

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

Peneliti menggunakan empat variabel yang diujikan pada penelitian ini, di mana masing-masing variabel tersebut akan diuji pengaruhnya terhadap satu sama lain. Terdapat dua variabel independen yaitu *LMX* dan lingkungan kerja, satu variabel intervening yaitu kepuasan kerja, serta satu variabel dependen yaitu *employee engagement*. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Suaka Insan (RSSI) Banjarmasin dengan subjek penelitian yaitu tenaga paramedis atau perawat. Instrumen penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada para perawat tersebut. Jumlah kuesioner yang disebar adalah 110 kuesioner kepada perawat yang telah bekerja paling tidak selama 3 tahun, akan tetapi kuesioner yang kembali dan layak diolah adalah sebanyak 81 buah. Tabel berikut menyajikan rincian pendistribusian kuesioner.

Tabel 4.1 Rincian Distribusi Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Jumlah Distribusi Kuesioner	110
Jumlah Kuesioner Kembali	81

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 1, hal. 186)

4.2 Hasil Uji Validitas dan Relibilitas

Kuesioner yang telah kembali kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum diolah lebih lanjut. Pengujian validitas dan reliabilitas

pada

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 24.

Berikut merupakan uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini:

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Pearson Product Moment* dimana ketika signifikansi masing-masing item kuesioner lebih besar dari r tabel sebesar 0,218 maka item tersebut dinyatakan valid. Hasil pengujian validitas pada masing-masing variabel disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	<i>Pearson's Correlation</i>	r tabel	Keterangan
LMX (X ₁)	1	0,532	0,218	Valid
	2	0,738	0,218	Valid
	3	0,553	0,218	Valid
	4	0,672	0,218	Valid
	5	0,600	0,218	Valid
	6	0,685	0,218	Valid
	7	0,556	0,218	Valid
Lingkungan Kerja (X ₂)	1	0,688	0,218	Valid
	2	0,759	0,218	Valid
	3	0,534	0,218	Valid
	4	0,708	0,218	Valid
	5	0,741	0,218	Valid
	6	0,662	0,218	Valid
	7	0,616	0,218	Valid
	8	0,753	0,218	Valid
	9	0,687	0,218	Valid
	10	0,579	0,218	Valid
	11	0,722	0,218	Valid
	12	0,721	0,218	Valid
	13	0,568	0,218	Valid
	14	0,633	0,218	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

Variabel	Item Pertanyaan	<i>Pearson's Correlation</i>	r tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	1	0,587	0,218	Valid
	2	0,361	0,218	Valid
	3	0,459	0,218	Valid
	4	0,071	0,218	<i>Tidak Valid</i>
	5	0,481	0,218	Valid
	6	0,369	0,218	Valid
	7	0,508	0,218	Valid
	8	0,271	0,218	Valid
	9	0,566	0,218	Valid
	10	0,589	0,218	Valid
	11	-0,055	0,218	<i>Tidak Valid</i>
	12	0,516	0,218	Valid
	13	0,487	0,218	Valid
	14	0,103	0,218	<i>Tidak Valid</i>
	15	0,371	0,218	Valid
	16	0,490	0,218	Valid
	17	0,179	0,218	<i>Tidak Valid</i>
	18	0,686	0,218	Valid
	19	0,553	0,218	Valid
	20	0,417	0,218	Valid
	21	0,557	0,218	Valid
	22	-0,314	0,218	<i>Tidak Valid</i>
	23	0,381	0,218	Valid
	24	0,203	0,218	<i>Tidak Valid</i>
	25	0,579	0,218	Valid
	26	-0,014	0,218	<i>Tidak Valid</i>
	27	0,462	0,218	Valid
	28	0,751	0,218	Valid
	29	0,417	0,218	Valid

Lanjutan Tabel 4.2

Variabel	Item Pertanyaan	<i>Pearson's Correlation</i>	r tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	30	0,477	0,218	Valid
	31	0,450	0,218	Valid
	32	0,520	0,218	Valid
	33	0,431	0,218	Valid
	34	0,363	0,218	Valid
	35	0,440	0,218	Valid
	36	0,505	0,218	Valid
<i>Employee Engagement (Y)</i>	1	0,637	0,218	Valid
	2	0,626	0,218	Valid
	3	0,584	0,218	Valid
	4	0,602	0,218	Valid
	5	0,706	0,218	Valid
	6	0,608	0,218	Valid
	7	0,769	0,218	Valid
	8	0,813	0,218	Valid
	9	0,699	0,218	Valid
	10	0,590	0,218	Valid
	11	0,540	0,218	Valid
	12	0,638	0,218	Valid
	13	0,668	0,218	Valid
	14	0,693	0,218	Valid
	15	0,722	0,218	Valid
	16	0,513	0,218	Valid
	17	0,584	0,218	Valid

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 7 – 10, hal.211 – 221)

Berdasarkan tabel hasil uji validitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pada variabel independen yaitu *LMX* dan lingkungan kerja dinyatakan valid. Begitupula dengan variabel dependen yaitu *employee engagement*, di mana semua item kuesioner variabel tersebut valid. Tiap butir item pertanyaan dalam kuesioner tersebut terbukti memiliki nilai r hitung > r

tabel 2,18, sehingga butir-butir item kuesioner tersebut telah memenuhi syarat validitas dan dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

Hal berbeda terjadi pada variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, di mana tidak semua item kuesionernya memenuhi syarat validitas. Dari 36 item kuesioner terdapat tujuh item yang tidak memenuhi syarat, di mana $r_{hitung} < r_{tabel}$ 2,18. Guna melanjutkan analisis berikutnya, ketujuh item tersebut tidak lagi digunakan.

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Untuk menentukan apakah kuesioner tersebut bisa digunakan dalam penelitian, pengujian yang dilakukan tidak hanya validitas tetapi juga reliabilitas. Pengujian reliabilitas instrumen penelitian ini menggunakan uji Cronbach's Alpha. Pengujian reliabilitas dilakukan pada item-item yang telah diuji validitasnya. Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
<i>Leader-Member Exchange</i> (X1)	0,725	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,905	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,887	Reliabel
<i>Employee Engagement</i> (Y)	0,890	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 11, hal. 222)

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kuesioner pada seluruh variabel dinyatakan reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel $> 0,60$.

4.3 Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berguna untuk mendeskripsikan data-data atau karakteristik terkait responden dan memberikan gambaran kondisi responden terkait.

4.3.1 Karakteristik Responden

Jumlah responden pada penelitian ini berjumlah 81 orang perawat yang telah bekerja minimal 3 tahun. Dari total 81 orang perawat tersebut dapat diketahui karakteristiknya berdasarkan gender, status kepegawaian, bangsa tempat bekerja, pendidikan terakhir, serta lama bekerja.

1. Karakteristik Responden berdasarkan Gender

Karakteristik responden berdasarkan gender dibagi menjadi dua jenis, yaitu laki – laki dan perempuan. Data responden terkait gender disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Gender

Gender	Frekuensi	Persentase (persen)
Laki - laki	24	29,6
Perempuan	57	70,4
Total	81	100,0

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 2, hal. 195 – 197)

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut dapat diketahui bahwa responden pada penelitian ini sebanyak 81 orang perawat dengan perawat laki-laki sebanyak 24 orang atau 29,6 persen dan perawat perempuan sebanyak 57 orang atau 70,4 persen. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden penelitian ini adalah perempuan.

2. Karakteristik Responden berdasarkan Bangsal tempat Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan departemen tempat bekerja pada penelitian ini dibagi menjadi Sembilan, yaitu IBS (Instalasi Bedah Sentral), Bangsal Fransiskus, Bangsal Dominicus, Bangsal Monica, Bangsal Clement, ICCU, IGD (Instalasi Gawat Darurat), Perawatan serta Kebidanan. Data responden berdasarkan bangsal tempat bekerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Bangsal tempat Bekerja

Bangsal	Frekuensi	Persentase
IBS	11	13,6
Fransiskus	6	7,4
Dominicus	8	9,9
Monica	9	11,1
ICCU	15	18,5
IGD	6	7,4
Perawatan	17	21,0
Kebidanan	8	9,9
Clement	1	1,2
Total	81	100,0

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 2, hal. 195 – 197)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak berasal dari bagian keperawatan harian, disusul oleh bagian ICCU, dan kemudian bagian IBS. Responden pada bangsal Monica sebanyak 9 orang. Responden pada bangsal Dominicus dan kebidanan sama-sama berjumlah 8 orang perawat, kemudian pada bangsal Fransiskus dan IGD sebanyak 6 orang. Responden dari bangsal Clement hanya 1

orang perawat. Maka dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini mayoritas berasal dari bagian keperawatan harian.

