebagai variabel terikat, variabel output, kriteria, atau konsekuen. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Dengan melakukan analisis terhadap variabel terikat (dalam hal ini, variabel apa yang mempengaruhi variabel terikat), merupakan hal yang sangat mungkin untuk menemukan atau mendapatkan jawaban atau solusi masalah penelitian. Untuk tujuan tersebut, peneliti akan menjadi berminat dan tertarik dalam mengkuantifikasi dan mengukur variabel

terikat, juga variabel lain yang mempengaruhi variabel terikat tersebut. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (y).

### 3.2.2. Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2019), variabel bebas sering disebut sebagai variabel stimulus, variabel prediktor, dan variabel anteseden. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas atau variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (x1) dan lingkungan kerja (x2).

### 3.2.3. Variabel Moderasi

Menurut Sugiyono (2019), variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Variabel moderasi ini juga disebut sebagai variabel pengontrol atau variabel penyela. Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *employee engagement* (z).

Dari paparan variabel operasional diatas maka peneliti menyusun operasional variabel penelitian ini dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.1. Operasional Variabel Penelitian**

No	Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
1	Kinerja Karyawan (Y)	Mangkunegara (2020), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang baik dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Kinerja ini dapat diukur dari segi kualitas dan kuantitas. Kualitas	Kasmir (2019) 1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efisiensi 5. Efektivitas 6. Inisiatif	Interval

		mengacu pada tingkat kesempurnaan hasil kerja, sedangkan kuantitas mengacu pada jumlah hasil kerja yang dihasilkan.	7. Kreativitas 8. Kerjasama	
2	Budaya Organisasi (X1)	Schein (2019), mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola perilaku, keyakinan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya organisasi ini dipelajari dan ditanamkan kepada anggota baru melalui berbagai cara, seperti sosialisasi, pelatihan, dan cerita organisasi.	Robbins dan Judge (2019) 1. Perhatian terhadap Detail 2. Orientasi terhadap Hasil 3. Orientasi pada Orang 4. Orientasi pada Seseorang 5. Stabilitas	Interval
3	Lingkungan Kerja (X2)	Agbozo, Awosusi & Salami, (2020), mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar para karyawan sehingga	Siagian (2019) 1. Hubungan antar karyawan 2. Hubungan antar atasan dan bawahan	Interval

		mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya. Lingkungan kerja ini meliputi kondisi fisik, kondisi sosial, dan kondisi psikologis.	3. Kebijakan perusahaan 4. Kesempatan kerja 5. Beban kerja 6. Stres kerja 7. Fasilitas kerja	
4	<i>Employee Engagement</i> (Z)	Menurut Macey & Schneider dalam Hali (2019), mengatakan bahwa <i>employee engagement</i> ialah suatu penghayatan seseorang (karyawan) dengan berdasarkan tujuan organisasinya yang mencakup rasa antusias, inisiatif tinggi, berusaha sungguh-sungguh, serta mempunyai kegigihan ketika melakukan pekerjaan dengan tujuan tercapainya misi perusahaan.	Lewiuci & Mustamu (2016), 1. Semangat ( <i>Vigor</i> ) 2. Dedikasi ( <i>Dedication</i> ) 3. Penyerapan ( <i>Absorption</i> )	Interval

### **3.3. Jenis Data dan Sumber Data**

#### **3.3.1. Jenis Data**

Menurut Sugiyono (2018), skala interval adalah skala pengukuran yang memiliki jarak antar kategori yang sama dan memiliki nilai nol mutlak. Skala interval ini lebih tinggi tingkatannya dibandingkan dengan skala nominal dan skala ordinal, karena skala interval memiliki jarak yang sama antar kategori. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, kuantitatif karena datanya berbentuk angka. Hasil jawaban responden nantinya akan diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan atau statistik. Jenis skala data yang digunakan adalah skala interval.

#### **3.3.2. Sumber Data**

##### **3.3.2.1. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2019), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data ini dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Dalam penelitian ini sumber data primer yang akan dilakukan adalah menggunakan angket. Kemudian menurut Sudaryono (2023), angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Dalam penelitian ini sumber data primer yang diperoleh melalui pengisian kuisisioner yang di isi oleh responden, yang memuat 2 variabel bebas yaitu budaya organisasi (x1) dan lingkungan kerja (x2). Kemudian 1 variabel terikat yaitu kinerja karyawan (y) dan 1 variabel moderasi yaitu *employee engagement* (z).