3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dikategorikan menjadi 6, yaitu Diploma I, Diploma III Keperawatan, D III Kebidanan, Diploma IV, S1 Keperawatan, dan S2 Kesehatan. Berdasarkan data yang diperoleh dari 81 orang perawat sebagai responden, data terkait pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (persen)
D I Keperawatan	2	2,5
D III Keperawatan	61	75,3
D III Kebidanan	3	3,7
D IV Keperawatan	2	2,5
S1 Keperawatan	12	14,8
S2 Kesehatan	1	1,2
Total	81	100,0

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 2, hal. 195 – 197)

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa dari total 81 orang responden, terdapat 2 orang perawat atau 2,5 persen lulusan Diploma I Keperawatan, 61 orang perawat atau 75,3 persen lulusan Diploma III Keperawatan, 3 orang perawat atau 3,7 persen lulusan Diploma III Kebidanan, 2 orang perawat atau 2,5 persen lulusan Diploma IV Keperawatan, 12 orang atau 14,8 persen lulusan S1 Keperawatan, dan 1 orang perawat atau 1,2 persen

lulusan S2 Kesehatan. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merupakan lulusan Diploma III Keperawatan dengan persentase 75,3 persen atau sebanyak 61 orang.

4. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dibagi menjadi enam kategori, yaitu 3 – 6 tahun, 7 – 10 tahun, 11 – 14 tahun, 15 – 18 tahun, 19 – 22 tahun, dan lebih dari 22 tahun. Berdasarkan data yang diperoleh dari 81 orang responden, data terkait karakteristik responden berdasarkan masa kerja dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (persen)
3 - 6 Tahun	31	38,3
7 - 10 Tahun	13	16,0
11 - 14 Tahun	16	19,8
15 - 18 Tahun	4	4,9
19 - 22 Tahun	7	8,6
> 22 tahun	10	12,3
Total	81	100,0

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 2, hal. 195-197)

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa dari 81 orang responden terdapat 31 orang (38 persen) dengan masa kerja 3 – 6 tahun, 13 orang responden (16 persen) dengan masa kerja 7 – 10 tahun, 16 orang responden (19,8 persen) dengan masa kerja 11 – 14 tahun, 4 orang responden (4,9 persen) dengan masa kerja 15 – 18 tahun, 7 orang (8,6

persen) dengan masa kerja 19 – 22 tahun, dan 10 orang responden (12,3 persen) dengan masa kerja lebih dari 22 tahun. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merupakan perawat dengan masa kerja 3 hingga 6 tahun.

4.3.2 Analisis Deskriptif terhadap Hasil Penelitian

Analisis deskriptif terhadap hasil penelitian berguna untuk memahami data-data yang telah diperoleh. Penelitian ini menggunakan LMX, Lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan employee engagement sebagai variabel dependen. Pengukuran pada variabel – variabel tersebut menggunakan skala likert, 1-5. Pada pengukuran dengan skala 1 – 5, Skor terendah adalah 1 (Sangat Tidak Setuju untuk variabel lingkungan kerja, dan Tidak Pernah untuk variabel LMX). Berikut disajikan perhitungan interval untuk variabel dengan skala likert 1 – 5:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum})}{\text{jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(5-1)}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka skala distribusinya sebagai berikut:

$$\text{Sangat Rendah} = 1,00 - 1,79$$

$$\text{Rendah} = 1,80 - 2,59$$

Sedang = 2,60 – 3,39

Tinggi = 3,40 – 4,19

Sangat Tinggi = 4,20 – 5,00

1. Analisis Deskripsi Variabel *LMX* (X_1)

Hasil analisis deskriptif variabel *Leader-Member Exchange* (X_1) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *LMX*

Item	SS	S	N	TS	STS	Mean	Kategori
Karyawan memahami posisi dalam bekerja	20	29	27	3	2	3,76	Tinggi
Pimpinan memahami masalah dan kebutuhan karyawan dalam bekerja	8	19	41	6	7	3,18	Sedang
Pimpinan memahami potensi karyawan dalam bekerja	8	15	45	12	1	3,21	Sedang
Pimpinan menggunakan otoritasnya untuk membantu karyawan menyelesaikan masalah	4	11	54	10	2	3,06	Sedang
Pimpinan menggunakan otoritasnya untuk membantu karyawan keluar dari masalah yang dihadapi	3	14	27	28	9	2,68	Sedang
Karyawan yakin bahwa pemimpin akan membela keputusan yang dibuat sekalipun karyawan tersebut tidak hadir	1	21	48	5	6	3,07	Sedang
Deskripsi hubungan karyawan dengan atasan	4	29	45	3	0	3,42	Tinggi

Total	48	138	287	67	27	22,38	
Mean	6,86	19,71	41,00	9,57	3,86	3,20	Sedang

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 3, hal. 198 – 200)

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *LMX* termasuk dalam kriteria sedang, yaitu sebesar 3,20, dengan skor total responden tertinggi berada pada skor 3, yaitu sebesar 287. Penilaian tertinggi responden ada pada item kuesioner pertama yaitu “Karyawan memahami posisi dalam bekerja”, sedangkan penilaian paling rendah ada pada item kuesioner kelima yaitu “Pimpinan menggunakan otoritasnya untuk membantu karyawan keluar dari masalah yang dihadapi”, dengan nilai sebesar 2,68. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa perawat yang bekerja di rumah sakit tersebut memahami posisi mereka ketika bekerja hanya saja hubungan yang muncul antara perawat dengan pemimpinnya hanya sebatas hubungan profesional.

Tabel 4.9 Frekuensi Distribusi Variabel *LMX*

Range Jawaban Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 - 7	Sangat Rendah	0	0%
8 - 15	Rendah	6	7%
16 - 22	Sedang	34	42%
23 - 29	Tinggi	39	48%
30 - 35	Sangat Tinggi	2	3%
Total		81	100%

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 3, hal. 198 - 200)

Jumlah item kuesioner pada variabel *LMX* adalah 7 dengan pilihan jawaban menggunakan skala 1 sampai 5 dengan total skor tertinggi 35,

maka kategori jawaban responden dikelompokkan seperti Tabel 4.9. Berdasarkan tabel tersebut, frekuensi distribusi jawaban pada variabel *LMX* dengan *range* 8 -15 sebesar 7 persen, 16 -22 sebesar 42 persen, 23 – 29 sebesar 48 persen, dan 30 – 35 sebanyak 3 persen. Maka dapat disimpulkan bahwa pendapat sebagian besar perawat terhadap variabel *LMX* dikategorikan tinggi.

2. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Hasil analisis deskriptif variabel lingkungan kerja disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Item	SS	S	N	TS	STS	Mean	Kategori
Karyawan puas dengan <i>layout</i> ruang kerja	2	28	28	22	1	3,1	Sedang
Karyawan puas dengan kebersihan ruang kerja	9	40	25	5	2	3,6	Tinggi
Karyawan puas dengan peralatan yang tersedia di tempat kerja	1	25	38	16	1	3,11	Sedang
Karyawan puas dengan teknologi yang tersedia di tempat kerja	2	41	31	5	2	3,44	Tinggi
Karyawan puas dengan standar keamanan di tempat kerja	5	29	39	7	1	3,37	Sedang
Karyawan puas dengan sumber daya yang tersedia di tempat kerja	2	24	41	12	2	3,15	Sedang
Karyawan puas dengan pelatihan yang diberikan di tempat kerja	5	17	40	18	1	3,09	Sedang

Karyawan puas dengan prosedur yang tersedia di tempat kerja	4	20	38	18	1	3,1	Sedang
Karyawan puas dengan kesempatan yang diberikan untuk melakukan pengembangan diri	1	17	48	13	2	3,02	Sedang

Lanjutan Tabel 4.10

Karyawan puas dengan gaya kepemimpinan atasan	4	21	44	8	4	3,16	Sedang
Karyawan puas dengan komunikasi yang terjalin di tempat kerja	7	39	26	7	2	3,52	Tinggi
Karyawan puas dengan dukungan dari rekan kerja	2	37	31	9	2	3,35	Sedang
Karyawan puas dengan interaksi dengan para senior di tempat kerja	10	50	16	5	0	3,80	Tinggi
Karyawan puas dengan kerjasama tim yang terjadi di tempat kerja	7	44	26	4	0	3,67	Tinggi
Total	61	432	471	149	21	46,48	
Mean	4,35714	30,8571	33,6429	10,6429	1,5	3,32	Sedang

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 4, hal. 201 – 204)

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel lingkungan kerja termasuk dalam kategori sedang, yaitu dengan nilai sebesar 3,32, dengan total skor responden tertinggi berada pada angka 3 yaitu sebesar 471. Penilaian

tertinggi responden terdapat pada item kuesioner ketiga belas yakni terkait interaksi terhadap senior dengan nilai 3,80. Penilaian terendah responden terletak pada item kuesioner yang menyatakan bahwa karyawan puas dengan kesempatan untuk melakukan pengembangan diri yaitu dengan nilai 3,02. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa perawat di rumah sakit tersebut merasa tidak diberi kesempatan untuk melakukan pengembangan diri. Di sisi lain, perawat merasa nyaman dengan interaksi yang terjadi dengan rekan kerja dan senior-senior nya.

Tabel 4.11 Frekuensi Distribusi Variabel Lingkungan Kerja

Range Jawaban Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 - 14	Sangat Rendah	0	0%
15 - 28	Rendah	7	8,6%
29 - 42	Sedang	64	79%
43 - 56	Tinggi	10	12,3%
57 - 70	Sangat Tinggi	0	0%
Total		81	100%

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 4, hal. 201 – 204)

Jumlah item kuesioner pada variabel lingkungan kerja adalah 14 item dengan pilihan jawaban yang menggunakan skala 1 – 5, sehingga skor tertinggi sebesar 70. Berdasarkan tabel tersebut, frekuensi jawaban perawat dengan *range* 15 – 28 sebesar 8,6 persen, 29 – 42 sebesar 79 persen, dan 43 – 56 sebesar 12,3 persen. Maka dapat disimpulkan bahwa pendapat sebagian besar perawat berada dalam kategori sedang.

3. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.12 dibawah ini:

Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Pernyataan	5	4	3	2	1	Mean	Kriteria
Jumlah gaji yang diterima adil sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	1	12	33	31	4	2,69	Sedang
Ada kenaikan gaji secara berkala yang teratur	0	11	8	34	28	2,02	Rendah
Gaji yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	1	12	33	26	9	2,63	Sedang
Tidak ada kesempatan untuk mendapatkan promosi di organisasi	0	7	44	29	1	2,70	Sedang
Adanya kesempatan untuk dipromosikan apabila bekerja dengan baik	7	15	42	17	0	3,15	Sedang
Kesempatan untuk dipromosikan di organisasi ini memuaskan	0	19	43	19	0	3,00	Sedang
Kesempatan untuk promosi di organisasi ini sama dengan di organisasi lain	1	10	59	11	0	3,01	Sedang
Atasan cakap dalam bekerja	5	39	29	8	0	3,50	Tinggi
Atasan berlaku tidak adil	4	24	44	5	4	3,24	Sedang
Ada rasa senang bekerja dengan atasan	7	26	38	6	4	3,32	Sedang
Puas dengan tunjangan yang diterima	0	13	36	28	4	2,72	Sedang

Tunjangan yang diberikan belum memenuhi kebutuhan	4	18	40	17	2	3,06	Sedang
Ada tunjangan yang seharusnya diterima oleh karyawan tetapi tidak didapatkan	6	35	34	5	1	3,49	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.12

Ada penghargaan ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	2	24	35	19	3,38	Sedang
Tidak ada <i>reward</i> sekalipun bekerja dengan baik	1	34	27	14	5	2,14	Rendah
Hasil pekerjaan tidak dinilai dengan baik	1	24	40	14	2	3,14	Sedang
Banyak aturan yang menyulitkan untuk bekerja dengan baik	3	20	50	7	1	3,09	Sedang
Beban pekerjaan yang diberikan berlebihan	0	15	32	30	4	2,72	Sedang
Banyak pekerjaan administrasi yang di lakukan	14	47	19	1	0	3,91	Tinggi
Ada kenyamanan bekerja dengan rekan kerja	18	46	16	1	0	4,00	Tinggi
Ada rekan kerja yang cakap	5	36	23	8	9	3,25	Sedang
Ada makna penting dari pekerjaan yang dilakukan	6	48	17	9	1	3,60	Tinggi
Tidak ada perselisihan di organisasi	21	44	12	3	1	4,00	Tinggi
Ada rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan	21	44	15	1	0	4,01	Tinggi
Pekerjaan yang dilakukan menyenangkan	19	44	14	3	1	3,95	Tinggi
Adanya kejelasan komunikasi di organisasi	18	42	14	7	0	3,87	Tinggi
Adanya kejelasan tujuan di organisasi	3	29	28	16	5	3,11	Sedang

Tidak mudah memahami hal-hal yang terjadi di organisasi	1	34	36	10	0	3,32	Sedang
Penugasan yang diberikan kurang jelas	8	40	24	9	0	3,58	Tinggi
Total	176	790	874	404	105	93,6	
Rata-rata	6,069	27,24	30,13	13,93	3,62	3,23	Sedang

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 5, hal. 205 – 206)

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian responden berada pada kriteria sedang yaitu dengan nilai 3,23., dengan skor tertinggi responden berada pada angka 3 yaitu sebesar 874. Penilaian paling tinggi berada item kuesioner “Ada rasa senang terhadap pekerjaan yang dilakukan” dengan nilai 4,05. Penilaian terendah ada pada item kuesioner “Ada kenaikan gaji secara berkala yang teratur” dengan nilai 2,03. Maka dapat disimpulkan bahwa perawat yang bekerja di rumah sakit tersebut memiliki kebanggaan tersendiri akan pekerjaan yang mereka lakukan, hanya saja mereka tidak merasa puas dengan kenaikan penggajian yang tidak teratur.

Tabel 4.13 Frekuensi Distribusi Variabel Kepuasan Kerja

Range Jawaban Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 - 29	Sangat Rendah	0	0%
30 - 58	Rendah	0	0%
59 - 87	Sedang	59	72,8%
88 - 116	Tinggi	21	52,9%
117 - 145	Sangat Tinggi	1	1%
Total		81	100%

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 5, hal. 205 – 206)

Jumlah item kuesioner pada variabel kepuasan kerja adalah 29 item dengan pilihan jawaban yang menggunakan skala 1 – 5, sehingga skor tertinggi sebesar 145. Berdasarkan tabel tersebut, frekuensi jawaban perawat dengan *range* 59 – 87 sebesar 72,8 persen, 88 - 116 sebesar 52,9 persen, dan 117 - 145 sebesar 1 persen. Maka dapat disimpulkan bahwa pendapat sebagian besar perawat berada dalam kategori sedang.

4. Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Hasil analisis deskriptif variabel *Employee Engagement* dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Mean	Kriteria
Bersemangat ketika bekerja	31	26	24	0	0	5,06	Tinggi
Kuat ketika bekerja	26	37	16	2	0	5,02	Tinggi
Senang ketika akan bekerja	26	18	31	4	1	4,70	Tinggi
Bekerja dalam jangka waktu yang lama	22	24	31	2	2	4,69	Tinggi
Siap bekerja secara mental	19	29	30	3	0	4,74	Tinggi
Tekun bekerja sekalipun keadaan tidak berjalan dengan baik	31	28	20	2	0	4,99	Tinggi
Pekerjaan yang dilakukan memiliki makna penting	33	41	6	1	0	5,33	Sangat Tinggi
Antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan	26	40	14	1	0	5,14	Tinggi
Mendapat inspirasi dari pekerjaan yang dilakukan	23	42	15	1	0	5,06	Tinggi
Bangga dengan pekerjaan yang dilakukan	33	38	9	1	0	5,27	Sangat Tinggi
Pekerjaan yang dilakukan terasa menantang	26	36	18	1	0	5,04	Tinggi
Waktu cepat berlalu ketika bekerja	33	34	12	2	0	5,21	Sangat Tinggi
Ketika fokus bekerja, saya lupa akan segala sesuatu di sekitar saya	7	13	38	12	11	3,98	Cukup Tinggi
Senang ketika bekerja secara giat	20	40	19	2	0	4,91	Tinggi

Bersungguh-sungguh dalam bekerja	6	14	43	16	2	4,09	Cukup Tinggi
Bersedia melakukan pekerjaan yang lebih menantang	6	24	37	12	2	4,20	Cukup Tinggi
Ada rasa sulit bila ingin keluar dari pekerjaan	8	14	41	11	7	4,17	Cukup Tinggi
Total	376	498	404	73	25	81,60	
Mean	22,118	29,294	23,765	4,294	1,471	4,800	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 6, hal. 207-210)

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa penilaian responden berada pada kriteria tinggi dengan nilai 4,80 dengan skor responden tertinggi berada pada angka 4 yaitu sebesar 498. Penilaian tertinggi ada pada item kuesioner “Pekerjaan memiliki makna penting”. Penilaian terendah ada pada item kuesioner “Ketika fokus bekerja, saya lupa akan segala sesuatu di sekitar saya”. Maka dapat disimpulkan bahwa perawat yang bekerja pada rumah sakit tersebut menyadari bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki makna penting.