Kuisisioner yang peneliti gunakan bersifat tertutup yaitu pernyataan yang tidak memberikan kebebasan dalam menjawab karena alternatif jawaban sudah disediakan oleh penelitian. Agar karakteristik sampel tidak menyimpang dengan populasinya, maka sebelum dilakukan pengambilan sampel peneliti akan menentukan kriteria tertentu untuk mengisi kuisisioner. Kuisisioner akan dibagikan menggunakan google form.

### 3.3.2.2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2019), data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berupa data jumlah Rumah Sakit di Jawa Barat, data jumlah Rumah Sakit di Kecamatan Kuningan dan data jumlah karyawan yang bekerja di RSUD Juanda, RSUD Wijaya, RSUD Permata dan RSUD El-Syifa.

### 3.3.2.3. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2019) skala Likert adalah salah satu skala pengukuran yang paling sering digunakan dalam penelitian kuantitatif. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban dari setiap instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negative yang dapat berupa kata kata seperti berikut dan diberi bobot atau skor nilai.

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	7
Setuju (S)	6
Cukup Setuju (CS)	5
Ragu-ragu (R)	4
Cukup Tidak Setuju (CTS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, (2019).

## 3.4. Populasi, Sampel Dan Teknik Sampling

### 3.4.1. Populasi

Menurut Sudaryono (2023), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Kemudian populasi dalam penelitian adalah karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Umum

Juanda dan Rumah Sakit Umum El-Syifa, untuk data jumlah karyawan yang bekerja yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.2. Data Jumlah Karyawan Di RSUD di Kecamatan Kuningan**

No	Rumah Sakit	Jumlah Karyawan				Total Karyawan
		Tenaga Kesehatan		Non Tenaga Kesehatan		
		L	P	L	P	
1	RSU. Juanda	52	206	84	66	408
2	RSU. Wijaya	78	76	51	50	255
3	RSU. Permata	97	145	34	24	300
4	RSU El-Syifa	20	63	41	23	147
<b>Total</b>		<b>247</b>	<b>440</b>	<b>210</b>	<b>163</b>	<b>1.110</b>
		<b>687</b>		<b>373</b>		

Sumber: Rumah Sakit Terkait (2024)

Dari tabel 3.2 Data jumlah karyawan di empat rumah sakit umum swasta di Kecamatan Kuningan menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Rumah Sakit Juanda memiliki jumlah karyawan terbanyak dengan total 408 orang, diikuti oleh Rumah Sakit Permata dengan 300 karyawan. Rumah Sakit Wijaya sebanyak 255 karyawan dan El-Syifa 147 karyawan. Dengan total keseluruhan karyawan yang bekerja di RSUD Kecamatan Kuningan sebanyak 1.110 karyawan.

#### **3.4.2. Sampel**

Sugiyono (2019) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-

betul representatif (mewakili). Dari pengertian sampel diatas bahwa sampel merupakan bagian dari populasi yang dapat mewakili dan menggambarkan seluruh populasi. Guna menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rumus pengambilan sampel Taro Yamane atau yang lebih dikenal dengan Rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Keterangan

n = Banyaknya sampel

N = Populasi

$e^2$  = Presisi yang ditetapkan (dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 5%)

Sumber: Sujarweni (2018)

Dengan demikian maka jumlah sampel yang diambil sebanyak:

$$n = \frac{1.110}{1+(1.110 \times 0,05)} = \frac{1.110}{1+(1.110 \times 0,0025)} = 1.110 / 3,77 = 294,4 \text{ maka untuk sampel total}$$

keseluruhan sampel responden rumah sakit umum swasta di Kecamatan Kuingan sebanyak 295 responden dibulatkan.

- Juanda =  $408/1.110 \times 295 = 108$
- Wijaya =  $255/1.110 \times 295 = 67,7$  dibulatkan menjadi 68
- Permata =  $300/1.110 \times 295 = 79,7$  dibulatkan menjadi 80
- El – Syifa =  $147/1.110 \times 295 = 39$
- Total =  $108 + 68 + 80 + 39 = 295$

### **3.4.3. Teknik Sampling**

*Purposive sampling* menurut Sugiyono (2019) adalah teknik pengambilan sampel dengan menggunakan pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Pertimbangan pengambilan responden dari populasi tersebut adalah karyawan yang bekerja di rumah sakit di bagian medis dan non medis. Dengan *purposive sampling* untuk mendapatkan sampel yang mewakili tujuan penelitian yang dilakukan. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu, sehingga peneliti dapat memilih responden yang memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian dengan total jumlah responden sebanyak 295 sesuai populasi di tenaga kerja medis dan non medis sesuai total keseluruhan setiap rumah sakit yang terpilih. Akan tetapi peneliti menginginkan melakukan sampling juga terhadap setiap masing-masing rumah sakit dilakukan sampling juga secara terpisah, yaitu RSUD Juanda sebanyak 108 responden, kemudian RSUD Wijaya sebanyak 68 responden, RSUD Permata sebanyak 80 responden dan RSUD El-Syifa sebanyak 39 responden.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara. Sugiyono (2019), menyatakan bahwa: "terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel, apabila instrumen tersebut tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya".

Menurut Menurut Rahmanta, Haryati, Setiawan & Wulansari (2024), kuisioner adalah alat pengumpulan data yang menggunakan daftar pernyataan yang telah dirancang sebelumnya untuk mendapatkan tanggapan dari responden. Kuisioner

dapat diberikan dalam bentuk tertulis atau elektronik dan dapat disebarluaskan kepada sampel yang mewakili populasi tertentu.

### 3.6. Uji Instrumen

#### 3.6.1. Uji Statistik Deskriptif

Menurut Ghozali (2018) Statistik deskriptif memberikann gambaran atau deskripsii suatu dataa yang dilihat dari nilai rata-rataa (mean), standarr deviasi, varian, maksimumm dan mminimum. Statistik ddeskriptif mendeskripsikann data yang akan menjadii sebuah informasii lebih jelass dan mudahh untukk dipahami.

##### 3.6.1.1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu intrumen. Instrumen yang kurang valid mempunyai validitas rendah. Sedangkan instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi. Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap variabel dengan teliti. Pengujian validitas item dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 29. Butir angket dikatakan valid apabila diperoleh nilai signifikansi (sig) hasil pengujian dengan taraf signifikansi 0,05. Apabila nilai sig hasil dari output pengolahan data kurang dari 0,05 (sig 0,05) artinya item instrumen dinyatakan valid.

Pengujian validitas item dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 29. Butir angket dikatakan valid apabila diperoleh nilai signifikansi (sig) hasil pengujian dengan taraf signifikansi 0,05. Apabila nilai sig hasil dari output pengolahan data kurang dari 0,05 (sig< 0,05) artinya item isntrumen dinyatakan valid. Hasil uji validitas instrument variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3. Validitas Budaya Organisasi**

X1.1	Pearson Correlation	.726**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
X1.2	Pearson Correlation	.815**	Valid

	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
X1.3	Pearson Correlation	.575**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
X1.4	Pearson Correlation	.692**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
X1.5	Pearson Correlation	.572**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	295	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari tabel diatas mengatakan bahwa setiap butir instrument terhadap uji korelasi validitas variabel budaya organisasi (x1) dinyatakan valid karena setiap butir instrument memiliki nilai signifikansi < 0,05.

**Tabel 3.4. Validitas Lingkungan Kerja**

X2.1	Pearson Correlation	.547**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
X2.2	Pearson Correlation	.413**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	

X2.3	Pearson Correlation	.607**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
X2.4	Pearson Correlation	.641**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
X2.5	Pearson Correlation	.717**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
X2.6	Pearson Correlation	.577**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
X2.7	Pearson Correlation	.654**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	295	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari tabel diatas mengatakan bahwa setiap butir instrument terhadap uji korelasi validitas variabel lingkungan kerja (x2) dinyatakan valid karena setiap butir instrument memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$ .