Tabel 4.15 Frekuensi Distribusi Variabel *Employee Engagement*

Range Jawaban Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
1 - 17	Sangat Rendah	0	0%
18 - 34	Rendah	0	0,0%
35 - 51	Sedang	4	4,9%
52 - 68	Tinggi	50	61,7%
69 - 85	Sangat Tinggi	27	33%
Total		81	100%

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 6, hal. 207-210)

Jumlah item kuesioner pada variabel *employee engagement* adalah 17 item dengan pilihan jawaban yang menggunakan skala 1 – 5, sehingga skor tertinggi sebesar 85. Berdasarkan tabel tersebut, frekuensi jawaban

perawat dengan *range* 35 – 51 sebesar 4,9 persen, 52 - 68 sebesar 61,7 persen, dan 69 - 85 sebesar 33 persen. Maka dapat disimpulkan bahwa pendapat sebagian besar perawat berada dalam kategori tinggi.

4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik untuk menilai apakah dalam sebuah model regresi linier terdapat masalah-masalah asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini antara lain, uji normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas yang berguna untuk mengetahui apakah model tersebut layak digunakan atau tidak.

4.4.1 Hasil Uji Normalitas

Uji asumsi klasik pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, yang berguna untuk mengetahui apakah pendistribusian data pada penelitian ini normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan metode uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov untuk menguji normalitas data, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Hasil uji normalitas penelitian ini disajikan pada tabel 4.16,

Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,46186942
Most Extreme Differences	Absolute	0,093
	Positive	0,093
	Negative	-0,066
Test Statistic		0,093
Asymp. Sig. (2-tailed)		.082 ^c

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 12, hal. 223)

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,082 yang berarti nilai tersebut lebih besar daripada 0,05. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa data telah terdistribusi dengan normal, sehingga model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi syarat uji normalitas.

4.4.2 Hasil Uji Heteroskedasitas

Uji asumsi klasik kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji heteroskedasitas, yang berguna untuk mengetahui ada ketidaksamaan varian dari residual untuk semua observasi. Sebuah model regresi dapat dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedasitas. Uji heteroskedasitas pada penelitian ini menggunakan korelasi *Spearman*. Uji heteroskedasitas dilihat dari besaran nilai signifikansi, dimana apabila nilai tersebut lebih besar daripada 0,05, maka tidak terjadi gejala heteroskedasitas.

Hasil dari uji heteroskedasitas disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.17 Hasil Uji Heteroskedasitas

Variabel Dependen	Variabel Independen	<i>Unstandardized Residual</i>	
		<i>Correlation Coefficient</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
<i>Employee Engagement</i> (Y)	LMX (X ₁)	-0,054	0,632
	Lingkungan pekerjaan (X ₂)	-0,020	0,857
	Kepuasan Kerja (Z)	-0,041	0,718

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 12, hal. 223)

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05. Maka dari itu dapat

ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedasitas dalam model regresi yang digunakan pada penelitian ini.

4.4.3 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji asumsi klasik ketiga yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji multikolinearitas. Uji multikolinearitas berfungsi untuk menguji apakah terdapat korelasi antara dua variabel independen dalam sebuah mode regresi linier berganda. Untuk mengetahui apakah terjadi multikolinearitas pada sebuah model regresi linier, dapat dilihat berdasarkan pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada model regresi tersebut. Berikut merupakan hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini:

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>LMX</i> (X_1)	0,589	1,699
Lingkungan Kerja (X_2)	0,510	1,962
Kepuasan Kerja	0,590	1,696
Dependent Variable: <i>Employee Engagement</i>		

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 12, Hal. 224)

Berdasarkan tabel 4.18 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada penelitian ini karena tiap-tiap variabel independen memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10. Maka dari itu dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi pada penelitian ini telah memenuhi syarat dari uji multikolinearitas.

4.5 Analisis Kuantitatif

4.5.1 Pengaruh *LMX* & Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Analisis kuantitatif model pertama berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel independen *LMX* dan lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis kuantitatif model pertama dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.19 Pengaruh *LMX* dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Standardized</i>)	t	Siginifikansi
Kepuasan Kerja (Z)	<i>LMX</i> (X_1)	0,242	2,205	0,030
	Lingkungan Kerja (X_2)	0,463	4,207	0,000
Konstanta (a)		44,113	6,855	0,000

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 13, hal. 225)

Berdasarkan dari hasil regresi yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Z = 0,242 X_1 + 0,463 X_2 + e$$

Dimana: Z = Kepuasan Kerja

 a = Konstanta

X_1 = *LMX*

X_2 = Lingkungan Kerja

$$e = error$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *LMX* (X_1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,242. Kemudian untuk variabel lingkungan kerja (X_2) juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,463.

a. Hasil Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi untuk pengaruh variabel *LMX* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20 Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	Variabel Independen	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja (Z)	<i>LMX</i> (X_1)	0,410	0,395
	Lingkungan Kerja (X_2)		

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 13, hal. 225)

Hasil koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *R Square* sebesar 0,410 sehingga dapat diartikan bahwa 41 persen dari variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel *LMX* dan lingkungan kerja, sedangkan 59 persen sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

b. Uji t

Uji t berguna untuk menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pada bagian ini ditunjukkan

pengaruh dari variabel *LMX* (X_1) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) serta pengaruh dari variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z).

1) Pengaruh *LMX* (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hipotesis 2 Diduga terdapat pengaruh positif dari *LMX* terhadap Kepuasan Kerja

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari *LMX* terhadap Kepuasan Kerja

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari *LMX* terhadap Kepuasan kerja

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria sebagai berikut:

Jika nilai sig pada penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika nilai sig pada penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

Tabel 4.20 menunjukkan nilai sig sebesar 0,030 dengan nilai t sebesar 2,205, maka dapat disimpulkan bahwa **Ho ditolak**. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis kedua yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari *LMX* terhadap Kepuasan Kerja” **terbukti**.

2) Pengaruh Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hipotesis 4 Diduga terdapat pengaruh positif dari Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Ha: Terdapat pengaruh signifikan dari Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria sebagai berikut:

Jika nilai sig pada penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika nilai sig pada penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

Tabel 4.20 menunjukkan nilai sig sebesar 0,00, dengan nilai t sebesar 4,207 maka dapat disimpulkan bahwa **Ho ditolak**.

Berdasarkan hasil ini maka hipotesis keempat yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja” **terbukti**.

c. Uji F

Uji F berguna untuk menunjukkan pengaruh serempak dari kedua variabel independen, yaitu *LMX* (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z). Hasil uji F ditunjukkan pada tabel 4.21 berikut:

Tabel 4.21 Hasil Uji F *LMX* dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	F	Sig
Kepuasan Kerja (Z)	<i>LMX</i> (X_1)	27,129	0,000
	Lingkungan Kerja (X_2)		

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 13, hal 225)

1) *LMX* dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Ho: Tidak terdapat pengaruh dari *LMX* dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Ha: Terdapat pengaruh dari *LMX* dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria sebagai berikut:

Jika nilai sig pada penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika nilai sig pada penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

Tabel 4.21 menunjukkan nilai sig sebesar 0,00 maka dapat disimpulkan bahwa **Ho ditolak**. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis yang berbunyi “Terdapat pengaruh dari *LMX* dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja” dinyatakan **terbukti**.

4.5.2 Pengaruh *LMX*, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisis kuantitatif model kedua merupakan analisis yang berguna untuk mengetahui pengaruh *LMX*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement*. Hasil dari analisis kuantitatif model kedua dapat dilihat pada Tabel 4.22 berikut:

Tabel 4.22 Pengaruh *LMX*, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (Standardized)	t	Sig.
<i>Employee Engagement</i> (Y)	<i>LMX</i> (X ₁)	-0,293	-2,392	0,019
	Lingkungan kerja (X ₂)	0,682	5,183	0,000
	Kepuasan kerja (Z)	0,028	0,227	0,821
Konstanta (a)		42,839	7,067	0,000

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 13, hal. 226)

Berdasarkan hasil regresi yang telah dilakukan, maka didapat persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + Z + b_2X_2 + e$$

$$Y = (-0,293) X_1 + 0,028 Z + 0,682 X_2 + e$$

Dimana: Y = *Employee Engagement*

 a = Konstanta

 X₁ = *LMX*

 X₂ = Lingkungan Kerja

 Z = Kepuasan Kerja

 e = *error*

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *LMX* (X₁) berpengaruh negatif terhadap variabel *employee engagement* (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,293. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *LMX* dan *employee engagement* memiliki hubungan yang berlawanan. Hasil berikutnya yang ditunjukkan oleh tabel adalah variabel lingkungan kerja (X₂) berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement* (Z) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,682. Hasil ini menyatakan bahwa lingkungan kerja dan *employee engagement* memiliki hubungan searah. Hasil berikutnya menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif terhadap variabel *employee engagement* (Y) dengan nilai koefisien regresi

sebesar 0,028. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan searah dengan *employee engagement*.

a. Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi pengaruh *LMX*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.23 Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	Variabel Independen	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
<i>Employee Engagement</i> (Y)	<i>LMX</i> (X_1)	0,321	0,295
	Lingkungan kerja (X_2)		
	Kepuasan kerja (Z)		

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 13, hal. 226)

Hasil koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *R Square* sebesar 0,321 yang berarti 32,1 persen variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *LMX*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Sedangkan 67,9 persen sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

b. Uji t

Uji t berguna untuk menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pada bagian ini ditunjukkan pengaruh dari variabel *LMX* (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan kepuasan kerja (Z) terhadap *employee engagement* (Y).

1) Pengaruh *LMX* (X_1) terhadap *employee engagement* (Y)

Hipotesis 1 Diduga terdapat pengaruh positif dari *LMX* terhadap *employee engagement*

Ho: Tidak terdapat pengaruh dari *LMX* terhadap *Employee Engagement*

Ha: Terdapat pengaruh dari *LMX* terhadap *Employee Engagement*

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria sebagai berikut:

Jika nilai sig pada penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika nilai sig pada penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

Tabel 4.22 menunjukkan nilai sig sebesar 0,019 dengan nilai t sebesar -2,392 maka dapat disimpulkan bahwa **Ho diterima**. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pertama yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari *LMX* terhadap *employee engagement*” **tidak terbukti**.

2) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis 3 Diduga terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap *employee engagement*

Ho: Tidak terdapat pengaruh dari lingkungan kerja terhadap *Employee engagement*

Ha: Terdapat pengaruh dari lingkungan kerja terhadap *Employee engagement*

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria sebagai berikut:

Jika nilai sig pada penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Jika nilai sig pada penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima

Tabel 4.22 menunjukkan nilai sig sebesar 0,000 dengan nilai t sebesar 5,183 maka **H_0 ditolak**. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis ketiga yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap *employee engagement*” **terbukti**.

3) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis 5 Diduga terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap *employee engagement*

H_0 : Tidak terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap *Employee engagement*

H_a : Terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap *Employee engagement*

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria sebagai berikut:

Jika nilai sig pada penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Jika nilai sig pada penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa nilai sig sebesar 0,821 dengan nilai t sebesar 0,227 maka **H_0 diterima**. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis kelima yang berbunyi “Diduga terdapat

pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap *employee engagement*” **tidak terbukti**.

c. Uji F

Uji F berguna untuk menunjukkan pengaruh serempak dari kedua variabel independen, yaitu *LMX* (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z). Hasil uji F ditunjukkan pada tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.24 Hasil Uji F *LMX*, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Variabel Dependen	Variabel Independen	F	Signifikansi
<i>Employee Engagement</i> (Y)	<i>LMX</i> (X_1)	12,155	0,000
	Lingkungan kerja (X_2)		
	Kepuasan kerja (Z)		

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 13, hal, 226)

1) *LMX*, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Ho: Tidak terdapat pengaruh dari *LMX*, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Ha: Terdapat pengaruh dari *LMX*, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Pengujian hipotesis ini memiliki kriteria sebagai berikut:

Jika nilai sig pada penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak

Jika nilai sig pada penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima

Tabel 4.24 menunjukkan nilai sig. sebesar 0,000 maka **H₀ ditolak**. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh positif dari *LMX*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement*” dinyatakan **terbukti**.

4.6 Analisis Jalur

Analisis jalur berguna untuk mengetahui pengaruh variabel *LMX* dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* melalui variabel *employee engagement*. Dalam analisis jalur, hal pertama yang dilakukan adalah dengan menyusun model hubungan antar variabel dengan diagram jalur.

1. Tabel 4.19 menunjukkan hasil regresi variabel *LMX* (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,244 dan hasil regresi variabel lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,447.
2. Tabel 4.22 menunjukkan hasil regresi variabel *LMX* (X_1) terhadap *employee engagement* (Y) sebesar -0,293 dan hasil variabel regresi lingkungan kerja (X_2) terhadap *employee engagement* (Z) sebesar 0,682.
3. Tabel 4.22 menunjukkan hasil regresi variabel kepuasan kerja (Z) terhadap *employee engagement* (Y) sebesar 0,028.

Berdasarkan rangkuman diatas, maka besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect = DE*)

- a. Pengaruh Variabel *LMX* terhadap Kepuasan Kerja

$$X_1 \rightarrow Z = 0,244$$

- b. Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

$$X_2 \rightarrow Z = 0,447$$

- c. Pengaruh Variabel *LMX* terhadap *Employee Engagement*

$$X_1 \rightarrow Y = -0,293$$

- d. Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement*

$$X_2 \rightarrow Y = 0,682$$

- e. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

$$Z \rightarrow Y = 0,028$$

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect = IE*)

- a. Pengaruh Variabel *LMX* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

$$X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z = (0,244 \times 0,028) = 0,007$$

- b. Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,447 \times 0,028) = 0,012$$

- c. Pengaruh Total Variabel *LMX* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = -0,293 + 0,007 = -0,286$$

- d. Pengaruh Total Variabel Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,682 + 0,012 = 0,694$$

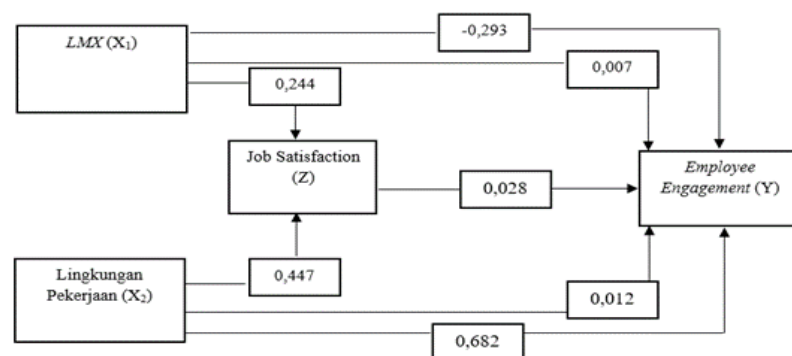
Hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.25 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
$X_1 \rightarrow Z$	0,244		
$X_2 \rightarrow Z$	0,447		
$X_1 \rightarrow Y$	-0,293		
$X_2 \rightarrow Y$	0,682		
$Z \rightarrow Y$	0,028		
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,244	0,007	-0,286
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,447	0,012	0,694

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019

Berdasarkan tabel rekapitulasi hasil analisis regresi tersebut maka analisis jalur tiap-tiap variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur

Kesimpulan:

1. Pengaruh variabel *LMX* (X_1) terhadap variabel *employee engagement* (Y) secara langsung lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung

variabel $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ dan dibuktikan dengan nilai $-0,312 < 0,006$. Maka dari itu, hipotesis ke 6 yang berbunyi “Diduga terdapat peran Mediasi Kepuasan Kerja antara *LMX* dengan *employee engagement*” **terbukti**.

2. Pengaruh variabel lingkungan kerja (X_2) terhadap variabel *employee engagement* (Y) secara langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung dari variabel lingkungan kerja (X_2) terhadap *employee engagement* (Y) melalui kepuasan kerja (Z) dan dibuktikan dengan nilai $0,700 > 0,011$. Maka dari itu, hipotesis ke 7 yang berbunyi “Diduga terdapat peran mediasi kepuasan kerja antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*” **tidak terbukti**.

4.7 Uji Pengaruh Mediasi dengan Uji Sobel

Untuk mengetahui pengaruh mediasi dari kepuasan kerja, maka uji yang digunakan adalah uji sobel. Kriteria penggunaan uji sobel adalah engan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Apabila nilai t hitung $>$ t tabel maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh mediasi. Hipotesis yang diujikan adalah:

Ho: Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *LMX* terhadap *employee engagement*

Ha: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *LMX* terhadap *employee engagement*

Perhitungan pengaruh mediasi dapat dilakukan dengan menggunakan uji Sobel dengan menggunakan koefisien dari persamaan regresi yang terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.26 Hasil Regresi *LMX* terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Unstandardized</i>)		Sig.
		B	<i>Std. Error</i>	
Kepuasan Kerja (Z)	<i>LMX</i> (X ₁)	1,607	0,299	0

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 14, hal. 227)

Tabel 4.27 Hasil Regresi *LMX* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Unstandardized</i>)		Sig.
		B	<i>Std. Error</i>	
<i>Employee Engagement</i> (Y)	<i>LMX</i> (X ₁)	-0,049	0,293	0,868
	Kepuasan Kerja (Z)	0,216	0,094	0,025

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 14, hal. 227)

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,216)^2(0,299)^2 + (1,607)^2(0,094)^2 + (0,299)^2(0,094)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,004 + 0,023 + 0,0008}$$

$$Sab = 0,167$$

Untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi adalah dengan rumus:

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{(1,607)(0,216)}{0,167} = \frac{0,347}{0,167} = 2,078$$

Dari perhitungan tersebut didapat nilai t hitung adalah 2,078, dimana nilai tersebut lebih besar daripada nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,99. Maka dapat disimpulkan bahwa **ada pengaruh mediasi** dari variabel kepuasan kerja terhadap *LMX* dengan *employee engagement*.

Hipotesis berikutnya yang diujikan adalah:

Ho : Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*

Ha : kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*

Perhitungan pengaruh mediasi dapat dilakukan dengan menggunakan uji Sobel dengan menggunakan koefisien regresi yang terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.28 Hasil Regresi Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Unstandardized</i>)		Sig.
		B	<i>Std. Error</i>	
Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja (X ₂)	1,117	0,169	0

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 14, hal.227)

Tabel 4.29 Hasil Regresi Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi (<i>Unstandardized</i>)		Sig.
		B	<i>Std. Error</i>	
<i>Employee</i>	Lingkungan	0,071	0,167	0

<i>Engagement</i> (<i>Y</i>)	Kerja (<i>X</i> ₂)			
	Kepuasan Kerja (<i>Z</i>)	-0,037	0,089	0,678

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019 (Lampiran 14, hal. 227)

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(-0,37)^2(0,169)^2 + (1,117)^2(0,089)^2 + (0,169)^2(0,089)^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,00004 + 0,00988 + 0,00023}$$

$$Sab = 0,10075$$

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{(1,117)(-0,037)}{(0,032)} = \frac{-0,04133}{0,10075} = -0,41023$$

Dari perhitungan tersebut didapat nilai t hitung adalah -0,41023, dimana nilai tersebut lebih kecil daripada nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,99. Maka dapat disimpulkan bahwa **tidak ada pengaruh mediasi** dari variabel kepuasan kerja terhadap lingkungan kerja dan *employee engagement*.

4.8 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian dengan analisis regresi linier berganda serta analisis jalur, maka diperoleh rekapitulasi hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Tabel 4.30 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil Hipotesis	Keterangan
H1	Diduga terdapat pengaruh positif antara <i>LMX</i> dengan <i>employee engagement</i>	<i>Tidak Terbukti</i>
H2	Diduga terdapat pengaruh positif antara	Terbukti

	<i>LMX</i> dengan kepuasan kerja	
H3	Diduga terdapat pengaruh positif antara lingkungan pekerjaan dengan <i>employee engagement</i>	Terbukti
Hipotesis	Hasil Hipotesis	Keterangan
H4	Diduga terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja	Terbukti
H5	Diduga terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan <i>employee engagement</i>	<i>Tidak Terbukti</i>
H6	Diduga terdapat peran mediasi kepuasan kerja antara <i>LMX</i> dengan <i>employee engagement</i>	Terbukti
H7	Diduga terdapat peran mediasi kepuasan kerja antara lingkungan kerja dengan <i>employee engagement</i>	<i>Tidak Terbukti</i>

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2019

4.9 Pembahasan

4.9.1 Pengaruh *LMX* terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh variabel *LMX* terhadap variabel *employee engagement* diperlihatkan pada tabel 4.22, dimana nilai t hitung yang ditunjukkan sebesar -2,392 dengan nilai signifikansi sebesar 0,019. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dari variabel *LMX* terhadap variabel *employee engagement*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya, yaitu milik Min-Seong & Dong-Woo (2016) yang menyatakan bahwa *LMX* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian Min-Seong & Dong-Woo (2016) dilakukan pada industri perhotelan di Korea Selatan dengan menggunakan karyawan hotel-hotel tersebut sebagai responden.

Terdapat perbedaan lokasi dan jenis industri antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini, dimana penelitian saat ini dilakukan pada sebuah rumah sakit swasta.

Temuan ini justru bertolak belakang dengan beberapa penelitian sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Ratnaningsih (2016), Trinchero *et. al.* (2014), dan Septidiningtyas (2016) dimana ketiga penelitian itu memiliki kesamaan jenis industri serta responden dengan penelitian yang dilakukan yaitu di rumah sakit dan menggunakan perawat sebagai responden. Selain itu, hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Chaurasia & Sukhla (2016) dan Agarwal *et. al.* (2012) yang menyatakan bahwa *LMX* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Kedua penelitian tersebut memiliki jenis industri yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan, yaitu pada kedua penelitian tersebut, jenis industri yang diteliti adalah industri jasa.

Pada umumnya, ketika aktivitas terkait *LMX* yang dirasakan oleh perawat itu baik, maka tingkatan *engagement* yang mereka rasakan juga baik, tetapi pada penelitian ini justru kebalikannya. Hal ini disebabkan oleh tindakan pemimpin yang dirasa kurang adil dan terlalu profesional, sehingga perawat sebagai pengikut merasa bahwa mereka diperlakukan kurang adil.

Peneliti meneliti pengaruh antara *LMX* terhadap *employee engagement*, dengan dasar teori yang digunakan pada variabel *LMX* adalah

milik Graen & Uhl-Bien (1995) yang menyatakan terdapat 3 indikator dari *LMX*, antara lain *respect*, *trust*, dan *obligation*. Untuk variabel *employee engagement*, peneliti merujuk pada teori milik Schaufeli & Bakker (2004) yang terdiri dari 3 indikator antara lain, *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Temuan dari analisis data ini dapat menjadi *gap* teoritik yang perlu dikaji lebih lanjut pada penelitian selanjutnya karena terdapat perbedaan hasil antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekalipun penelitian tersebut juga memiliki kesamaan jenis industri dan responden.

4.9.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel *employee engagement* diperlihatkan pada Tabel 4.22, dimana nilai t hitung sebesar 5,183 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,00. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dibandingkan 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap *employee engagement*. Hasil ini menguatkan penelitian sebelumnya milik Lee *et. al.* (2015) yang menyatakan hal serupa. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan *employee engagement* pada perawat.

Temuan pada penelitian ini tidak hanya menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lee *et. al.* (2015), tetapi juga penelitian yang dilakukan oleh Fiabane *et. al.* (2013) dan Gabel-Shemueli *et. al.* (2017). Ketiga penelitian ini menggunakan jenis industri yang sama, yaitu rumah sakit dan juga perawat sebagai responden. Disamping itu, ketiga

penelitian yang dijadikan rujukan tersebut juga menggunakan teori *employee engagement* milik Schaufeli & Bakker (2004). Selain ketiga penelitian tersebut yang dilakukan pada jenis industri yang serupa dengan penelitian yang dilakukan, hasil dari penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) dan Chaudry *et. al.* (2017) yang tiap-tiap penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik serta kondusif akan memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Kedua penelitian ini dilakukan pada organisasi UMKM dan sektor perbankan.

Temuan ini berbeda dengan penelitian milik Pringgabayu & Kusumastuti (2016) dan Aliyah (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada *employee engagement*. Walaupun penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja milik Huysamen (1997) yang diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh Pringgabayu & Kusumastuti (2016) tetap terdapat perbedaan pada jenis industri yang diteliti. Penelitian yang dilakukan oleh Pringgabayu & Kusumastuti (2016) melakukan penelitian pada perusahaan asuransi swasta, sedangkan pada penelitian yang dilakukan penelitian dilakukan di rumah sakit swasta.

Sumbangan teoritik dari penelitian ini adalah peneliti meneliti pengaruh dari variabel lingkungan kerja dengan dasar teori milik Huysamen (1997) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari 3 indikator, antara lain: *physical work environment*, *human work environment*, serta *organizational work environment* terhadap *employee*

engagement. Untuk variabel *employee engagement*, peneliti merujuk pada teori milik Schaufeli & Bakker (2004) yang menyatakan bahwa *employee engagement* terdiri dari 3 indikator yaitu *vigor*, *absorption*, dan *dedication*. Pada kuesioner lingkungan kerja, item dengan skor terendah adalah item yang berkaitan dengan kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mengembangkan diri dengan nilai 3,02. Hal ini dapat menjadi masukan bagi organisasi, yaitu sebaiknya organisasi memberikan kesempatan bagi perawat untuk mengembangkan diri baik dengan mengikutsertakan mereka pada pelatihan, *workshop*, maupun seminar yang dapat mengembangkan keterampilan mereka, ataupun dengan memberikan mereka kesempatan lebih banyak untuk mengambil keputusan terhadap kasus-kasus tertentu.

4.9.3 Pengaruh *LMX* terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh variabel *LMX* terhadap kepuasan kerja ditunjukkan pada tabel 4.19, dimana nilai *t* hitung sebesar 2,205 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,030. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *LMX* terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Jordan & Troth (2013) yang menyatakan hal serupa. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *LMX* dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja perawat.

Temuan pada penelitian ini tidak hanya menguatkan penelitian milik Jordan & Troth (2013), tetapi juga penelitian milik Han & Jekel (2011) serta Mansueti *et. al.* (2016). Ketiga penelitian ini menggunakan jenis

industri yang sama dengan penelitian yang dilakukan, yaitu industri yang bergerak di bidang kesehatan. Disamping itu, kedua penelitian itu juga menggunakan tenaga kerja yang bekerja di bidang kesehatan sebagai responden penelitian. Penelitian lain yang didukung oleh temuan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Liao *et. al.* (2017) dan Malik *et. al.* (2015), yang masing-masing penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *LMX* terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini mendukung hasil dari penelitian tersebut sekalipun industri yang diteliti berbeda. Pada kedua penelitian ini industri yang diteliti adalah industri manufaktur sedangkan pada penelitian yang dilakukan industri yang diteliti adalah kesehatan.

Temuan ini berkebalikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gutama *et. al.* (2015) yang menyatakan bahwa *LMX* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Gutama *et. al.* (2015) dilakukan pada sebuah restoran, sedangkan penelitian yang dilakukan dilakukan di sebuah rumah sakit swasta.

Sumbangan teoritik pada penelitian ini adalah peneliti meneliti pengaruh dari variabel *LMX* dengan dasar teori milik Graen & Uhl-Bien (1995), terhadap *employee engagement*. Teori *LMX* milik Graen & Uhl-Bien (1995) menyatakan bahwa *LMX* merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah antara pemimpin dan pengikut dan bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi. Indikator *LMX* terdiri dari *respect*, *trust*, dan *obligation*. Untuk variabel

kepuasan kerja, peneliti merujuk pada teori milik Spector (1997) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan dapat dinilai dari 9 indikator, antara lain *pay, promotion, fringe benefits, contingent reward, supervisor, nature of work, coworker, operations procedure*, serta *communication*.

Pada kuesioner *LMX*, item dengan skor terendah adalah item yang berkaitan dengan pimpinan yang menggunakan otoritasnya untuk membantu karyawan untuk keluar dari masalah yang dihadapi memiliki skor sebesar 2,68. Hal ini dapat menjadi masukan bagi organisasi yaitu pimpinan dapat membantu karyawan untuk keluar dengan masalah dengan otoritas yang dimiliki selama masalah yang dihadapi adalah masalah yang tidak terkait dengan hal-hal substansial.

4.9.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja ditunjukkan pada tabel 4.19, dimana nilai *t* hitung sebesar 5,183 dengan nilai signifikansi sebesar 0,00. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dibandingkan 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menguatkan penelitian milik Bunton *et. al.* (2012) yang menyatakan hal serupa. Hal ini menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin.

Temuan pada penelitian ini tidak hanya menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Bunton *et. al.* (2012), tetapi juga penelitian yang dilakukan

oleh Raziq & Maulabaskh (2015), Agbozo *et. al.* (2017), dan Tio *et. al.* (2014) dimana masing-masing penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari semua penelitian tersebut hanya penelitian yang dilakukan oleh Bunton *et. al.* (2012) yang memiliki kesamaan jenis industri yaitu industri kesehatan, penelitian yang lain dilakukan pada industri manufaktur dan pendidikan.

Hasil temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Osibanjo *et. al.* (2014), Djukic *et. al.* (2010), dan Kumar *et. al.* (2013) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini memang tidak mendukung ketiga penelitian diatas sekalipun terdapat persamaan jenis industri yang dijadikan tempat penelitian yaitu industri kesehatan.

Sumbangan teoritik dari penelitian ini adalah peneliti meneliti pengaruh dari lingkungan kerja dengan dasar teori milik Huysamen (1997) terhadap kepuasan kerja. Teori lingkungan kerja milik Huysamen (1997) menyatakan bahwa terdapat 3 indikator lingkungan kerja, yaitu *physical work environment*, *human work environment*, dan *organizational work environment*. Untuk variabel kepuasan kerja, peneliti merujuk pada teori kepuasan kerja milik Spector (1997), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dinilai berdasar 9 indikator, antara lain *pay*, *promotion*, *supervisor*, *fringe benefits*, *contingent reward*, *operations procedure*, *coworker*, *nature of work*, dan *communications*.

Item kuesioner kepuasan kerja dengan nilai tertinggi adalah karyawan merasa puas dengan tingkat interaksi yang terjalin dengan senior di organisasi, yaitu dengan skor 3,80. Maka dapat disimpulkan bahwa perawat pada Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin merasa nyaman dengan lingkungan organisasi karena interaksi yang terjalin antar rekan kerja sudah cukup baik.

4.9.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* ditunjukkan pada tabel 4.19, dimana nilai t hitung sebesar 0,227 dengan nilai signifikansi sebesar 0,821. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dibandingkan dengan 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hasil ini konsisten dengan adanya gap teoritik yang telah dijelaskan dibagian latar belakang, dimana ada penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap *employee engagement* dan ada pula yang tidak berpengaruh.

Penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* dilakukan oleh Malhotra (2017) dan Rayton & Yalabik (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Terdapat perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Malhotra (2017) dan Rayton & Yalabik (2014) dengan penelitian yang dilakukan, dimana terdapat

perbedaan jenis industri yang diteliti, tetapi menggunakan teori yang sama. Kedua penelitian tersebut menggunakan teori kepuasan kerja Spector (1997) dan *employee engagement* Schaufeli & Bakker (2004), begitupula dengan penelitian yang dilakukan.

Hasil ini berkebalikan dengan penelitian milik Stromgren *et. al.* (2015), De Simone *et. al.* (2018), Vokic (2015), Garg *et. al.* (2018), dan Vorina *et. al.* (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan para perawat di Rumah Sakit Suaka Insan cukup rendah. Walaupun memiliki hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan, penelitian-penelitian terdahulu memiliki kesamaan teori yang digunakan, tetapi berbeda dengan jenis industri yang diteliti.

Pada umumnya, kepuasan kerja memiliki kaitan erat dengan tingkat *employee engagement*, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang maka akan semakin tinggi tingkat *engagement*. Penelitian ini justru menemukan hasil yang berbeda, dimana kepuasan kerja justru tidak berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, dikarenakan perawat memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Salah satu alasan rendahnya tingkat kepuasan kerja mereka terkait dengan upah yang diterima, maka sebaiknya pihak manajemen meninjau ulang kembali sistem upah mereka.

Penelitian ini menggunakan teori kepuasan kerja milik Spector (1997) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan individu

akan pekerjaan serta organisasinya dan dapat dinilai dari 9 indikator, yaitu *pay, promotion, supervisor, fringe benefits, contingent reward, coworker, operations procedures, nature of work, dan communication*. Untuk variabel *employee engagement*, peneliti merujuk pada teori milik Schaufeli & Bakker (2004). Teori ini menyatakan bahwa *employee engagement* dapat dinilai dari 3 indikator antara lain *vigor, absorption, dan dedication*.

Item kuesioner dengan skor terendah pada variabel kepuasan kerja adalah pernyataan terkait adanya kenaikan gaji secara berkala yang memiliki skor sebesar 2,02. Hasil ini dapat menjadi saran bagi organisasi dimana sebaiknya organisasi memberikan kenaikan gaji secara berkala yang tentunya di nilai berdasar pada kinerja masing-masing perawat. Temuan ini menjadi gap teoritik bagi penelitian selanjutnya dimana pada umumnya variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

4.9.6 Pengaruh *LMX* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh dari *LMX* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.21, dimana nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung, yaitu $-0,286 < 0,007$. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari *LMX* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja.

Temuan ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Kertiarisih *et. al.* (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara gaya kepemimpinan dengan *employee engagement* dan *employee performance*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kertiarisih *et. al.* (2016) gaya kepemimpinan yang digunakan sebagai variabel tidak dijelaskan secara mendetail, tetapi masing-masing item kuesioner mewakili berbagai jenis gaya kepemimpinan. Maka dari itu, indikator yang digunakan untuk menilai gaya kepemimpinan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini berbeda. Untuk variabel kepuasan kerja, penelitian terdahulu menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2015), sedangkan pada penelitian yang dilakukan indikator yang digunakan untuk menilai kepuasan kerja adalah Spector (1997). Indikator untuk menilai *employee engagement* pada kedua penelitian tersebut sama-sama menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Schaufeli & Bakker (2004).

Sebaliknya, temuan ini berkebalikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widjaja *et. al.* (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel mediator antara gaya kepemimpinan dengan *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Widjaja *et. al.* (2016) membahas mengenai peran mediasi dari kepuasan kerja antara gaya kepemimpinan dengan *employee engagement* pada karyawan hotel. Gaya kepemimpinan yang dibahas pada penelitian milik Widjaja *et. al.* (2016) terdiri dari beberapa jenis dan salah satunya adalah *Leader-Member*

Exchange. Indikator yang digunakan dalam menilai *LMX* pada penelitian itu serupa dengan indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu milik Graen & Uhl-Bien (1995). Indikator yang digunakan dalam menilai *employee engagement* pada penelitian tersebut juga mengacu pada teori Schaufeli & Bakker (2004), yang merupakan teori yang sama yang digunakan dalam penelitian ini. Perbedaan indikator antara kedua penelitian tersebut adalah pada variabel kepuasan kerja, dimana pada penelitian yang dilakukan indikator yang digunakan adalah Spector (1997) dan penelitian sebelumnya menggunakan Robbins (2002).

Mengacu pada hal diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara *LMX* dengan *employee engagement*. Pengaruh langsung dari *LMX* terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, sehingga semakin sering gaya kepemimpinan ini diterapkan maka kepuasan kerja dari perawat akan meningkat. Berkebalikan dengan hal ini, pengaruh langsung dari *LMX* terhadap *employee engagement* justru negatif. Ada kemungkinan hal ini dipicu dari tindakan atasan yang dirasa kurang adil oleh perawat sehingga tingkat *engagement* yang mereka rasakan kurang. Maka, menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediator adalah hal yang tepat dilakukan. Kepuasan kerja menghasilkan tingkat *engagement* pada perawat meningkat.

Kesimpulannya, kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara *LMX* dengan *employee engagement*. Dari hasil analisis, dapat dilihat bahwa *LMX* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara

langsung, tetapi tidak bisa meningkatkan tingkat *employee engagement*. Maka sebaiknya, Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin meningkatkan kepuasan kerja perawatnya terlebih dahulu.

4.9.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja disajikan pada tabel 4.22 dimana nilai pengaruh langsung justru lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, yaitu $0,694 > 0,012$. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh dari lingkungan kerja terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Hasil ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Narasuci *et. al.* (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel mediator antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Narasuci *et. al.* (2018) menguji tentang peran mediasi dari kepuasan kerja antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*. Pada penelitian ini, lingkungan kerja dinilai dengan indikator yang dikemukakan oleh Jain (2014), berbeda dengan indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu milik Huysamen (1997). Untuk variabel kepuasan kerja, penelitian terdahulu menggunakan indikator milik Luthans (2005) sedangkan pada penelitian yang dilakukan menggunakan indikator Spector (1997). Untuk variabel penelitian *employee engagement*, penelitian ini menggunakan indikator Schaufeli & Bakker (2004),

sedangkan pada penelitian sebelumnya, variabel *employee engagement* menjadi salah satu penilaian bagi variabel kinerja.

Temuan ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Timms & Brough (2013) dan penelitian yang dilakukan oleh Koch (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Timms & Brough (2013). Penelitian yang dilakukan oleh Timms & Brough (2013) menggunakan indikator dari Leiter & Maslach (2006) untuk menilai lingkungan kerja, indikator dari Shaver & Lacy (2003) untuk menilai kepuasan kerja, dan indikator dari Schaufeli & Bakker (2004) untuk menilai *employee engagement*. Dari ketiga indikator tersebut hanya variabel *employee engagement* yang memiliki kesamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini, yakni sama-sama menggunakan indikator Schaufeli & Bakker (2004).

Mengacu pada hal diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak bisa menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata skor kepuasan kerja pada nilai 3,23 yang termasuk dalam kategori sedang. Selain itu, skor rata-rata untuk variabel lingkungan kerja berada pada nilai 3,32 yang termasuk dalam kategori sedang. Pada variabel lingkungan kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja item dengan skor terendah adalah minimnya kesempatan yang diberikan untuk melakukan pengembangan diri.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja. Namun, tidak begitu ketika kepuasan kerja menjadi variabel mediator antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*. Hal ini dikarenakan tingkat kepuasan kerja yang rendah dari perawat justru melemahkan pengaruh dari lingkungan kerja terhadap *employee engagement*.

Kesimpulannya, kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja dengan *employee engagement* karena lingkungan kerja yang dirasakan oleh perawat sudah kondusif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan *employee engagement* secara langsung. Maka disarankan pada pihak Rumah Sakit Suaka Insan untuk mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif guna memelihara tingkat kepuasan kerja serta *engagement* dari perawat.

4.9.8 Pembahasan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel *LMX* dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin. Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa terdapat 3 hipotesis yang tidak terbukti dan 4 hipotesis terbukti dari total 7 hipotesis yang diuji. Disamping itu, penelitian ini juga melakukan uji analisis jalur untuk mengetahui besaran nilai pengaruh tidak langsung dan langsung dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Terdapat 2 variabel independen, 1 variabel intervening, dan 1 variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel independen pertama yang digunakan adalah *LMX*. Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel *LMX* menggunakan teori milik Scandura & Graen (1984), Dienesch & Liden (1986), Liden & Maslyn (1998), dan Graen & Uhl-Bien (1995). Penelitian ini menggunakan teori milik Graen & Uhl-Bien (1995) sebagai acuan, dan penelitian ini telah menguji 3 indikator yang digunakan sebagai acuan yaitu *respect*, *trust*, dan *obligation*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa indikator –indikator yang digunakan untuk menilai berada pada nilai 3,20 atau masuk dalam kategori sedang.

Variabel independen berikutnya adalah lingkungan kerja. Penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan acuan menggunakan beberapa teori lingkungan kerja, seperti milik Deci & Ryan (1987), Kahn (1990), Saks (2006), Chandrasekar (2011), Huysamen (1997), dan Sedarmayanti (2011). Penelitian ini menggunakan teori milik Huysamen (1997) sebagai acuan, dan telah menguji 3 indikator dari teori acuan, yaitu *physical work environment*, *human work environment*, dan *organizational work environment*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk menilai berada pada nilai 3,32 atau masuk dalam kategori sedang.

Variabel berikutnya adalah variabel intervening, yaitu kepuasan kerja. Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepuasan kerja

menggunakan teori-teori milik Judge, Locke, & Durham (1998), Spector, (1997), Locke (1976), dan Luthans (2006). Penelitian ini menggunakan teori milik Spector (1997), dan telah menguji 9 indikator dalam teori tersebut antara lain, *pay*, *promotion*, *supervisor*, *fringe benefits*, *contingent reward*, *supervisor*, *coworker*, *nature of work*, dan *communication*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki nilai mean sebesar 3,20 atau masuk dalam kategori sedang.

Variabel berikutnya adalah variabel dependen, atau *employee engagement*. Penelitian-penelitian terdahulu yang menggunakan variabel ini menggunakan berbagai teori antara lain Gallup (2005), Saks (2006), Kahn (1990), Fredricks *et. al.* (2004) serta Schaufeli & Bakker (2004). Penelitian ini menggunakan teori milik Schaufeli & Bakker (2004) dan telah menguji 3 indikator yang digunakan yaitu *vigor*, *absorption*, dan *dedication*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki nilai mean sebesar 3,82 atau masuk dalam kategori tinggi.

Hasil analisis data yang dilakukan pada penelitian ini tidak hanya menunjukkan hasil analisis inferensial tetapi juga analisis deskriptif responden. Jumlah keseluruhan responden adalah 81 orang dengan mayoritas perawat perempuan sebagai responden yaitu 57 orang dan sisanya adalah perawat laki-laki sebanyak 24 orang. Selain itu, mayoritas subjek responden adalah perawat yang bekerja di bagian keperawatan harian sebanyak 17 orang. Keseluruhan responden merupakan perawat dengan status karyawan tetap.

Hasil analisis jalur yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari variabel *LMX* terhadap *employee engagement* justru memiliki nilai lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari variabel lingkungan kerja terhadap *employee engagement* memiliki nilai lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara *LMX* dengan *employee engagement*, tetapi tidak bisa menjadi variabel mediator antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*.

Hasil uji Sobel yang telah dilakukan menguatkan hasil analisis jalur terkait kepuasan kerja sebagai variabel mediator antara *LMX* dengan *employee engagement*. Nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara *LMX* dengan *employee engagement*. Kemudian, hasil uji Sobel berikutnya juga menguatkan hasil analisis jalur terkait kepuasan kerja sebagai variabel mediator antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*. Nilai t hitung lebih kecil dibandingkan dengan nilai t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel mediator antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*.

Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin yang merupakan salah satu rumah sakit swasta yang berlokasi di Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Pemilihan lokasi rumah sakit juga menjadi pembeda

lokasi serta industri dari penelitian terdahulu, yang mayoritas menggunakan industr perbankan dan pendidikan sebagai lokasi penelitian.