**Tabel 3.5. Validitas Kinerja Karyawan**

Y.1	Pearson Correlation	.570**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	

Y.2	Pearson Correlation	.435**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Y.3	Pearson Correlation	.519**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Y.4	Pearson Correlation	.659**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Y.5	Pearson Correlation	.654**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Y.6	Pearson Correlation	.715**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Y.7	Pearson Correlation	.666**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Y.8	Pearson Correlation	.691**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	295	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari tabel diatas mengatakan bahwa setiap butir instrument terhadap uji korelasi validitas variabel kinerja karyawan (y) dinyatakan valid karena setiap butir instrument memiliki nilai signifikansi < 0,05.

**Tabel 3.6. Validitas Employee Engagement**

Z1	Pearson Correlation	.896**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	

Z2	Pearson Correlation	.833**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Z3	Pearson Correlation	.755**	Valid
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	295	
Employee Engagement	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	295	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari tabel diatas mengatakan bahwa setiap butir instrument terhadap uji korelasi validitas variabel employee engagement dinyatakan valid karena setiap butir instrument memiliki nilai signifikansi < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel *employee engagement* (z) valid dan dapat dinyatakan dapat mengukur yang seharusnya diukur.

**Tabel 3.7. Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen**

No	Variabel	Jumlah	Valid	Tidak Valid
1	Budaya Organisasi	5	5	0
2	Lingkungan Kerja	7	7	0
3	Kinerja Karyawan	8	8	0
4	Employee Engagement	3	3	0
Total		27	27	0

Sumber: peneliti 2024 (data diolah)

### 3.6.1.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sujarweni (2018) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat pengukurann yang terbaik tentang seberapa konsisten alat ukur mengukur konsep apa pun yang dapat diukur. Reliabel suatu ukuran ditetapkan dengan pengujian untuk kedua konsistensi dan stabilitas. Konsistensi menunjukkan seberapa baik item yang mengukur konsep sebagai satu set. Pengujian realibilitas dapat menggunakan Alpha Cronbach, yaitu jika nilai alpha cronbach lebih dari 0,6 dapat dinyatakan reliabel. Pengolahann data untuk diuji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 29. Sebagai dasar pengambilan keputusan disajikan dengan tabel berikut ini:

**Tabel 3.8. Tingkat Reliabilitas**

Koefisien Reliabilitass	Kriteriaa
>0,9	Sangat Reliabel
0,7-0,9	Reliabel
0,4-0,7	Cukup Reliabel
0,2-0,4	Kurang Reliabel
<0,2	Tidak Reliabel

Sumber: Ghozali (2018)

Hasil ouput SPPS mengenai ujii reliabilitass secara rinci ada pada llampiran, sedangkan secara ringkas dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 3.9. Hasil Uji Reliabilitas Per Variabel**

Budaya Organisasi (X1)	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	.768	6
Lingkungan Kerja (X2)	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	.739	8

Kinerja Karyawan (Y)	<b>Reliability Statistics</b>	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	.749	9
Employee Engagement (Z)	<b>Reliability Statistics</b>	
	Cronbach's Alpha	N of Items
	.838	4

Dari setiap variabel nilai Cronbach's Alphanya >0,6 artinya semua variabel dinyatakan reliabel karena sudah memenuhi standar yaitu 0,6.

**Tabel 3.10. Kesimpulan Hasil Uji Reliabilitas Setiap Variabel**

No	Variabel	Hasil Uji Alpha Cronbach	Nilai Standar Alpha Cronbach	Kesimpulan
1	Budaya Organisasi	0,768	0,600	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0,739	0,600	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,749	0,600	Reliabel
4	Employee Engagement	0,838	0,600	Reliabel

Sumber: Peneliti 2024 (data diolah)

### 3.6.2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghozali (2018), uji asumsi klasik merupakan pengujian yang bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dapat dianalisis dengan metode analisis regresi linier berganda. Uji asumsi klasik terdiri dari Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas.

#### 3.6.2.1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

### 1. Analisis Grafik

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya (Ghozali, 2018:163). Dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan analisis grafik adalah:

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 2. Uji Kolmogorof-Smirnov

Uji ini didasarkan kepada Kolmogoroff-Smirnov Test terhadap model yang diuji. Uji Kolmogoroff-Smirnov dilakukan dengan kriteria:

- a) Jika signifikansi  $> 0.05$  maka data tersebut berdistribusi normal
- b) Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

#### **3.6.2.2. Uji Multikolinieritas**

Menurut Ghozali (2018) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk menguji ada tidaknya multikolinieritas dapat digunakan nilai toleransi atau variance inflation factor (VIF). Nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai  $Tolerance \leq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$ . Jika

nilai tolerance  $> 0,10$  atau nilai VIF  $< 10$  maka hal tersebut menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas.

- a) Nilai Tolerance  $\leq 0,10$  dan VIF  $\geq 10$ , maka terdapat gejala multikolinieritas
- b) Nilai Tolerance  $\geq 0,10$  dan VIF  $\leq 10$ , maka tidak terdapat gejala multikolinieritas

### **3.6.2.3. Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Ghozalii (2018) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafiki plot antara nilai prediksi variabel terikat atau dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID.

Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-studentized. Dengan dasar analisis sebagai berikut: a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.7. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang

diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Berikut adalah langkah-langkah dalam menganalisis data.

### 3.7.1. Analisis Deskriptif

Interpretasi skor dimaksudkan untuk mengetahui gambaran antara variabel independent (bebas) dengan variabel dependent (terikat) yaitu variabel Y. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam uji kriterium yaitu sebagai berikut:

- a) Menghitung skor ideal dengan cara mengalikan jumlah item dengan nilai tertinggi pada angket.
- b) Menghitung skor terendah dengan cara mengalikan jumlah item dengan nilai terendah pada angket.
- c) Menghitung interval dengan cara mengurangi skor ideal dengan skor terendah, kemudian dibagi 3 (tiga).
- d) Menghitung skor atas, tengah, dan bawah dalam tiga kategori yaitu :
  - Skor atas = kategori tinggi
  - Skor tengah = kategori sedang
  - Skor bawah = kategori rendah
- e) Menghitung jumlah jawaban responden yang termasuk ke dalam kategori tinggi, sedang, rendah terhadap masing-masing variabel kemudian diprosentasikan.
- f) Menentukan jumlah skor minimum (SK) dengan menggunakan rumus :
  - $SK = ST \times JB \times JR$  Keterangan :
  - SK = Skor Kriterium
  - ST = Skor Tertinggi
  - JB = Jumlah Butir
  - JR = Jumlah Responden
- g) Membandingkan jumlah skor hasil angket untuk variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan variabel Y, dengan jumlah skor kriterium variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan variabel Y,

untuk mencari jumlah skor angket variabel  $X_1, X_2$ , dengan menggunakan rumus :

$$\sum_{i=1}^n (x_i) = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + \dots + X_n$$

Setelah skor kriterium dan skor hasil angket diketahui kemudian dimasukan rumus:

$$\frac{\text{Skor Angket}}{\text{Skor Kriterium}} \times 100\%$$

- h) Untuk melihat variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dalam garis kontinum, maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :
- 1) Prosentasi ideal yaitu : 100% selanjutnya  $100\% : 3 = 33,33\%$
  - 2) Nilai 33,33% dijadikan selisih untuk tiap tingkatan sehingga menjadi :
    - Daerah rendah =  $0 + 33,33\% = 33,33\%$
    - Daerah sedang =  $33,33\% + 33,33\% = 66,67\%$
    - Daerah tinggi =  $66,67\% + 33,33\% = 100\%$
  - 3) Dari perhitungan diatas dapat ditentukan daerah kriterium menjadi beberapa bagian (berdasarkan hasil pembulatan) yaitu :
    - Daerah rendah pada interval 0% -33%
    - Daerah sedang pada interval 34% - 67%
    - Daerah tinggi pada interval 68% -100%

### 3.7.2. Analisis Regresi Moderasi

Salah satu metode untuk menganalisis variabel moderasi adalah regresi moderasi. Analisis regresi moderasi merupakan analisis regresi yang melibatkan variabel moderasi dalam membangun model hubungannya. Variabel moderasi berperan sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah antara variabel predictor (independen) dengan variabel tergantung (dependen). Karena dengan Regresi moderasi memungkinkan peneliti untuk menyelidiki hubungan yang tidak hanya linear

sederhana, tetapi juga hubungan yang bervariasi tergantung pada nilai variabel moderasi.

Apabila variabel moderasi tidak ada dalam model hubungan yang dibentuk maka disebut sebagai analisis regresi saja, sehingga tanpa adanya variabel moderasi, analisis hubungan antara variabel prediktor dengan variabel tergantung masih tetap dapat dilakukan. Dalam analisis regresi moderasi, semua asumsi analisis regresi berlaku, artinya asumsi – asumsi dalam analisis regresi moderasi sama dengan asumsi– asumsi dalam analisis regresi. Klasifikasi variabel moderasi dapat di klasifikasikan menjadi 4 jenis (Solimun, 2017) yaitu:

a) Variabel Moderasi Murni (Pure Moderator)

Pure moderator merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung dimana variabel moderasi murni berelasi dengan variabel prediktor tanpa menjadi variabel prediktor.

b) Variabel Moderasi Semu (Quasi Moderator)

Quasi moderator merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung dimana variabel moderasi semu berelasi dengan variabel prediktor sekaligus menjadi variabel prediktor.

c) Variabel Moderasi Potensial (Homologiser Moderator)

Homologiser moderasi merupakan variabel yang potensial menjadi variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung. Variabel ini tidak berelasi dengan variabel prediktor dan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel tergantung. Penelitian ini termasuk ke dalam jenis moderasi potensial karena variabel *employee engagement* dapat memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

d) Variabel Prediktor Moderasi (Predictor Moderator)

Variabel moderasi ini hanya berperan sebagai variabel prediktor dalam model hubungan yang dibentuk.

Tujuan analisis regresi moderasi adalah untuk mengetahui apakah variabel moderasi akan memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Persamaan Regresi Model MRA (*Moderated Regression Analysis*) sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 * M) + \beta_4 (X_2 * M) + \varepsilon$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Karyawan
$\alpha$	= Konstanta
$\beta_1 - \beta_3$	= koefisien regresi
X1	= Budaya Organisasi
X2	= Lingkungan Kerja
M	= <i>Employee Engagement</i> (Moderasi)
$\varepsilon$	= error term (tingkat kesalahan penduga)

### 3.7.3. Pengujian Hipotesis

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen, dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel yang diketahui (Ghozali, 2018). Menurut Ghozali (2018), ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai actual dapat diukur dari Goodness of fitnya. Secara statistik, srtidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik-t.

Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana Ho ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana Ho diterima.

### 3.7.4. Koefisien Determinasii (R2)

Uji koefisien determinasii (Uji R 2) bertujuann untuk mengukurr sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskann variasi variabel terikat, baik secara parsial maupun

ssimultan. Didasarkan pada pendapat Ghozali (2018), koefisien determinasii digunakan untuk mengujii goodness-fit darii model regresi. Nilai koefisien determinasi ini adalah antara nol sampai dengan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Nilai  $R^2$  yang keciil mengandung arti bahwa kemampuann variabel-variabel independenn dalam menjelaskann variasi variabel dependenn yang sangat terbatas. Namun jika nilainya mendekati satu, maka variabel-variabel independenn memberikann hampir semua informasi yang dibutuhkann untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### 3.7.5. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2018), uji parsial (t test) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji parsial dalam data penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Dengan tingkat signifikansi 5% maka kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a) Bila nilai signifikan  $< 0,05$  dan  $t$  hitung  $> t$  tabel, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b) Bila nilai signifikansi  $> 0,05$  dan  $t$  hitung  $< t$  tabel, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Nilai  $t$  hitung dari masing-masing koefisien regresi dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut:

$$t \text{ hitung} = \frac{b_i}{se(b_i)}$$

Sumber: Sujarweni (2018)

Se adalah kesalahan standar (*standar error of estimation*) yang ditentukan dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$Se(b_i) = \frac{\sqrt{MSE}}{\sqrt{(SSX_i)(1 - r^2 X_1 X_2 X_3)}}$$

Sumber: Sujarweni (2018)

Kriteria uji t:

1. Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  :  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh variabel bebas ( $X_i$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ).
2. Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ :  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya terdapat pengaruh variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ).