

**PENGARUH *ACHIEVEMENT MOTIVATION* TERHADAP
WORKPLACE WELL-BEING DENGAN MEDIASI DIMENSI
SERVICE QUALITY DI RS PKU MUHAMMADIYAH
KABUPATEN BLORA**

**Tesis
Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat sarjana S2**

Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :
Deni Eko Triono
20402400506**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2025**

TESIS

PENGARUH *ACHIEVEMENT MOTIVATION* TERHADAP *WORKPLACE WELL-BEING* DENGAN MEDIASI DIMENSI *SERVICE QUALITY* DI RS PKU MUHAMMADIYAH KABUPATEN BLORA

Disusun oleh :
Deni Eko Triono
NIM.20402400506

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Studi Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, Juli 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si
NIDN 0602016301

**PENGARUH *ACHIEVEMENT MOTIVATION*
TERHADAP *WORKPLACE WELL-BEING* DENGAN
MEDIASI DIMENSI *SERVICE QUALITY* DI RS PKU
MUHAMMADIYAH KABUPATEN BLORA**

Disusun oleh :
Deni Eko Triono
NIM. 20402400506

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 1 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si
NIDN 0602016301

Penguji I

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D
NIDN 0618067501

Penguji II

Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM.
NIDN: 0608036601

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen pada tanggal 1 Agustus 2025
Ketua Progam Studi Magister Manajemen

Prof. Dr.Ibnu Khajar,S.E.,M.Si
NIDN 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Deni Eko Triono
Tempat/Tanggal Lahir : Blora, 14 Juli 1999
NIM : MM.20.40.2400506
Program Studi : Magister Manajemen
Alamat : Dk Tunggak Tiyang Rt 001 Rw 004 Ds
Sendangrejo Kecamatan Bogorejo Blora

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa, Tesis yang berjudul “**Pengaruh Achievement Motivation Terhadap Workplace Well-Being dengan Mediasi Dimensi Service Quality di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora**” adalah benar karya sendiri dan bukan merupakan jiplakan, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika terbukti tidak benar, maka sepenuhnya bersedia menerima sanksi yang berlaku di Universitas Islam Sultan Agung.

Demikianlah surat pernyataan ini penulis buat dengan sesungguhnya.

Blora, Agustus 2025
Yang Membuat Pernyataan,

Deni Eko Triono
NIM.20402400506

**SURAT PERTANYAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Deni Eko Triono
NIM : 20402400506
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak **Universitas Islam Sultan Agung** Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*non exclusive royalty free right*) atas karya ilmiah kami yang berjudul **“Pengaruh Achievement Motivation Terhadap Workplace Well-Being dengan Mediasi Dimensi Service Quality di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora”**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini pihak **Universitas Islam Sultan Agung** berhak menyimpan, mengalih-media atau *formatkan*, mengelolanya dalam pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta.

Saya bersedia mengakui secara pribadi, tanpa melibatkan pihak **Universitas Islam Sultan Agung**, terhadap semua bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Blora
Pada tanggal: 08 Agustus 2025

Yang Menyatakan,

Deni Eko Triono

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Tesis ini berjudul “ **Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap *Workplace Well-Being* dengan Mediasi Dimensi *Service Quality* di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora**”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran masing-masing dimensi *Service Quality* yaitu *Tangible*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy*, dalam memediasi hubungan antara *Achievement Motivation* dan *Workplace Well-Being*.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan . Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Drs. Hendar,M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi selama penelitian ini.
2. Seluruh dosen dan staf progam Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan fasilitas selama masa studi.
3. Manajemen RS PKU Muhammadiyah Blora yang telah memberikan izin dan bantuan dalam pengumpulan data.
4. Keluarga dan Teman-teman yang telah memberikan dukungan moral dan semangat.

Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya.

Semarang, 08 Agustus 2025

Penulis,

Deni Eko Triono

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Achievement Motivation* terhadap *Workplace Well-Being* dengan dimensi *Service Quality* sebagai variabel mediasi di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran masing-masing dimensi *Service Quality* yaitu *Tangible*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy*, dalam memediasi hubungan antara *Achievement Motivation* dan *Workplace Well-Being*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda dan uji mediasi menggunakan teknik Bootstrap pada model regresi paralel (Model 4 PROCESS for SPSS). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 128 responden yang diambil menggunakan rumus Slovin dari total populasi 189 karyawan yang memenuhi kriteria.

Variabel utama dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel independen (*Achievement Motivation*), satu variabel dependen (*Workplace Well-Being*), dan lima dimensi *Service Quality* sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala *Likert* yang dibagikan kepada karyawan yang terlibat dalam pelayanan pasien di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap seluruh dimensi *Service Quality*. Selain itu, *Reliability*, *Responsiveness*, dan *Assurance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Workplace Well-Being*, sedangkan *Tangible* dan *Empathy* berpengaruh negatif signifikan. Analisis mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari *Achievement Motivation* terhadap *Workplace Well-Being* melalui dimensi *Service Quality* secara keseluruhan tidak signifikan, meskipun beberapa jalur mediasi (seperti melalui *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*) menunjukkan pengaruh signifikan baik positif maupun negatif.

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan motivasi berprestasi karyawan dapat memperbaiki kualitas layanan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja, meskipun efek mediasinya bersifat kompleks dan bergantung pada dimensi *Service Quality* tertentu. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan mutu layanan.

Kata Kunci: *Achievement Motivation*, *Workplace Well-Being*, *Service Quality*.

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of Achievement Motivation on Workplace Well-Being, with Service Quality dimensions acting as mediating variables, at RS PKU Muhammadiyah in Blora Regency. In addition, this study aims to test the role of each Service Quality dimension Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy in mediating the relationship between Achievement Motivation and Workplace Well-Being. This research employs a quantitative approach using multiple linear regression analysis and mediation testing via the Bootstrap technique in a parallel regression model (PROCESS Model 4 for SPSS). The sample consists of 128 respondents selected using Slovin's formula from a total population of 189 eligible employees.

The main variables in this study include one independent variable (Achievement Motivation), one dependent variable (Workplace Well-Being), and five Service Quality dimensions as mediating variables. Data were collected through a Likert-scale questionnaire distributed to employees directly involved in patient services at RS PKU Muhammadiyah, Blora Regency.

The results show that Achievement Motivation has a positive and significant effect on all Service Quality dimensions. Furthermore, Reliability, Responsiveness, and Assurance have a significantly positive effect on Workplace Well-Being, while Tangible and Empathy have a significantly negative effect. Mediation analysis reveals that the indirect effect of Achievement Motivation on Workplace Well-Being through Service Quality dimensions is not significant overall, although some mediation pathways such as through Reliability, Responsiveness, and Assurance show both positive and negative significant effects.

This study provides implications that improving employees' achievement motivation can enhance service quality, which in turn may improve workplace well-being, although the mediating effects are complex and depend on specific Service Quality dimensions. These findings are expected to serve as a reference for hospital management in designing human resource development strategies and improving service quality.

Keywords: Achievement Motivation, Workplace Well-Being, Service Quality,

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SIDANG	iii
HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH SIDANG	iv
PERNYATAAN KEASLIAAN TESIS.....	v
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1. Aspek Teoritis	7
1.4.2. Aspek Praktis	7
BAB II KAJIAN TEORI	9
2.1. <i>Achievement Motivation</i>	9
2.2. <i>Workplace Well-Being</i>	17
2.3. <i>Service Quality</i>	18
2.4. Pengembangan Hipotesis.....	21
2.5. Kerangka Pemikiran	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1. Jenis Penelitian	25
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
3.2.1. Tempat Penelitian.....	25
3.2.2. Waktu Penelitian	26

3.3. Teknik Sampling.....	26
3.3.1. Populasi	26
3.3.2. Sampel	26
3.4. Sumber dan Jenis Data	28
3.4.1. Data Primer	28
3.4.2. Data Sekunder	28
3.5. Metode Pengumpulan Data	29
3.5.1. Kuisisioner	29
3.5.2. Dokumentasi	29
3.6. Variabel dan Indikator	30
3.7. Teknik Analisis	32
3.7.1. Uji Validitas	32
3.7.2. Uji Reliabilitas	33
3.7.3. Uji Normalitas	33
3.7.4. Uji Multikolinearitas	34
3.7.5. Uji Heteroskedastisitas	34
3.7.6. Uji Regresi Linier Sederhana	34
3.7.7. Uji Mediasi	35
3.7.8. Uji Hipotesis (Uji T)	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1 Hasil Penelitian.....	37
4.2 Data Responden.....	39
4.3 Hasil Uji SPSS.....	41
4.4 Pembahasan Penelitian	63
BAB V PENUTUP	70
5.1 Simpulan.....	70
5.2 Implikasi Teoritis.....	74
5.3 Implikasi Manajerial.....	75
5.4 Keterbatasan Penelitian	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan RS PKU Muhammadiyah Blora yang Memenuhi Kriteria	27
Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	39
Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Usia	40
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas <i>Achivement Motivation</i> (X1).....	42
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas <i>Tangible</i> (Z1)	43
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas <i>Reability</i> (Z2)	44
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas <i>Responsiveness</i> (Z3).....	45
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas <i>Assurance</i> (Z4).....	45
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas <i>Empathy</i> (Z5)	46
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas <i>Workplace Well-Being</i> (Y1).....	47
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas <i>Achivement Motivation</i> (X1).....	48
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas <i>Tangible</i> (Z1)	48
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas <i>Reability</i> (Z2)	49
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas <i>Responsiveness</i> (Z3).....	49
Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas <i>Assurance</i> (Z4)	50
Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas <i>Empathy</i> (Z5).....	50
Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas <i>Workplace Well-Being</i> (Y1).....	51
Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas Model Regresi.....	51
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinearitas.....	54
Tabel 4.19 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana	55
Tabel 4.20 Pengaruh Terhadap Masing-Masing Dimensi.....	58
Tabel 4.21 Pengaruh Tidak Langsung	59
Tabel 4.22 Hasil Pengujian Hipotesis (Uji T).....	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora.....	35
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas dengan Normal <i>P-P Plot of Regression Standardized</i>	52
Gambar 4.3 <i>Scatterplot</i>	53



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi yang ditandai dengan perubahan cepat di berbagai sektor, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk terus meningkatkan *service quality* serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Menurut *World Health Organization* (WHO, 2019) kesejahteraan di tempat kerja (*Workplace Well-Being*) tidak hanya menjadi tanggung jawab individu tetapi juga merupakan tanggung jawab organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara optimal tanpa mengalami stres atau kelelahan berlebihan.

Tantangan kontemporer seperti beban kerja yang meningkat tuntutan pelayanan yang lebih kompleks dan ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi, telah meningkatkan tekanan psikologis dan fisik bagi pekerja di berbagai sektor, termasuk sektor kesehatan. Organisasi jasa terutama lembaga kesehatan, memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan berkualitas tinggi kepada masyarakat. Namun untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus memastikan bahwa karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Pada konteks ini, motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam menentukan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Salah satu aspek penting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi). Menurut Ryan & Deci (2017)

Achievement Motivation adalah dorongan internal individu untuk mencapai standar tinggi, mengatasi tantangan, dan menunjukkan kompetensi dalam pekerjaannya. Motivasi ini tidak hanya memengaruhi produktivitas individu tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. *Achievement Motivation* telah terbukti berdampak positif pada kinerja namun bagaimana mekanisme hubungan tersebut memengaruhi *Workplace Well-Being* masih perlu dieksplorasi lebih lanjut, terutama dengan mempertimbangkan peran mediasi dari *service quality* (kualitas layanan).

Penelitian oleh Wibowo & Pramudito (2020) menunjukkan bahwa *Workplace Well-Being* dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan persepsi karyawan terhadap *service quality* yang mereka berikan. Oleh karena itu penting untuk memahami bagaimana variabel lain seperti *service quality* dapat memediasi hubungan antara *Achievement Motivation* dan *Workplace Well-Being*.

RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora sebagai lembaga kesehatan yang mengintegrasikan nilai Islami seperti ikhlas dalam pelayanan memiliki tantangan unik dalam memadukan standar medis modern dengan prinsip keagamaan. Hal ini memengaruhi motivasi karyawan dan persepsi mereka terhadap *service quality* (Rivai dan Mulyadi, 2019). Organisasi ini memiliki tanggung jawab ganda yaitu memberikan pelayanan medis yang unggul kepada masyarakat sekaligus memastikan kesejahteraan tenaga kerja yang berada di bawah naungannya. Namun dalam praktiknya berbagai kendala dapat

memengaruhi *Achievement Motivation* dan kesejahteraan kerja karyawan di lingkungan RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora.

Beberapa tantangan utama yang dihadapi antara lain tekanan kerja yang tinggi, beban kerja berlebihan, serta kurangnya dukungan organisasi yang memadai. Selain itu sebagai lembaga berbasis nilai-nilai Islam, karyawan di RS PKU Muhammadiyah tidak hanya bertanggung jawab untuk memberikan layanan medis yang berkualitas tetapi juga harus menjaga integritas moral dan spiritual sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi *Achievement Motivation* mereka serta persepsi mereka terhadap *service quality* yang diberikan.

Penelitian oleh Rivai dan Mulyadi (2019) menunjukkan bahwa organisasi berbasis nilai-nilai agama cenderung memiliki tantangan unik dalam mempertahankan motivasi karyawan dan kesejahteraan mereka. Beberapa penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara *Achievement Motivation*, *service quality*, dan *Workplace Well-Being*. Misalnya penelitian oleh Setiawan dan Prasetyo (2017) menemukan bahwa karyawan dengan *Achievement Motivation* yang tinggi cenderung lebih inovatif dan proaktif dalam pekerjaannya.

Penelitian yang sama juga menunjukkan bahwa *Achievement Motivation* saja tidak cukup untuk meningkatkan *Workplace Well-Being* apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Di sisi lain *service quality* (kualitas layanan) juga menjadi aspek yang penting dalam organisasi jasa. Penelitian oleh Sudarsono dan Wijaya (2020) menunjukkan bahwa dimensi-

dimensi *service quality*, seperti *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Empathy*, tidak hanya memengaruhi persepsi pelanggan tetapi juga berdampak pada kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasakan *service quality* yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan *Workplace Well-Being* yang lebih tinggi. Hingga saat ini masih minim penelitian yang mengkaji peran mediasi dimensi *service quality* dalam hubungan antara *Achievement Motivation* dan *Workplace Well-Being* khususnya dalam konteks organisasi kesehatan berbasis nilai Islam.

Studi oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1988) menunjukkan bahwa *service quality* dapat memediasi hubungan antara motivasi karyawan dan hasil kerja mereka. Penelitian tersebut lebih banyak difokuskan pada sektor jasa secara umum dan belum mengarah pada konteks organisasi kesehatan seperti RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora. Berdasarkan pertimbangan ilmiah, penelitian ini memilih *Achievement Motivation* sebagai variabel independen, karena perannya yang signifikan dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Workplace Well-Being dipilih sebagai variabel dependen, mengingat pentingnya aspek ini dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan loyalitas karyawan. Sementara itu dimensi *service quality* dipilih sebagai variabel mediasi, karena potensinya dalam menjembatani hubungan antara *Achievement Motivation* dan *Workplace Well-Being*. Selain relevan secara teoretis penelitian ini juga memiliki relevansi praktis yang tinggi karena dilakukan di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora sebuah lembaga

kesehatan dengan karakteristik unik sebagai organisasi berbasis nilai-nilai Islam.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi manajemen rumah sakit dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui peningkatan *Workplace Well-Being* dan perbaikan *service quality*. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora dalam merancang kebijakan dan program yang mendukung kesejahteraan karyawan serta peningkatan *service quality*. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi jasa kesehatan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, masalah penelitian ini di rumuskan sebagai berikut : “bagaimana peran masing-masing dimensi *service quality* dalam memediasi pengaruh *Achievement Motivation* terhadap *Workplace Well-Being* di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora. Oleh karena itu pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh langsung *Achievement Motivation* terhadap *Workplace Well-Being* di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora?
2. Bagaimana pengaruh *service quality* terhadap masing-masing dimensi *service quality* (*Tangible, reliable, Responsiveness, Assurance dan empathy*)?

3. Bagaimana pengaruh masing-masing dimensi service quality (*Tangible, reliable, Responsiveness, Assurance dan empathy*) terhadap Workplace Well-Being?
4. Bagaimana peran mediasi masing-masing service quality (*Tangible, reliable, Responsiveness, Assurance dan empathy*), *Achievement Motivation*, dan Workplace Well-Being?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung *Achievement Motivation* terhadap Workplace Well-Being di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora.
2. Untuk mengetahui pengaruh service quality terhadap masing-masing dimensi service quality (*Tangible, reliable, Responsiveness, Assurance dan empathy*).
3. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing dimensi service quality (*Tangible, reliable, Responsiveness, Assurance dan empathy*) terhadap Workplace Well-Being?
4. Untuk mengetahui peran mediasi masing-masing service quality (*Tangible, reliable, Responsiveness, Assurance dan empathy*), *Achievement Motivation*, dan Workplace Well-Being?

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam dua aspek utama, yaitu aspek teoretis dan aspek praktis, yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terkait hubungan antara *Achievement Motivation*, *service quality*, dan *Workplace Well-Being*, dengan menyoroti peran dimensi *service quality* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini akan memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi kesehatan berbasis nilai-nilai Islam seperti RS PKU Muhammadiyah.
- b. Temuan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan kajian lebih lanjut tentang faktor-faktor yang memengaruhi *Workplace Well-Being*, serta bagaimana variabel seperti *Achievement Motivation* dan *service quality* dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan dalam sektor jasa.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora. Penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang program dan kebijakan yang berfokus pada peningkatan *Achievement Motivation*, *service quality*, dan *Workplace Well-Being*. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus memperkuat kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

- b. Bagi organisasi kesehatan lainnya, terutama yang memiliki karakteristik serupa hasil penelitian ini dapat dijadikan panduan dalam meningkatkan kualitas layanan serta kesejahteraan karyawan. Melalui strategi yang tepat, organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitif, meningkatkan loyalitas tenaga kerja, serta memenuhi ekspektasi pasien dan pemangku kepentingan lainnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Achievement Motivation*

Achievement Motivation atau motivasi berprestasi merupakan konsep psikologis yang mengacu pada dorongan internal individu untuk mencapai suatu standar keunggulan, menghadapi tantangan, serta menunjukkan kompetensi dalam suatu bidang tertentu. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh David McClelland seorang ahli psikologi yang mengembangkan teori *Need for Achievement* (n-Ach), yang menjelaskan bahwa individu memiliki tingkat kebutuhan berprestasi yang berbeda-beda dan hal tersebut dapat memengaruhi cara mereka berperilaku dalam mencapai tujuan (McClelland, 1965).

Menurut McClelland dalam Djaali (2021) motivasi berprestasi adalah dorongan yang berkaitan dengan pencapaian suatu standar keunggulan yang digunakan sebagai bahan acuan bagi individu dalam menyelesaikan tugas, memecahkan masalah, dan mengembangkan keterampilan. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi umumnya cenderung lebih tekun, gigih, dan memiliki keinginan kuat untuk berhasil. Mereka tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses peningkatan diri yang berkelanjutan.

Menurut Hamalik (2011) motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya perasaan dan reaksi untuk

mencapai tujuan tertentu. Motivasi berprestasi dalam konteks ini merupakan bentuk spesifik dari motivasi yang berorientasi pada pencapaian hasil dan prestasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan standar sebelumnya. Sementara itu Slavin (2011) menekankan bahwa motivasi adalah faktor yang menyebabkan individu mulai bertindak, mempertahankan usaha mereka dan menentukan arah tindakan yang akan mereka ambil, dalam hal ini motivasi berprestasi tidak hanya menjadi pendorong bagi individu untuk bekerja keras tetapi juga menentukan strategi yang mereka gunakan untuk mencapai kesuksesan.

Selain itu Ryan dan Deci (2017) dalam teori *Self-Determination* mereka menjelaskan bahwa motivasi berprestasi dapat dikategorikan sebagai bagian dari motivasi intrinsik yaitu dorongan yang muncul dari dalam diri individu tanpa adanya insentif eksternal seperti penghargaan atau pujian. Individu dengan motivasi intrinsik cenderung menikmati proses pencapaian tujuan dan merasa puas ketika berhasil mengatasi tantangan.

Meskipun teori *Need for Achievement* dari McClelland (1965) memberikan wawasan yang berharga dalam memahami motivasi individu teori ini memiliki beberapa keterbatasan. Salah satu kritik utama adalah kurangnya pertimbangan terhadap faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan norma sosial, dalam memengaruhi motivasi berprestasi seseorang (Deci dan Ryan, 2017).

Sebagai contoh dalam lingkungan kerja berbasis nilai Islam seperti di rumah sakit Islam, faktor spiritualitas dan nilai-nilai sosial dapat lebih dominan dalam mendorong motivasi dibandingkan sekadar pencapaian individu (Rivai dan Mulyadi, 2019). Oleh karena itu penelitian ini juga mempertimbangkan dimensi lain yang dapat memengaruhi motivasi berprestasi dalam konteks rumah sakit berbasis Islam.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa *Achievement Motivation* merupakan dorongan internal seseorang untuk mencapai standar keunggulan, menghadapi tantangan, dan mengembangkan kompetensi dalam berbagai bidang. Motivasi ini tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil tetapi juga pada proses peningkatan diri secara berkelanjutan melalui ketekunan, kegigihan, dan strategi yang tepat. Selain itu motivasi berprestasi dapat bersifat intrinsik di mana individu terdorong secara alami untuk mencapai keberhasilan tanpa bergantung pada insentif eksternal.

Pada konteks organisasi layanan kesehatan, motivasi berprestasi tenaga medis dapat berpengaruh terhadap kualitas layanan yang mereka berikan (Parasuraman et al., 1988). Tenaga medis dengan tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar dalam memberikan pelayanan yang berkualitas sehingga berdampak positif pada *Workplace Well-Being* mereka (Karatepe & Uludag, 2013). Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana motivasi berprestasi dapat memengaruhi kualitas layanan dan kesejahteraan kerja menjadi hal yang penting untuk diteliti dalam organisasi berbasis layanan kesehatan.

Dimensi atau aspek motivasi berprestasi (*Achievement Motivation*) yang telah diidentifikasi oleh para peneliti dalam psikologi. Beberapa dimensi motivasi berprestasi sebagai berikut :

i. Orientasi Tujuan (*Goal Orientation*). Dimensi ini mencerminkan bagaimana seseorang memandang tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam situasi berprestasi. Terdapat dua orientasi tujuan yang umum sebagai berikut :

1. Orientasi Tujuan Kinerja (*Performance Goal Orientation*). Orientasi tujuan kinerja berfokus pada pencapaian hasil yang baik dan membandingkan diri dengan orang lain. Seseorang dengan orientasi tujuan kinerja berusaha untuk mendapatkan pujian dan pengakuan eksternal atau pengakuan dari pihak lain (Church, 1997).

2. Orientasi Tujuan Pembelajaran (*Learning Goal Orientation*). Orientasi tujuan pembelajaran berfokus pada peningkatan pribadi dan penguasaan terhadap tugas. Seseorang dengan orientasi tujuan pembelajaran ingin meningkatkan keterampilan dan pemahamannya terhadap sesuatu (Dweck, 1986).

ii. Kebutuhan Prestasi (*Need for Achievement*). Dimensi ini mencerminkan dorongan internal seseorang untuk mencapai tujuan yang menantang dan memperoleh keberhasilan. Orang yang memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi biasanya memiliki hasrat untuk menguasai tugas dan memperoleh umpan balik positif. Selain itu orang yang memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi biasanya ulet, tidak putus asa, menerima tugas/pelajaran

dengan baik, tekun dan disiplin serta memiliki semangat belajar yang tinggi serta senang belajar mandiri (McClelland, 1965).

Individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi juga memiliki dorongan kompetitif yang kuat. Orang seperti ini melihat kompetisi sebagai kesempatan untuk menguji kemampuan dan mencapai tingkat keunggulan yang lebih tinggi. Dia dapat merasa termotivasi oleh persaingan dengan orang lain dan menggunakan hal itu sebagai pendorong untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

Ciri lain dari individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi adalah memiliki kecenderungan untuk mengevaluasi diri. Individu ini cenderung melakukan evaluasi diri secara terus menerus, menganalisis kinerjanya sendiri, mengidentifikasi kelemahan, dan mencari cara untuk memperbaikinya. Serta seringkali berusaha untuk belajar dari pengalaman dan menggunakan umpan balik konstruktif sebagai sarana untuk tumbuh dan berkembang di dalam proses.

- iii. *Lokus Kontrol (Locus of Control)*. Dimensi ini mencerminkan kepercayaan seseorang terhadap kontrol atas keberhasilan atau kegagalan yang dialaminya. Terdapat dua jenis lokus kontrol yang utama yaitu Lokus Kontrol Internal (*Internal Locus of Control*) dan Lokus Kontrol Eksternal (*Eksternal Locus of Control*) (Rotter, 1966).

Individu dengan lokus kontrol internal percaya bahwa ia memiliki kendali atas keberhasilan atau kegagalannya. Dia cenderung mengaitkan prestasi dengan usaha dan kemampuan pribadinya. Sementara itu individu dengan

lokus kontrol eksternal percaya bahwa faktor eksternal atau keberuntungan yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dirinya. Dia cenderung mengaitkan prestasi dengan faktor di luar kendali pribadinya.

- iv. Ketakutan akan Kegagalan (*Fear of Failure*). Ketakutan akan kegagalan dan motivasi berprestasi memiliki hubungan yang kompleks. Pada dasarnya ketakutan akan kegagalan dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang dalam dua arah yang berbeda. Di satu sisi ketakutan akan kegagalan dapat meredam motivasi dan menghambat seseorang untuk mengambil risiko atau mencoba hal-hal baru.

Di sisi lain ketakutan akan kegagalan juga dapat memicu motivasi berprestasi dengan mendorong seseorang untuk bekerja lebih keras dan mengatasi tantangan. Selanjutnya dalam teori motivasi berprestasi dikenal dua jenis motivasi yaitu motivasi berorientasi pada tugas (*task-oriented motivation*) dan motivasi berorientasi pada hasil (*ego-oriented motivation*).

Motivasi berprestasi yang berorientasi pada tugas didasarkan pada keinginan untuk mempelajari hal baru, meningkatkan keterampilan, dan mencapai kemajuan pribadi. Sementara itu motivasi berprestasi yang berorientasi pada hasil didasarkan pada keinginan untuk memenangkan pengakuan, mendapatkan pujian, atau menghindari kritik (Elliot dan Thrash, 2001).

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa ketakutan akan kegagalan dapat mempengaruhi motivasi berprestasi berdasarkan jenis motivasi yang dominan. Elliot dan Thrash (2001) dalam penelitian yang

mereka lakukan menemukan bahwa ketakutan akan kegagalan secara negatif mempengaruhi motivasi berprestasi yang berorientasi pada tugas tetapi secara positif mempengaruhi motivasi berprestasi yang berorientasi pada hasil.

Pada konteks motivasi berorientasi pada tugas, ketakutan akan kegagalan dapat mengurangi motivasi karena individu lebih fokus pada menghindari kesalahan dan risiko yang mungkin terjadi. Sebaliknya dalam konteks motivasi berorientasi pada hasil, ketakutan akan kegagalan dapat meningkatkan motivasi karena individu merasa terdorong untuk mencapai keberhasilan dan menghindari kegagalan yang dapat merusak citra diri mereka.

Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi menurut McClelland dalam Ali dan Asrori (2019, hal. 159) dapat dilihat berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut :

A. Bertanggung jawab

Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dapat dilihat dari perilakunya yang mana dirinya bertanggung jawab terhadap pemecahan persoalan atau tugas yang diberikan kepadanya meskipun dirasa sulit. Individu akan menyelesaikan tugas dengan sungguh- sungguh dan tidak akan meninggalkannya sebelum menyelesaikan persoalan atau tugasnya.

B. Memerlukan umpan balik (*requirest feedback*)

Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mengharapkan umpan balik dengan cepat atau nyata dari yang sudah dilaksanakan. Sehingga individu tersebut akan cepat dapat menyelesaikan tugasnya. Apabila hasil yang dilaksanakan sudah membanggakan baginya, maka ia

dapat berganti pada aktivitas yang lainnya. Namun apabila hasil yang dilaksanakan kurang baik, maka akan segera memperbaikinya.

C. Memiliki rasa ingin tahu (*curiosity*) yang tinggi

Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi memiliki rasa ingin tahu yang tinggi. Individu akan tertarik menggali informasi baru, individu tersebut akan berusaha mencari hal-hal baru akhirnya terlihat tidak banyak waktu kosong.

D. Sukses dalam pekerjaan

Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan menetapkan tujuannya sendiri, individu akan menampilkan kinerja yang ulet dan menghasilkan perolehan yang bagus.

E. Lebih senang menghindari tugas yang mudah dan memilih yang sukar

Individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan menyukai sebuah tantangan yang dipandang sulit. Individu tersebut akan memilih tugas yang sukar yang menantang kemampuannya.

Menurut Sadirman (2014, hal. 83) yang mengemukakan bahwa aspek dari motivasi berprestasi yaitu : (1) Tekun menghadapi tugas, (2) Ulet menghadapi kesulitan, (3) Menunjukkan minat dalam bermacam-macam masalah, (4) menyukai bekerja mandiri, (5) Cepat bosan dengan tugas-tugas yang rutin, (6) dapat memertahankan pendapatnya, (7) tidak mudah melepaskan hal yang diyakini, (8) senang mencari dan memecahkan masalah.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan kembali jika individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung menyukai tugas pada tingkat

kesulitan yang sedang dengan tujuan yang realitis, memiliki sikap tekun, memiliki harapan akan sebuah feedback dari orang lain, mempunyai tanggung jawab pada diri sendiri serta kreatif dan inovatif. Pada penelitian ini pendapat McClelland dalam Ali dan Asrori yang di gunakan sebagai acuan menentukan aspek-aspek motivasi berprestasi karena sesuai guna mengukur tinggi atau rendahnya siswa yang diteliti.

2.2. Workplace Well-Being

Workplace Well-Being atau kesejahteraan di tempat kerja merupakan kondisi multidimensi yang mencakup kesehatan fisik, mental, dan sosial karyawan, serta kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Menurut Robertson dan Cooper (2011) konsep ini tidak hanya terbatas pada ketiadaan penyakit atau stres, tetapi mencakup keadaan positif yang memungkinkan individu mencapai potensi maksimal dalam pekerjaan.

Workplace Well-Being juga mencerminkan keseimbangan antara kepuasan kerja, keterlibatan emosional, dan keberlanjutan interaksi antara karyawan dengan lingkungan organisasi. Pada konteks global, *World Health Organization* (WHO, 2019) menegaskan bahwa kesejahteraan di tempat kerja adalah hak setiap pekerja yang harus didukung oleh kebijakan organisasi untuk menciptakan lingkungan aman, inklusif, dan berkelanjutan.

Secara konseptual, *Workplace Well-Being* memiliki beberapa dimensi yang saling terkait. Page dan Vella-Brodrick (2009) mengidentifikasi lima dimensi utama :

- A. Kesehatan fisik : Kemampuan karyawan untuk menjaga stamina, menghindari risiko penyakit akibat kerja, dan memanfaatkan fasilitas kesehatan yang memadai.
- B. Kesehatan mental : Tingkat stres yang terkendali, kepuasan kerja, dan ketahanan psikologis (*resilience*) dalam menghadapi tekanan.
- C. Kesejahteraan sosial : Kualitas hubungan dengan rekan kerja, atasan, dan keberlanjutan komunikasi yang harmonis.
- D. Keseimbangan hidup-karya : Kemampuan membagi waktu antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi tanpa konflik yang signifikan.
- E. Makna dan tujuan : Persepsi karyawan tentang kontribusi pekerjaan mereka terhadap tujuan organisasi atau masyarakat.

2.3. Service Quality

Menurut Kotler dan Keller (2016, hal. 156) kualitas adalah totalitas fitur dan karakteristik suatu produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Sedangkan pelayanan adalah setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan dalam kepemilikan sesuatu (Kotler dan Keller, 2016, hal. 422).

Menurut Tjiptono (2017, hal. 113) menyatakan *service quality* (kualitas pelayanan) merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan pelanggan. *Service quality* (kualitas pelayanan) dipandang sebagai salah satu komponen

yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, karena memiliki pengaruh untuk mendatangkan pelanggan baru dan dapat mengurangi kemungkinan pelanggan lama untuk berpindah ke perusahaan lain. *Service quality* (kualitas pelayanan) didefinisikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan kualitas pelayanan memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan. Kualitas mencerminkan keseluruhan fitur dan karakteristik suatu produk atau jasa dalam memberikan kepuasan, sedangkan pelayanan merupakan tindakan yang bersifat tidak berwujud namun berkontribusi terhadap pengalaman pelanggan. Kualitas pelayanan (*service quality*) menjadi faktor krusial bagi perusahaan, karena tidak hanya berpengaruh dalam menarik pelanggan baru tetapi juga mempertahankan pelanggan lama dengan memastikan tingkat keunggulan yang sesuai dengan ekspektasi.

Pada konteks layanan kesehatan, *Service Quality* tidak hanya berdampak pada kepuasan pasien tetapi juga berpengaruh terhadap kesejahteraan tenaga medis (*Workplace Well-Being*). Studi oleh Karatepe & Uludag (2013) menunjukkan bahwa tenaga medis yang mampu memberikan layanan berkualitas cenderung memiliki rasa pencapaian (*sense of accomplishment*) yang dapat meningkatkan kesejahteraan kerja mereka.

Selain itu *service quality* juga dapat menjadi faktor mediasi antara *Achievement Motivation* dan *Workplace Well-Being*. Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung memberikan pelayanan terbaik kepada

pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan mereka sendiri (Parasuraman et al., 1988)."

Menurut Yamit (2017, hal.8) kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Terdapat lima dimensi karakteristik yang digunakan pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan. Lima dimensi tersebut sebagai berikut :

- A. *Tangible* (bukti langsung) yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- B. *Reability* (kehandalan) yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan serta sesuai dengan yang telah dijanjikan.
- C. *Responsiveness* (daya tangkap) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- D. *Assurance* (Jaminan) yaitu mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko ataupun keragu-raguan.
- E. *Empathy* yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan pelanggan.

Pada industri *service quality* memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan pasien. Penelitian oleh Setiawan & Prasetyo (2017) menemukan bahwa rumah sakit yang menerapkan standar *service quality* yang

tinggi memiliki tingkat kepuasan pasien yang lebih baik yang berujung pada loyalitas pasien terhadap layanan kesehatan yang diberikan.

Selain itu dalam rumah sakit berbasis Islam penerapan kualitas layanan yang selaras dengan nilai-nilai Islam dapat meningkatkan kepercayaan pasien terhadap rumah sakit. Studi oleh Al-Abri & Al-Balushi (2014) menunjukkan bahwa pendekatan berbasis nilai religius dalam pelayanan medis dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pasien terhadap layanan kesehatan.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Penelitian tesis yang dilakukan oleh Ismi tahun 2024 menemukan bahwa *Internal Service Quality* mempunyai pengaruh langsung–yang signifikan terhadap *Employee Well-being*, kepuasan pegawai, dan kinerja pegawai. Kepuasan pegawai dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan *Internal Service Quality* dengan kinerja pegawai, dan tidak dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan *Employee Well-being* dengan kinerja pegawai. Namun *Employee Well-being* memiliki pengaruh langsung yang patut diperhatikan terhadap kinerja pegawai dan dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara *Internal Service Quality* dan kinerja pegawai. Kesimpulan hasil penelitian ini menyarankan bahwa meningkatkan layanan internal melalui *employee well-being* adalah model terbaik untuk peningkatan produktivitas dan penyediaan layanan berkualitas lebih tinggi.

Penelitian tesis yang dilakukan oleh Mochamat Helmi 2019 menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi

kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja disiplin kerja (DK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Selain itu motivasi-kerja juga berpengaruh terhadap prestasi kerja dengan melibatkan disiplin kerja sebagai mediasi.

Penelitian tesis yang dilakukan oleh Shinta Nuriya Idatul Alfain tahun 2024 menunjukkan bahwa (1) nilai-nilai positif yang terdapat dalam organisasi adalah sabar, rasa memiliki (*sense of belonging*), tahan banting, dan solidaritas; (2) Terdapat permasalahan yang belum dapat diolah menjadi nilai tertentu untuk menemukan sisi positif dan kenyamanan, masih adanya dinamika di level menengah kebawah yang terjadi karena belum ada keterbukaan komunikasi antar level manajemen, sehingga banyak nilai positif yang sebenarnya dimiliki oleh banyak pihak belum dapat terinternalisasi antar level didalamnya; (3) Praktik baik *Workplace Well-Being* dimulai dengan adanya *fracturing* atau konflik sebagai dasar perubahan, lalu menemukan nilai positif, internalisasi modal psikologis melalui proses refleksi diri hingga objektivasi, kemudian tahap adaptasi, hingga mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Sudarsono dan Wijaya (2020) menambahkan bahwa dimensi kesejahteraan juga dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan distribusi tugas, penghargaan, dan peluang pengembangan karir. Selain lima dimensi yang telah disebutkan penelitian oleh Bakker & Demerouti (2007) dalam model *Job Demands-Resources* (JD-R) menambahkan bahwa kesejahteraan di tempat kerja juga dipengaruhi oleh dua faktor utama: *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan).

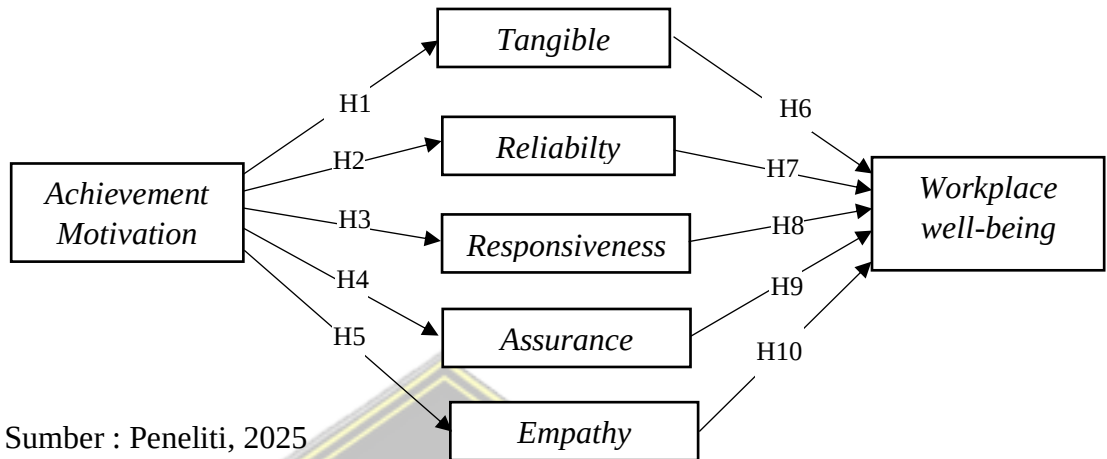
Selain itu kesejahteraan di tempat kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dan kebijakan organisasi tetapi juga oleh faktor individu seperti *Achievement Motivation*. Studi oleh Deci dan Ryan (2017) menunjukkan bahwa individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki tingkat kesejahteraan kerja yang lebih baik karena mereka memiliki tujuan yang jelas dan menikmati tantangan pekerjaan.

Selain itu *Service Quality* juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan tenaga medis. Karyawan yang merasa bahwa mereka mampu memberikan pelayanan yang berkualitas cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan mereka (Parasuraman et al., 1988). Oleh karena itu penelitian ini akan mengkaji bagaimana kedua faktor tersebut berkontribusi terhadap *Workplace Well-Being* di lingkungan rumah sakit berbasis Islam.

2.5 Kerangka Pemikiran

Menurut Sekawan dalam Sugiyono (2016, hal. 93) kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini bertujuan agar mempermudah pemahaman terhadap permasalahan pokok yang akan dianalisis sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 = *Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap *Tangible*

H2 = *Achievement Motivation* berpengaruh terhadap *Reliability*

H3 = *Achievement Motivation* berpengaruh terhadap *Responsiveness*

H4 = *Achievement Motivation* berpengaruh terhadap *Assurance*

H5 = *Achievement Motivation* berpengaruh terhadap *Empathy*

H6 = *Tangible* berpengaruh terhadap *Workplace Well-Being*

H7 = *Reliability* berpengaruh terhadap *Workplace Well-Being*

H8 = *Responsiveness* berpengaruh terhadap *Workplace Well-Being*

H9 = *Assurance* berpengaruh terhadap *Workplace Well-Being*

H10 = *Empathy* berpengaruh terhadap *Workplace Well-Being*

H11 = ada pengaruh langsung *Achievement Motivation* terhadap *Workplace Well-Being*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah penelitian kuantitatif, dikarenakan penelitian ini dilakukan pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data, dan analisis data bersifat kuantitatif bertujuan dalam menguji hipotesis yang sudah ditentukan dengan metode eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel *Achievement Motivation*, *Service Quality*, dan *Workplace Well-Being*. Metode ini dipilih karena dapat memberikan hasil yang objektif, terukur, dan dapat digeneralisasikan dalam konteks organisasi layanan kesehatan.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat Penelitian

Tempat atau lokasi penelitian menunjukkan letak yang memiliki unsur pelaku, tempat, kegiatan yang dapat diamati dari lokasi tersebut. Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah di Rumah Sakit RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora yang terletak di Jalan Raya Jepon, Palkembar, Seso, Kecamatan Jepon, Kabupaten Blora, Jawa Tengah 58261.

3.2.2. Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkannya izin penelitian dalam waktu 3 (tiga) bulan. Rentang waktu ini mencakup pengumpulan data primer, pengolahan data, serta analisis hasil penelitian yang meliputi penyajian dalam bentuk tesis dan proses bimbingan berlangsung.

3.3. Teknik Sampling

3.3.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016, hal. 119) populasi merupakan wilayah generalisasi, obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora.

3.3.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016, hal. 120) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *Non-Probability Sampling* dengan metode *Purposive Sampling*, teknik pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono. 2017, hal. 85). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Karyawan tetap dengan pengalaman kerja minimal 1 tahun.

- b. Tenaga medis dan non-medis yang terlibat langsung dalam pelayanan pasien.
- c. Bersedia berpartisipasi dalam penelitian.

Menghitung pengambilan sampel dengan rumus slovin. Perhitungan pengambilan sampel menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = populasi (189)

e = taraf nyata atau batas kesalahan 5% (0.5)

Berdasarkan rumus slovin diatas maka :

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

$$n = 189 / \{1 + 189 (0,05)^2\}$$

$$n = 189 / 1 + 189 (0.0025)$$

$$n = 189 / 1.4725$$

$$n = 128.3$$

$$n \approx 128 \text{ sampel}$$

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan RS PKU Muhammadiyah Blora yang Memenuhi Kriteria

No	Divisi	Jumlah Karyawan
1	Dokter Spesialis	19
2	Dokter Umum	15
3	Dokter Gigi	2
4	Manajer Pelayanan	1
5	ICU	9
6	IGD	15
7	Poliklinik	12

8	Ruang Bersalin	13
9	R. Rawat Inap Arofah	17
10	R. Rawat Inap Madinah	14
11	R. Rawat inap Makkah	9
12	Perinologi	10
13	IBS	9
14	HD	11
15	Poli Rehab	3
16	CSSD	1
17	Farmasi	13
18	Laboratorium	7
19	Radiologi	9
Total Karyawan		189

Sumber : Data RS PKU Muhammadiyah Blora

3.4. Sumber dan Jenis Data

Menurut Sugiyono (2014, hal. 225) dalam penelitian ini sumber data yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan permasalahan sebagai berikut :

3.4.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Data primare diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada responden karyawan RS PKU Muhammadiyah Blora yang memenuhi kriteria dengan skala Likert 1–5 yang mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan penelitian..

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama dapat juga dikatakan data yang tersusun sebagai dalam bentuk dokumen. Data sekunder dalam

penelitian ini digunakan data pendukung yang diperoleh dari artikel dan buku-buku yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dari berbagai bahan artikel, buku, dan jurnal.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016, hal. 265) pengumpulan data adalah bagaimana peneliti menentukan metode yang tepat untuk memperoleh data, kemudian disusul dengan cara-cara menyusun alat pembantunya atau instrument. Beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut :

3.5.1. Kuisioner

Kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

3.5.2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengisian kuesioner melalui *goggle form* yang diberikan kepada responden yaitu karyawan RS PKU Muhammadiyah Blora yang memenuhi kriteria.

3.6. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdapat variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi memiliki indikator masing-masing pada setiap variabel dengan uraian sebagai berikut :

Jenis Variabel	Definisi	Indikator
Variabel Independen	Menurut McClelland <i>Achievement Motivation</i> merupakan dorongan yang berkaitan dengan pencapaian beberapa standar keunggulan atau standart keahlian sebagai bahan acuan untuk individu ketika belajar menyelesaikan tugas, memecahkan masalah dan mempelajari keterampilan lainnya (Djaali, 2021).	a. Dorongan untuk mengetahui kemampuan pribadi b. Dorongan untuk segera menyelesaikan pekerjaan c. Dukungan untuk menggunakan kemampuan pribadi d. Dukungan untuk menguji kemampuan pribadi e. Ketertarikan terhadap tugas yang menguji kemampuan pribadi f. Ketakutan atas kegagalan untuk menyelesaikan pekerjaan sulit g. Keyakinan untuk berhasil h. Ketakutan atas tugas yang tidak dapat diselesaikan i. Kecemasan Ketika tidak memahami masalah
Variabel Dependen	Menurut Robertson dan Cooper (2011) <i>Workplace Well-Being</i> merupakan kondisi multidimensi yang mencakup kesehatan fisik, mental, dan sosial karyawan, serta kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan.	a. Kepuasan atas pekerjaan b. Kkenikmatan atas pekerjaan c. Penghargaan atas kerja. d. Kepuasan atas prestasi kerja. e. Dukunyan tempat kerja f. Dukungan untuk pengembangan karier

		g. Keseimbangan beban kerja h. Kepedulian majikan (pemimpin) i. Tantangan pekerjaan
Variabel Mediasi	Menurut Kotler dan Keller (2016) <i>Tangible</i> adalah aspek fisik dari layanan, seperti fasilitas, peralatan, dan penampilan staf. Menurut Kotler dan Keller (2016) <i>Reability</i> adalah kemampuan memberikan layanan secara konsisten dan sesuai janji. Menurut Kotler dan Keller (2016) <i>Responsiveness</i> adalah kemauan dan kecepatan dalam merespons kebutuhan pelanggan. Menurut Kotler dan Keller (2016) <i>Assurance</i> adalah pengetahuan dan kesopanan karyawan yang menumbuhkan rasa percaya pelanggan.	a. Menjaga kebersihan dan penampilan fasilitas b. Menjaga penampilan yang baik c. Menjaga suasana yang menyenangkan d. Layanan sesuai dengan janji yang diberikan e. Tidak pernah menunda layanan f. Layanan pasien dengan benar g. Layanan pasien tanpa kesalahan h. Kesiediaan membantu pasien i. Kompetensi dan kemampuan untuk menjelaskan layanan j. Kesiapan menangani permintaan pasien k. Pemanfaatan umpanbalik l. menjaga kerahasiaan dan privasi pasien m. Pengetahuan untuk menjawab pertanyaan pasien n. Kompetensi dalam melaksanakan tugas o. Kualitas layanan yang bernilai tambah

Menurut Kotler dan Keller (2016) *Empathy* adalah perhatian pribadi dan pemahaman terhadap kebutuhan individu pelanggan.

- p. Memperlakukan pasien dengan baik
- q. Mengenal pasien secara individual
- r. Memahami kebutuhan pasien

3.7. Teknik Analisis

Menurut Sugiyono (2014, hal. 244) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Pada penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Pengelolaan data memakai metode statistik dan proses penghitungan data memakai program *Statistical Program For Society Science* (SPSS). Analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut :

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Priyatno (2014, hal. 51) uji validitas merupakan uji instrument untuk mengetahui seberapa cermat suatu item dalam mengukur apa yang ingin diukur. Kuesioner dianggap valid jika pertanyaan kuesioner bisa mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Pada uji validitas bisa dilakukan menggunakan rumus berikut ini :

$$r_{XY} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} : koefisien korelasi

x : skor item

y : skor total

n : banyaknya subjek

Skor setiap pertanyaan dianggap nilai X lalu skor total dianggap nilai Y hingga didapatkan indeks validitas pada tiap pertanyaan sesuai kriteria sebagai berikut ini :

- a. Dianggap valid jika $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$
- b. Dianggap tidak valid jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$

3.7.2. Uji Reliabilitas

Menurut Nurhasanah (2016, hal. 91) uji reabilitas untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan tepat untuk mengukur konsep yang hendak diukur dan menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukur relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang kali. Semakin mendekati angka 1 nilai *Cronbach's Alpha* semakin reliable instrument ukurannya. Suatu indikator dinyatakan reliabel bila *chronbach;s alpha* lebih besar dari 0,6.

3.7.3. Uji Normalitas

Menurut Priyatno (2014, hal. 90) uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Suatu data

dikatakan berdistribusi normal jika nilai Kolmogorov-Smirnov pada Asymp. Sig. (2-tailed) memiliki nilai signifikan $> 0,05$.

3.7.4. Uji Multikolinieritas

Menurut Prayitno (2014, hal. 99) multikolinieritas artinya antarvariabel independen yang terdapat dalam model regresi memiliki hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna (koefisien korelasinya tinggi atau bahkan 1). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna atau mendekati sempurna di antara variabel bebasnya. Konsekuensi adanya multikolinearitas adalah koefisien korelasi tidak tertentu dan kesalahan menjadi sangat besar. Suatu model dikatakan tidak terjadi multikolonieritas apabila koefisien korelasinya kurang dari 0,90 atau memiliki nilai *Tolerance* yang kurang dari 0,10 dan memiliki nilai VIF yang kurang dari 10.

3.7.5. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013, hal. 139) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Tidak terjadi heteroskedastisitas bila terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola yang jelas, serta titik-titik tersebut menyebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

3.7.6. Uji Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana digunakan untuk menganalisis pengaruh langsung Achievement Motivation terhadap masing-masing dimensi Service Quality, sebelum dianalisis lebih lanjut sebagai variabel mediasi dalam model regresi selanjutnya. Persamaan umum dari regresi linier sederhana yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat (dimensi Service Quality)

X = Variabel bebas (Achievement Motivation)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

e = Error / residual

3.7.7 Uji Mediasi

Menguji apakah *Service Quality* memiliki peran mediasi dalam hubungan antara *Achievement Motivation* dan *Workplace Well-Being*. Sobel Test digunakan untuk mengukur signifikansi efek mediasi dengan menghitung rasio antara efek tidak langsung dan standar error.

3.7.7. Uji Hipotesis (Uji T)

Menurut Ghazali (2013, hal. 139) uji statistic t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara

individual (parsial) dalam menerangkan variasi variabel dependen. Proses pengujian menggunakan signifikan level 0,05 ($\alpha = 5\%$). Menerima dan menolak hipotesis dilakukan dengan kriteria berikut ini :

- 1) Variabel independen tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen jika nilai signifikan $> 0,05$ artinya hipotesis ditolak.
- 2) Variabel independen memberi pengaruh signifikan terhadap variabel dependen jika nilai signifikan $< 0,05$ artinya hipotesis diterima.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

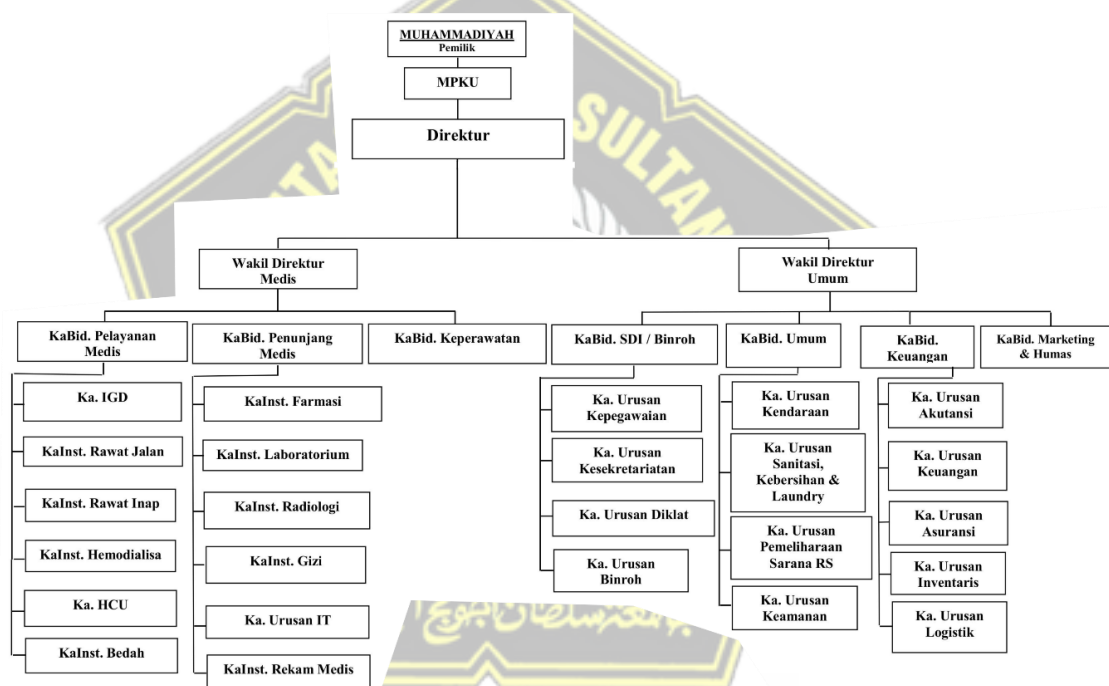
4.1 Hasil Penelitian

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora berdiri pada tahun 1995 atas prakarsa dan kerja sama antara Persyarikatan Muhammadiyah Cabang dan Daerah Blora bersama dengan dukungan para tokoh masyarakat, tenaga kesehatan, dan pemangku kepentingan setempat yang memiliki kepedulian tinggi terhadap peningkatan layanan kesehatan umat. Pada awalnya rumah sakit ini hanya berupa sebuah klinik kecil dengan pelayanan kesehatan dasar yang sederhana namun penuh semangat dakwah dan pengabdian. Seiring berjalannya waktu dan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan layanan medis yang lebih lengkap dan profesional, klinik ini mengalami pengembangan bertahap hingga bertransformasi menjadi rumah sakit yang memiliki fasilitas rawat inap, layanan gawat darurat, laboratorium, farmasi, hingga penunjang medis lainnya.

Didorong oleh semangat Al-Ma'un sebagai nilai utama dalam gerakan kesehatan Muhammadiyah, RS PKU Muhammadiyah Blora terus tumbuh dengan membawa visi “Menjadi rumah sakit Islam yang profesional, bermutu, dan terjangkau oleh masyarakat.” dalam setiap pelayanannya rumah sakit ini mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, baik dalam pendekatan pelayanan kepada pasien, etika profesi tenaga medis, hingga manajemen institusional. Komitmen terhadap mutu pelayanan diwujudkan melalui peningkatan berkelanjutan di bidang sarana-prasarana, sumber daya manusia yang kompeten, dan layanan kesehatan yang semakin variatif, mulai dari pelayanan umum, spesialis, hingga penunjang diagnostik modern.

Hingga kini RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora telah menjadi salah satu institusi kesehatan swasta terpercaya di kabupaten Blora dan sekitarnya. Perkembangannya tidak hanya dilihat dari fisik bangunan atau teknologi medis yang digunakan, tetapi juga dari dedikasi untuk menjadi rumah sakit yang memberi manfaat luas, menjunjung tinggi profesionalisme dan tetap menjadikan nilai-nilai Islam sebagai dasar utama dalam setiap langkah pengabdian kepada masyarakat.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora



Sumber : Dokumen RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora, 2025

Struktur organisasi RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora menggambarkan sistem manajerial rumah sakit yang terstruktur dengan jelas di bawah kepemilikan Muhammadiyah melalui MPKU. Puncak pimpinan dipegang oleh Direktur yang membawahi dua Wakil Direktur, yaitu Wakil Direktur Medis dan Wakil Direktur Umum. Di bawah Wakil Direktur Medis terdapat beberapa kepala bidang (KaBid), yaitu KaBid Pelayanan Medis,

Penunjang Medis, Keperawatan, dan SDI/Binroh, yang masing-masing membawahi unit-unit seperti IGD, rawat inap, laboratorium, farmasi, kepegawaian, dan lain-lain.

Sementara itu Wakil Direktur Umum membawahi KaBid Umum, Keuangan, dan Marketing & Humas, dengan unit-unit kerja seperti akuntansi, logistik, urusan kendaraan, sanitasi, keamanan, dan lainnya. Struktur ini mencerminkan pembagian tugas yang efisien dan kolaboratif demi mendukung pelayanan kesehatan yang profesional dan terintegrasi di lingkungan RS PKU Muhammadiyah.

4.2 Data Responden

4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentasi
Laki-laki	57	44,54%
Perempuan	71	55,46%
Total	128	100%

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, responden dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kategori jenis kelamin, yaitu:

- Laki-laki sebanyak 57 responden (44,54%). Responden laki-laki dalam penelitian ini merupakan tenaga kerja di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora yang secara biologis berjenis kelamin pria. Pada konteks penelitian ini, gender laki-laki dapat berpengaruh terhadap cara mereka

memandang dan merespons motivasi berprestasi dan pelayanan kepada pasien (*service quality*), serta kesejahteraan di tempat kerja.

- b. Perempuan sebanyak 71 responden (55,46%). Responden perempuan merujuk pada tenaga kerja yang secara biologis berjenis kelamin wanita. Pada konteks pelayanan kesehatan, perempuan seringkali berperan signifikan dalam interaksi langsung dengan pasien dan tugas administratif, sehingga persepsi mereka terhadap motivasi kerja dan kualitas pelayanan dapat memberikan wawasan penting terhadap *workplace well-being*.

Dari proporsi responden perempuan yang lebih tinggi, hal ini dapat mencerminkan dominasi tenaga kerja perempuan di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora, khususnya dalam profesi keperawatan atau bidang pelayanan kesehatan lainnya. Oleh karena itu, perbedaan jenis kelamin ini berpotensi memberikan kontribusi yang bermakna dalam analisis hubungan antara *achievement motivation*, *service quality*, dan *workplace well-being* dalam penelitian ini.

4.2.2 Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Umur	Jumlah	Persentase
20-30	42	32,81
31-40	37	28,90
41-50	26	20,31
51-60	18	14,08
> 61	5	3,90
Total	128	100%

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, responden dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam lima kategori usia dengan deskripsi sebagai berikut :

- a. Usia 20–30 tahun (32,81%): Terdiri atas 42 responden yang tergolong dalam fase dewasa awal. Pada rentang usia ini, individu umumnya baru memulai karier di dunia kerja, termasuk di sektor pelayanan kesehatan. Motivasi untuk berprestasi cenderung tinggi, karena berada dalam tahap eksplorasi dan pembangunan identitas profesional.
- b. Usia 31–40 tahun (28,90%): Terdapat 37 responden dalam kelompok ini. Pada usia ini, tenaga kerja cenderung mulai stabil dalam pekerjaan, memiliki pengalaman kerja yang meningkat dan mulai menyesuaikan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Hal ini berpengaruh pada persepsi terhadap *workplace well-being* dan kualitas pelayanan yang diberikan.
- c. Usia 41–50 tahun (20,31%): Sebanyak 26 responden masuk dalam kategori usia dewasa madya. Di tahap ini, individu biasanya telah memiliki posisi atau tanggung jawab lebih besar dalam organisasi. Pengalaman kerja yang matang dapat memengaruhi kualitas pelayanan (*service quality*) serta pendekatan dalam menjaga kesejahteraan di tempat kerja.
- d. Usia 51–60 tahun (14,08%): Sebanyak 18 responden, kelompok ini merupakan tenaga kerja yang telah lama mengabdikan. Keseimbangan antara motivasi, kesehatan fisik, dan harapan menjelang masa pensiun menjadi faktor yang memengaruhi persepsi mereka terhadap *workplace well-being*.
- e. Usia di atas 61 tahun (3,90%): Terdapat 5 responden yang berada pada usia pensiun atau menjelang akhir masa kerja aktif. Meskipun jumlahnya

kecil, kontribusi kelompok ini tetap penting karena mereka memiliki pengalaman panjang dalam pelayanan serta persepsi yang khas terhadap lingkungan kerja dan motivasi.

Dari distribusi tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 20–30 tahun yang mencerminkan dominasi tenaga kerja muda di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora. Hal ini penting dalam menganalisis bagaimana *achievement motivation*, dimensi *service quality*, dan *workplace well-being* berkembang dalam kelompok usia produktif dan awal karier.

4.3 Hasil Uji SPSS

4.3.1 Uji Validitas

Pengelolaan data yang dilakukan untuk uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

4.3.1.1 Variabel *Achivement Motivation* (X1)

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas *Achivement Motivation* (X1)

Indikator Variabel	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
X11	0,673**	0,174	Valid
X12	0,585**	0,174	Valid
X13	0,683**	0,174	Valid
X14	0,672**	0,174	Valid
X15	0,576**	0,174	Valid
X16	0,554**	0,174	Valid
X17	0,613**	0,174	Valid
X18	0,587**	0,174	Valid
X19	0,664**	0,174	Valid

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

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil perbandingan r_{hitung} dan r_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa indikator untuk variabel *Achivement Motivation* (X1) memiliki tingkat validitas yang kuat. Hal ini dikarenakan r_{hitung} pada setiap kolom melebihi nilai r_{tabel} di level signifikan 0,01 (*2-tailed*). Selain itu nilai r_{hitung} secara keseluruhan juga lebih besar dari 0,174 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hal ini menggambarkan bahwa indikator tersebut valid secara keseluruhan dari 9 pernyataan yang ada di setiap variabel *Achivement Motivation* (X1) berhasil menjelaskan tingkat pengukuran terhadap variabel *Achivement Motivation* (X1) dalam penelitian ini sehingga dapat digunakan untuk analisis dan pengolahan data.

4.3.1.2 Variabel *Tangible* (Z1)

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas *Tangible* (Z1)

Indikator Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Z11	0,861**	0,174	Valid
Z12	0,849**	0,174	Valid
Z13	0,840**	0,174	Valid

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

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil perbandingan r_{hitung} dan r_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa indikator untuk variabel *Tangible* (Z1) memiliki tingkat validitas yang kuat. Hal ini dikarenakan r_{hitung} pada setiap kolom melebihi nilai r_{tabel} di level signifikan 0,01 (*2-tailed*). Selain itu nilai r_{hitung} secara keseluruhan juga lebih besar dari 0,174 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hal ini menggambarkan bahwa indikator tersebut valid secara keseluruhan dari 3 pernyataan yang ada di setiap variabel *Tangible* (Z1)

berhasil menjelaskan tingkat pengukuran terhadap variabel *Tangible* (Z1) dalam penelitian ini sehingga dapat digunakan untuk analisis dan pengolahan data.

4.3.1.3 Variabel *Reability* (Z2)

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas *Reability* (Z2)

Indikator Variabel	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
Z21	0,732**	0,174	Valid
Z22	0,737**	0,174	Valid
Z23	0,678**	0,174	Valid
Z24	0,743**	0,174	Valid

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

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil perbandingan r_{hitung} dan r_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa indikator untuk variabel *Reability* (Z2) memiliki tingkat validitas yang kuat. Hal ini dikarenakan r_{hitung} pada setiap kolom melebihi nilai r_{tabel} di level signifikan 0,01 (*2-tailed*). Selain itu nilai r_{hitung} secara keseluruhan juga lebih besar dari 0,174 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hal ini menggambarkan bahwa indikator tersebut valid secara keseluruhan dari 4 pernyataan yang ada di setiap variabel *Reability* (Z2) berhasil menjelaskan tingkat pengukuran terhadap variabel *Reability* (Z2) dalam penelitian ini sehingga dapat digunakan untuk analisis dan pengolahan data.

4.3.1.4 Variabel *Responsiveness* (Z3)

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas *Responsiveness* (Z3)

Indikator Variabel	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
Z31	0,659**	0,174	Valid
Z32	0,734**	0,174	Valid
Z33	0,726**	0,174	Valid
Z34	0,762**	0,174	Valid

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

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil perbandingan r_{hitung} dan r_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa indikator untuk variabel *Responsiveness* (Z3) memiliki tingkat validitas yang kuat. Hal ini dikarenakan r_{hitung} pada setiap kolom melebihi nilai r_{tabel} di level signifikan 0,01 (2-tailed). Selain itu nilai r_{hitung} secara keseluruhan juga lebih besar dari 0,174 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hal ini menggambarkan bahwa indikator tersebut valid secara keseluruhan dari 4 pernyataan yang ada di setiap variabel *Responsiveness* (Z3) berhasil menjelaskan tingkat pengukuran terhadap variabel *Responsiveness* (Z3) dalam penelitian ini sehingga dapat digunakan untuk analisis dan pengolahan data.

4.3.1.5 Variabel *Assurance* (Z4)

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas *Assurance* (Z4)

Indikator Variabel	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
Z41	0,723**	0,174	Valid
Z42	0,723**	0,174	Valid
Z43	0,807**	0,174	Valid
Z44	0,774**	0,174	Valid

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

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil perbandingan r_{hitung} dan r_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa indikator untuk variabel *Assurance* (Z4) memiliki tingkat validitas yang kuat. Hal ini dikarenakan r_{hitung} pada setiap kolom melebihi nilai r_{tabel} di level signifikan 0,01 (*2-tailed*). Selain itu nilai r_{hitung} secara keseluruhan juga lebih besar dari 0,174 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hal ini menggambarkan bahwa indikator tersebut valid secara keseluruhan dari 4 pernyataan yang ada di setiap variabel *Assurance* (Z4) berhasil menjelaskan tingkat pengukuran terhadap *Assurance* (Z4) dalam penelitian ini sehingga dapat digunakan untuk analisis dan pengolahan data.

4.3.1.6 Variabel *Empathy* (Z5)

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas *Empathy* (Z5)

Indikator Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Z51	0,845**	0,174	Valid
Z52	0,824**	0,174	Valid
Z53	0,813**	0,174	Valid

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

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil perbandingan r_{hitung} dan r_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa indikator untuk variabel *Empathy* (Z5) memiliki tingkat validitas yang kuat. Hal ini dikarenakan r_{hitung} pada setiap kolom melebihi nilai r_{tabel} di level signifikan 0,01 (*2-tailed*). Selain itu nilai r_{hitung} secara keseluruhan juga lebih besar dari 0,174 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hal ini menggambarkan bahwa indikator tersebut valid secara keseluruhan dari 3 pernyataan yang ada di setiap variabel *Empathy* (Z5) berhasil menjelaskan tingkat pengukuran terhadap variabel *Empathy* (Z5)

dalam penelitian ini sehingga dapat digunakan untuk analisis dan pengolahan data

4.3.1.7 Variabel *Workplace Well-Being* (Y1)

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas *Workplace Well-Being* (Y1)

Indikator Variabel	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
Y11	0,531**	0,174	Valid
Y12	0,484**	0,174	Valid
Y13	0,621**	0,174	Valid
Y14	0,584**	0,174	Valid
Y15	0,557**	0,174	Valid
Y16	0,641**	0,174	Valid
Y17	0,583**	0,174	Valid
Y18	0,625**	0,174	Valid

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

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil perbandingan r_{hitung} dan r_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa indikator untuk variabel *Achivement Motivation* (X1) memiliki tingkat validitas yang kuat. Hal ini dikarenakan r_{hitung} pada setiap kolom melebihi nilai r_{tabel} di level signifikan 0,01 (*2-tailed*). Selain itu nilai r_{hitung} secara keseluruhan juga lebih besar dari 0,174 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hal ini menggambarkan bahwa indikator tersebut valid secara keseluruhan dari 9 pernyataan yang ada di setiap variabel *Achivement Motivation* (X1) berhasil menjelaskan tingkat pengukuran terhadap variabel *Achivement Motivation* (X1) dalam penelitian ini sehingga dapat digunakan untuk analisis dan pengolahan data.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau tidak. Dapat dilihat pula dengan menggunakan Batasan penentu, misal 0,6 nilai kurang dari 0,6 dinyatakan memiliki reliabilitas yang kurang, apabila semakin besar nilai alpha (mendekati 1), dinyatakan pernyataan tersebut cukup reliabel (Nurhasannah, 2016). Penguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dan membandingkannya dengan indeks koefisien reliabilitas, berikut hasil pengolahan data untuk uji reliabilitas :

4.3.2.1 Variabel *Achivement Motivation* (X1)

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas *Achivement Motivation* (X1)

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.803	9

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, nilai rata-rata Cronbach's Alpha sebesar 0,803. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan variabel *Achivement Motivation* tersebut memiliki sifat reliabel karena pernyataan di setiap item bisa dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian dan pengolahan data.

4.3.2.2 Variabel *Tangible* (Z1)

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas *Tangible* (Z1)

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.808	3

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* sebesar 0,807. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan variabel *Tangible* tersebut memiliki sifat reliabel karena pernyataan di setiap item bisa dijadikan alat ukur dalam penelitian dan pengolahan data.

4.3.2.3 Variabel *Reability* (Z2)

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas *Reability* (Z2)

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.694	4

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* sebesar 0,780. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan variabel *Reability* tersebut memiliki sifat reliabel karena pernyataan di setiap item bisa dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian dan pengolahan data.

4.3.2.4 Variabel *Responsiveness* (Z3)

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas *Responsiveness* (Z3)

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.692	4

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* sebesar 0,780. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan variabel *Responsiveness* tersebut memiliki sifat reliabel karena pernyataan

di setiap item bisa dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian dan pengolahan data.

4.3.2.5 Variabel *Assurance* (Z4)

Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas *Assurance* (Z4)

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.752	4

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* sebesar 0,780. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan variabel *Assurance* tersebut memiliki sifat reliabel karena pernyataan di setiap item bisa dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian dan pengolahan data.

4.3.2.6 Variabel *Empathy* (Z5)

Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas *Empathy* (Z5)

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.769	3

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* sebesar 0,780. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan variabel *Empathy* tersebut memiliki sifat reliabel karena pernyataan di setiap item bisa dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian dan pengolahan data.

4.3.2.7 Variabel *Workplace Well-Being* (Y1)

Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas *Workplace Well-Being* (Y1)

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.716	8

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* sebesar 0,811. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan variabel *Workplace Well-Being* tersebut memiliki sifat reliabel karena pernyataan di setiap item bisa dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian dan pengolahan data.

4.3.3 Uji Normalitas

Berdasarkan hasil pengujian normalitas, didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas Model Regresi

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.062	128	.200*	.991	128	.543

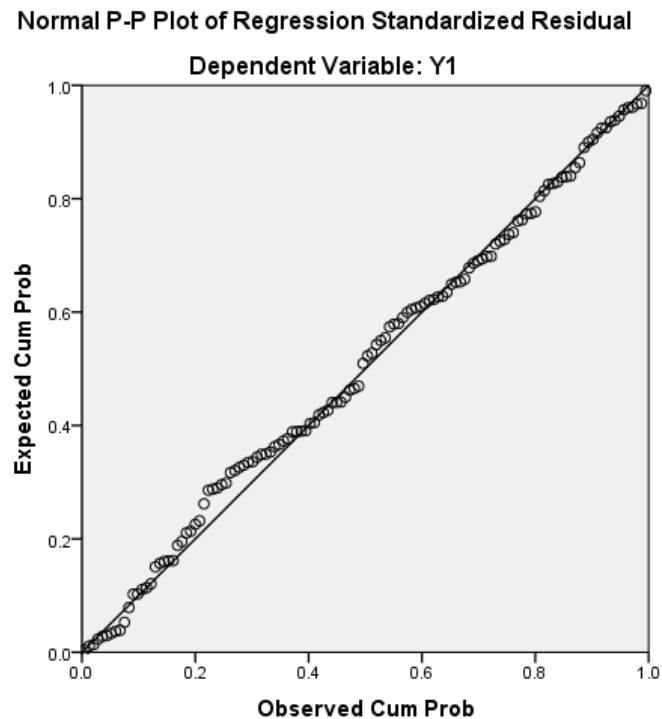
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber : Data yang diolah, 2025

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel *Achivement Motivation Terhadap Workplace Well-Being* dengan Mediasi Dimensi *Service Quality* dengan menggunakan uji normalitas dengan model regresi memiliki distribusi normal, karena nilai signifikan pada Kolmogorov-Smirnov memiliki nilai signifikan $0,200 > 0,05$.

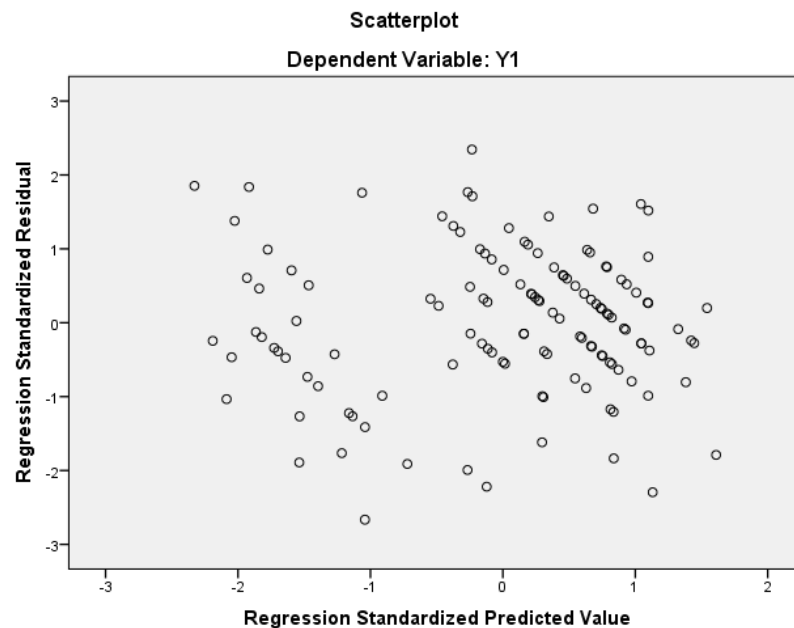
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas dengan
Normal P-P Plot of Regression Standardized



Dari gambar di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar antara sumbu X dan sumbu Y secara diagonal, hal ini menunjukkan bahwa data dalam model regresi ini berdistribusi normal.

4.3.4 Uji Heteroskedasitas

Gambar 4.3 Scatterplot



Dari gambar diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola yang jelas, serta titik-titik tersebut menyebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal tersebut berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk mengetahui ada tidaknya Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap *Workplace Well-Being* dengan Mediasi Dimensi *Service Quality* di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora.

4.3.5 Uji Multikolinearitas

Analisis yang umum digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah analisis dengan matriks koefisien korelasi (*Coefficient Correlations*) serta nilai *Tolerance* dan lawannya yaitu nilai

Variance Inflation Factor (VIF). Suatu model dikatakan bebas dari multikolinearitas apabila koefisien korelasinya kurang dari 0,90 atau memiliki nilai *Tolerance* lebih dari 0,10 dan memiliki nilai VIF yang kurang dari 10. Berikut hasil uji multikolinearitas.

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	6.902	1.663		4.151	.000		
	X1	.688	.052	.821	13.188	.000	.599	1.669
	Z1	-.534	.151	-.352	-3.547	.001	.236	4.229
	Z2	.269	.123	.183	2.183	.031	.332	3.013
	Z3	.215	.106	.144	2.023	.045	.459	2.178
	Z4	.253	.121	.182	2.092	.039	.306	3.271
	Z5	-.407	.130	-.259	-3.122	.002	.338	2.961

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinearitas, nilai *tolerance* masing-masing variabel *Achievement Motivation* sebesar 0,599 variabel *Tangible* sebesar 0,236 variabel *Reability* sebesar 0,332 variabel *Responsiveness* sebesar 0,459 variabel *Assurance* sebesar 0,306 dan *Empathy* sebesar 0,338. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas sehingga variabel dalam penelitian ini layak digunakan.

4.3.6 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Uji regresi linier sederhana dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *Achievement Motivation* (X1) terhadap masing-masing dimensi dari *Service Quality* (Z1–Z5) yang berperan sebagai variabel mediasi dalam

penelitian ini. Selanjutnya uji regresi linier sederhana dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel mediasi masing-masing dimensi dari *Service Quality* (Z1–Z5) terhadap variabel *Workplace Well-Being* (Y1) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Variabel	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
<i>Achievement Motivation</i> (X1) Terhadap <i>Tangible</i> (Z1)	0,524	0,274	0,269	1,653
<i>Achievement Motivation</i> (X1) Terhadap <i>Reability</i> (Z2)	0,599	0,358	0,353	1,601
<i>Achievement Motivation</i> (X1) Terhadap <i>Responsiveness</i> (Z3)	0,536	0,287	0,281	1,665
<i>Achievement Motivation</i> (X1) Terhadap <i>Assurance</i> (Z4)	0,504	0,255	0,249	1,835
<i>Achievement Motivation</i> (X1) Terhadap <i>Empathy</i> (Z5)	0,482	0,232	0,226	1,641
<i>Tangible</i> (Z1) Terhadap <i>Workplace Well-Being</i> (Y1)	0,252	0,064	0,056	2,852
<i>Reability</i> (Z2) Terhadap <i>Workplace Well-Being</i> (Y1)	0,451	0,203	0,197	2,631
<i>Responsiveness</i> (Z3) Terhadap <i>Workplace Well-Being</i> (Y1)	0,451	0,204	0,197	2,630
<i>Assurance</i> (Z4) Terhadap <i>Workplace Well-Being</i> (Y1)	0,364	0,120	0,113	2,765
<i>Empathy</i> (Z5) Terhadap <i>Workplace Well-Being</i> (Y1)	0,199	0,040	0,032	2,889

Sumber : Data yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.19 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengaruh *Achievement Motivation* (X1) terhadap *Tangible* (Z1)

Nilai $R = 0,524$ menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara *Achievement Motivation* dan *Tangible*. Nilai R^2 sebesar 0,274 mengindikasikan bahwa 27,4% variabel *Tangible* dapat dijelaskan oleh variabel *Achievement Motivation*, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

b. Pengaruh *Achievement Motivation* (X1) terhadap *Reliability* (Z2)

Nilai $R = 0,599$ menunjukkan adanya hubungan yang kuat. Nilai R Square sebesar $0,358$ menunjukkan bahwa $35,8\%$ variasi pada variabel *Reliability* dijelaskan oleh *Achievement Motivation*. Ini merupakan pengaruh terbesar di antara semua dimensi *Service Quality*.

c. Pengaruh *Achievement Motivation* (X1) terhadap *Responsiveness* (Z3)

Nilai R sebesar $0,536$ menunjukkan hubungan yang cukup kuat. Nilai R Square sebesar $0,287$ menunjukkan bahwa $28,7\%$ variasi pada *Responsiveness* dipengaruhi oleh *Achievement Motivation*.

d. Pengaruh *Achievement Motivation* (X1) terhadap *Assurance* (Z4)

Dengan nilai R sebesar $0,504$ dan R Square sebesar $0,255$, maka *Achievement Motivation* menjelaskan sebesar $25,5\%$ variasi pada dimensi *Assurance*.

e. Pengaruh *Achievement Motivation* (X1) terhadap *Empathy* (Z5)

Nilai $R = 0,482$ dan R Square = $0,232$ yang berarti $23,2\%$ variabel *Empathy* dapat dijelaskan oleh *Achievement Motivation*. Ini merupakan kontribusi terendah di antara kelima dimensi.

f. Pengaruh *Tangible* (Z1) terhadap *Workplace Well-Being* (Y1)

Nilai $R = 0,252$ dan R Square = $0,064$ yang berarti $6,4\%$ variabel *Workplace Well-Being* dapat dijelaskan oleh *Tangible*. Ini menunjukkan kontribusi yang sangat lemah dan arah hubungan negatif artinya peningkatan persepsi terhadap fasilitas fisik justru dikaitkan dengan penurunan kesejahteraan kerja.

g. Pengaruh *Reliability* (Z2) terhadap *Workplace Well-Being* (Y1)

Nilai $R = 0,451$ dan $R\text{ Square} = 0,203$ yang berarti 20,3% variabel *Workplace Well-Being* dapat dijelaskan oleh *Reliability*. Ini menunjukkan pengaruh positif yang rendah di mana keandalan layanan organisasi mendukung kesejahteraan kerja.

h. Pengaruh *Responsiveness* (Z3) terhadap *Workplace Well-Being* (Y1)

Nilai $R = 0,247$ dan $R\text{ Square} = 0,061$ yang berarti 6,1% variabel *Workplace Well-Being* dapat dijelaskan oleh *Responsiveness*. Meskipun kontribusinya sangat lemah hubungan antara kesiapan merespons dan kesejahteraan kerja bersifat positif.

i. Pengaruh *Assurance* (Z4) terhadap *Workplace Well-Being* (Y1)

Nilai $R = 0,259$ dan $R\text{ Square} = 0,067$ yang berarti 6,7% variabel *Workplace Well-Being* dapat dijelaskan oleh *Assurance*. Menunjukkan pengaruh positif di mana rasa aman dan kepercayaan terhadap kompetensi meningkatkan kesejahteraan kerja.

j. Pengaruh *Empathy* (Z5) terhadap *Workplace Well-Being* (Y1)

Nilai $R = 0,303$ dan $R\text{ Square} = 0,092$ yang berarti 9,2% variabel *Workplace Well-Being* dapat dijelaskan oleh *Empathy*. Meskipun kontribusinya sedang, hubungannya negatif menunjukkan bahwa peningkatan persepsi empati justru dikaitkan dengan penurunan kesejahteraan kerja kemungkinan karena beban emosional atau ketidaksesuaian antara perhatian verbal dan dukungan nyata.

4.3.7 Hasil Uji Mediasi

Hasil regresi pada model akhir menunjukkan bahwa pengaruh langsung X1 terhadap Y1 yaitu koefisien = 0,6875, $p < 0,001$, CI (0,5843, 0,7907) artinya *Achievement Motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Workplace Well-Being*. Semakin tinggi motivasi pencapaian seseorang, semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan kerjanya. Pengaruh *Achievement Motivation* (X1) terhadap Masing-Masing Dimensi *Service Quality* (Z1-Z5) ditemukan dipengaruhi secara signifikan oleh *Achievement Motivation* (X1) sebagai berikut :

Tabel 4.20 Pengaruh Terhadap Masing-Masing Dimensi

Variabel	Koefisien	Signifikansi (p)	Interpretasi
Z1 (<i>Tangible</i>)	0.2887	< 0.001	<i>Achievement Motivation</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Tangible</i>
Z2 (<i>Reliability</i>)	0.3399	< 0.001	<i>Achievement Motivation</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Reliability</i>
Z3 (<i>Responsiveness</i>)	0.3001	< 0.001	<i>Achievement Motivation</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Responsiveness</i>
Z4 (<i>Assurance</i>)	0.3047	< 0.001	<i>Achievement Motivation</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Assurance</i>
Z5 (<i>Empathy</i>)	0.2564	< 0.001	<i>Achievement Motivation</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Empathy</i>

Temuan ini mendukung asumsi bahwa individu dengan motivasi pencapaian tinggi cenderung lebih memperhatikan kualitas layanan

organisasi dalam berbagai aspeknya. Selain itu pengaruh tidak langsung dengan metode bootstrap diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.21 Pengaruh Tidak Langsung

Mediator	Indirect Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Kesimpulan
Z1 (<i>Tangible</i>)	-0.1542	0.0494	-0.2574	-0.061	Signifikan (negatif)
Z2 (<i>Reliability</i>)	0.0915	0.0409	0.0171	0.1788	Signifikan (positif)
Z3 (<i>Responsiveness</i>)	0.0645	0.0338	0.0038	0.1369	Signifikan (positif)
Z4 (<i>Assurance</i>)	0.077	0.0386	0	0.1554	Signifikan (positif)
Z5 (<i>Empathy</i>)	-0.1045	0.0364	-0.1813	-0.0386	Signifikan (negatif)
Total Indirect Effect	-0.0255	0.0418	-0.0994	0.0668	Tidak signifikan

Interpretasi:

- Variabel *Tangible* (Z1) dan variabel *Empathy* (Z5) memiliki efek mediasi negatif yang signifikan, artinya peningkatan *Achievement Motivation* (X1) meningkatkan persepsi terhadap *Tangible* dan *Empathy*, tetapi justru mengurangi *Workplace Well-Being* (Y1) melalui jalur tersebut.
- Variabel *Reliability* (Z2), variabel *Responsiveness* (Z3), dan variabel *Assurance* (Z4) memiliki efek mediasi positif yang signifikan, artinya peningkatan *Achievement Motivation* (X1) meningkatkan persepsi terhadap ketiga dimensi ini kemudian meningkatkan *Workplace Well-Being* (Y1).
- Secara keseluruhan, total efek tidak langsung tidak signifikan karena adanya penetralan antara efek positif dan negatif dari masing-masing mediator.

Kesimpulan Uji Mediasi :

- Achievement Motivation* berpengaruh langsung positif signifikan terhadap *Workplace Well-Being*.
- Semua dimensi *Service Quality* dipengaruhi secara positif oleh *Achievement Motivation*.
- Empat dari lima dimensi *Service Quality* memiliki efek mediasi yang signifikan, meskipun dua di antaranya berpengaruh negatif yaitu *Reliability* (Z2), *Responsiveness* (Z3), dan *Assurance* (Z4) adalah mediator positif. Sedangkan *Tangible* (Z1) dan *Empathy* (Z5) adalah mediator negatif,
- Secara keseluruhan, efek tidak langsung tidak signifikan karena ada kompetisi antara efek positif dan negatif.

4.3.8 Hasil Pengujian Hipotesis (Uji T)

Tabel 4.22 Hasil Pengujian Hipotesis (Uji T)

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	6.902	1.663		4.151
	X1	.688	.052	.821	13.188
	Z1	-.534	.151	-.352	-3.547
	Z2	.269	.123	.183	2.183
	Z3	.215	.106	.144	2.023
	Z4	.253	.121	.182	2.092
	Z5	-.407	.130	-.259	-3.122
					Sig.

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data diolah, 2025

1. Nilai t_{hitung} untuk variabel *Achievement Motivation* (X1) sebesar 13,188, dengan nilai $\beta = 0,821$, dan $p = 0,000 < 0,05$. Hasil t_{tabel} dengan taraf $\alpha = 5\%$ atau signifikansi 0,05 dan ($df = 3$) merupakan jumlah variabel independen, dan ($df = 121$) yang didapat dari rumus $t_{tabel} = n - k - 1$ adalah sebesar 1,980. Nilai $t_{hitung} = 13,188$, dengan nilai $\beta = 0,821$, dan $p = 0,000 < 0,05$. Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (1,980) serta nilai beta positif menunjukkan arah pengaruh yang searah. Dengan demikian *Achievement Motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Workplace Well-Being*. Artinya semakin tinggi motivasi pencapaian karyawan, semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan kerjanya di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora.
2. Variabel Tangible (Z1) nilai $t_{hitung} = -3,547$, dengan nilai $\beta = -0,352$, dan $p = 0,001 < 0,05$. Nilai absolut t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (1,980) menunjukkan signifikansi namun nilai beta negatif menunjukkan arah hubungan yang berlawanan. Dengan demikian *Tangible* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Workplace Well-Being*. Artinya peningkatan persepsi terhadap fasilitas fisik justru dikaitkan dengan penurunan kesejahteraan kerja kemungkinan karena ketidaksesuaian antara ketersediaan fasilitas dan kebutuhan kerja nyata.
3. Variabel Reliability (Z2) Nilai $t_{hitung} = 2,183$, dengan nilai $\beta = 0,184$, dan $p = 0,031 < 0,05$. Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{hitung} dan nilai beta positif menunjukkan hubungan yang searah. Dengan demikian *Reliability* berpengaruh positif signifikan terhadap *Workplace Well-Being*. Artinya

semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keandalan layanan organisasi semakin tinggi pula kesejahteraan kerja mereka.

4. Variabel Responsiveness (Z3) Nilai $t_{hitung} = 2,023$, dengan nilai $\beta = 0,174$, dan $p = 0,045 < 0,05$. Nilai t_{hitung} melebihi t_{hitung} dan nilai beta positif menunjukkan hubungan positif. Dengan demikian *Responsiveness* berpengaruh positif signifikan terhadap *Workplace Well-Being*. Artinya kesiapan organisasi dalam merespons kebutuhan karyawan secara cepat dan efektif mendukung peningkatan kesejahteraan kerja.
5. Variabel Assurance (Z4) nilai $t_{hitung} = 2,092$, dengan nilai $\beta = 0,189$, dan $p = 0,039 < 0,05$. Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{hitung} dan nilai beta positif menunjukkan kontribusi positif. Dengan demikian *Assurance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Workplace Well-Being*. Artinya rasa aman dan kepercayaan terhadap kompetensi staf berkontribusi terhadap kesejahteraan kerja karyawan.
6. Variabel Empathy (Z5) Nilai $t_{hitung} = -3,122$, dengan nilai $\beta = -0,259$, dan $p = 0,002 < 0,05$. Nilai absolut t_{hitung} lebih besar dari t_{hitung} menunjukkan signifikansi namun nilai beta negatif menunjukkan arah hubungan yang berlawanan. Dengan demikian *Empathy* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Workplace Well-Being*. Artinya peningkatan persepsi terhadap empati organisasi justru dikaitkan dengan penurunan kesejahteraan kerja kemungkinan karena bentuk empati yang dirasakan hanya bersifat verbal tanpa diikuti dukungan nyata, sehingga menimbulkan disonansi emosional.

4.4 Pembahasan Penelitian

4.3.1 Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap *Tangible*

Hipotesis H1 menyatakan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap dimensi *Tangible*. Hasil pengujian menunjukkan $t_{hitung} = 6,901$, $p = 0,000 < 0,05$ karena nilai $p\text{-value} < 0,05$, maka hipotesis H1 diterima. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pencapaian karyawan, semakin tinggi persepsi mereka terhadap dimensi *Tangible* yaitu aspek layanan yang bersifat fisik seperti fasilitas dan penampilan staf. Temuan ini relevan dengan konteks RS PKU Muhammadiyah Blora di mana karyawan dengan motivasi tinggi lebih peka terhadap lingkungan kerja dan lebih memperhatikan ketersediaan sarana dan prasarana pendukung layanan.

4.3.2 Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap *Reliability*

Hipotesis H2 menyatakan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap dimensi *Reliability*. Hasil pengujian menunjukkan $t_{hitung} = 8,387$, $p = 0,000 < 0,05$ maka hipotesis H2 diterima karena nilai $p\text{-value} < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi pencapaian karyawan berbanding lurus dengan peningkatan persepsi mereka terhadap kemampuan rumah sakit dalam memberikan layanan secara akurat dan dapat dipercaya.

Menurut definisi *Service Quality*, *Reliability* berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk memberikan layanan yang dapat diandalkan dan konsisten. Di RS PKU Muhammadiyah Blora saat karyawan yakin bahwa rekan dan atasan mereka dapat diandalkan, maka iklim kerja menjadi lebih stabil dan mendukung kesejahteraan psikologis serta emosional karyawan.

4.3.3 Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap *Responsiveness*

Hipotesis H3 menyatakan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap dimensi *Responsiveness*. Hasil pengujian menunjukkan $t_{hitung} = 7,121$, $p = 0,000 < 0,05$ maka hipotesis H3 diterima karena nilai $p\text{-value} < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi pencapaian tinggi merasa lebih didukung ketika manajemen cepat tanggap terhadap permintaan bantuan atau masukan mereka. Menurut Parasuraman et al. (1988) *Responsiveness* mengacu pada kesediaan staf untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan secara cepat. Dalam konteks internal organisasi, *responsivitas* manajemen terhadap permintaan bantuan atau masukan dari karyawan akan meningkatkan rasa dihargai dan didukung.

4.3.4 Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap *Assurance*

Hipotesis H4 menyatakan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap dimensi *Assurance*. Hasil pengujian menunjukkan $t_{hitung} = 6,559$, $p = 0,000 < 0,05$ maka hipotesis H4 diterima karena nilai $p\text{-value} < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi pencapaian tinggi lebih percaya terhadap kompetensi dan integritas rekan maupun atasan mereka.

Assurance mencerminkan kemampuan karyawan untuk memberikan keyakinan kepada pasien melalui pengetahuan, sopan santun, dan sifat dapat dipercaya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2019) lingkungan kerja yang aman dan penuh kepercayaan meningkatkan rasa percaya diri dan kenyamanan kerja karyawan. Hal ini relevan dengan situasi di RS PKU Muhammadiyah Blora di

mana budaya kejujuran dan integritas dalam pelayanan turut berkontribusi pada kesejahteraan kerja yang lebih baik.

4.3.5 Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap *Empathy*

Hipotesis H5 menyatakan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap dimensi *Empathy*. Hasil pengujian menunjukkan $t_{hitung} = 6,173$, $p = 0,000 < 0,05$ maka Hipotesis H5 diterima karena nilai $p\text{-value} < 0,05$. Artinya, peningkatan motivasi pencapaian karyawan berbanding lurus dengan peningkatan persepsi mereka terhadap empati organisasi.

Namun meskipun hubungan tersebut signifikan, interpretasi perlu dilakukan dengan hati-hati. Wibowo & Pramudito (2020) menyebutkan bahwa persepsi yang tidak selaras antara harapan dan realitas dapat memicu disonansi emosional yang berujung pada penurunan kesejahteraan kerja. Oleh karena itu penting bagi manajemen RS PKU Muhammadiyah Blora untuk mengevaluasi bagaimana implementasi budaya empati di tempat kerja agar tidak menjadi beban psikologis bagi karyawan.

4.3.6 Pengaruh *Tangible* Terhadap *Workplace Well-Being*

Hipotesis H6 menyatakan bahwa dimensi *Tangible* berpengaruh positif terhadap *Workplace Well-Being*. Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai t hitung sebesar $-3,547$ dengan $p\text{-value} = 0,001$ ($p < 0,05$), yang menunjukkan bahwa hubungan antara *Tangible* dan *Workplace Well-Being* signifikan secara statistik, namun berarah negatif. Artinya hipotesis H6 ditolak karena arah pengaruh bertentangan dengan hipotesis yang diajukan. Maka peningkatan

persepsi karyawan terhadap aspek fisik layanan (seperti fasilitas, peralatan, dan penampilan staf) justru dikaitkan dengan penurunan kesejahteraan kerja.

Temuan ini, meskipun kontra-intuitif, memiliki penjelasan yang relevan dengan konteks organisasi rumah sakit. Secara teoritis dimensi *Tangible* diharapkan memberikan kontribusi positif karena mencerminkan kenyamanan dan profesionalisme lingkungan kerja. Namun dalam kenyataannya ketersediaan fasilitas fisik tidak selalu sebanding dengan kualitas fungsional atau relevansinya terhadap kebutuhan operasional karyawan.

Temuan negatif ini bukan berarti bahwa aspek *Tangible* tidak penting, melainkan menunjukkan bahwa kualitas fisik harus sejalan dengan fungsi, keadilan distribusi, dan kebutuhan riil karyawan. Tanpa itu peningkatan persepsi terhadap fasilitas justru dapat menimbulkan frustrasi dan menurunkan *Workplace Well-Being*. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Wibowo & Pramudito (2020) yang menyatakan bahwa ketidakselarasan antara harapan dan realitas kerja dapat memicu disonansi emosional, yang pada akhirnya mengikis kesejahteraan kerja. Oleh karena itu manajemen perlu memastikan bahwa perbaikan fasilitas tidak hanya bersifat estetika, tetapi benar-benar mendukung kenyamanan, efisiensi, dan kesejahteraan seluruh karyawan.

4.3.7 Pengaruh *Reliability* Terhadap *Workplace Well-Being*

Hipotesis H7 menyatakan bahwa dimensi *Reliability* berpengaruh positif terhadap *Workplace Well-Being*. Hasil pengujian menunjukkan $t_{hitung} = 2,183$, $p = 0,031 < 0,05$ maka hipotesis H7 diterima karena nilai $p\text{-value} < 0,05$. Artinya,

semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kemampuan staf dalam memberikan layanan secara akurat dan andal, semakin tinggi tingkat *Workplace Well-Being*.

Temuan ini mendukung penelitian oleh Sudarsono dan Wijaya (2020) yang menyatakan bahwa kredibilitas dan kemampuan staf dalam memberikan layanan secara akurat sangat berpengaruh pada kesejahteraan kerja karyawan.

4.3.8 Pengaruh *Responsiveness* terhadap *Workplace Well-Being*

Hipotesis H8 menyatakan bahwa dimensi *Responsiveness* berpengaruh positif terhadap *Workplace Well-Being*. Hasil pengujian menunjukkan $t_{hitung} = 2,023$, $p = 0,045 < 0,05$ maka hipotesis H8 diterima karena nilai $p\text{-value} < 0,05$. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kesediaan staf untuk membantu dan memberikan pelayanan secara cepat, semakin tinggi tingkat *Workplace Well-Being*.

4.3.9 Pengaruh *Assurance* Terhadap *Workplace Well-Being*

Hipotesis H9 menyatakan bahwa dimensi *Assurance* berpengaruh positif terhadap *Workplace Well-Being*. Hasil pengujian menunjukkan $t_{hitung} = 2,092$, $p = 0,039 < 0,05$ maka hipotesis H9 diterima karena nilai $p\text{-value} < 0,05$. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kemampuan staf dalam memberikan jaminan layanan semakin tinggi tingkat *Workplace Well-Being*.

4.3.10 Pengaruh *Empathy* Terhadap *Workplace Well-Being*

Hipotesis H10 menyatakan bahwa dimensi *Empathy* berpengaruh positif terhadap *Workplace Well-Being*. Hasil pengujian statistik menunjukkan nilai t hitung sebesar -3,122 dengan $p\text{-value} = 0,002$ ($p < 0,05$), yang menunjukkan bahwa hubungan antara *Empathy* dan *Workplace Well-Being* signifikan secara

statistik namun berarah negatif. Artinya, hipotesis H10 ditolak karena arah pengaruh bertentangan dengan hipotesis yang diajukan. Peningkatan persepsi karyawan terhadap empati organisasi (seperti perhatian, dukungan personal, dan pemahaman terhadap kebutuhan kerja) justru dikaitkan dengan penurunan kesejahteraan kerja.

Temuan ini meskipun kontra-intuitif dapat dijelaskan dalam konteks dinamika organisasi rumah sakit. Secara teoritis *Empathy* seharusnya meningkatkan rasa dihargai, dukungan emosional, dan ikatan antara karyawan dengan manajemen. Namun dalam kenyataannya persepsi terhadap empati yang tinggi bisa justru menciptakan tekanan psikologis jika tidak diimbangi dengan tindakan nyata dari organisasi.

Temuan negatif ini bukan berarti bahwa *Empathy* tidak penting melainkan menunjukkan bahwa empati harus diwujudkan dalam tindakan nyata bukan hanya dalam komunikasi simbolis. Jika tidak bentuk perhatian yang seharusnya mendukung justru bisa menjadi beban psikologis tambahan. Oleh karena itu manajemen perlu memastikan bahwa budaya empati tidak hanya terlihat dari ucapan tetapi juga dari kebijakan dan praktik harian yang benar-benar mendukung kesejahteraan karyawan, seperti sistem pendengar aktif, program *employee assistance*, atau penyesuaian beban kerja berdasarkan kondisi individu.

4.3.1 Pengaruh *Achievement Motivation* Terhadap *Workplace Well-Being*

Hipotesis H11 menyatakan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh langsung positif terhadap *Workplace Well-Being*. Hasil pengujian menunjukkan $t_{hitung} = 13,188$, $p = 0,000 < 0,05$ dengan melihat nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis H11 diterima. Artinya, *Achievement Motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace Well-Being* di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora.

Hasil ini mendukung teori McClelland sebagaimana dikutip oleh Ali dan Asrori dalam Sugiyono (2016) yang menyebutkan bahwa individu dengan motivasi berprestasi tinggi memiliki sikap tekun, bertanggung jawab, serta mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hal ini selaras dengan situasi di RS PKU Muhammadiyah Blora, di mana karyawan dengan motivasi pencapaian tinggi cenderung lebih puas dan sejahtera dalam bekerja karena mereka lebih proaktif dan memiliki kontrol diri yang baik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

5.1.1 Masalah Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan utama mengenai peran masing-masing dimensi *Service Quality* (*Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy*) dalam memediasi pengaruh *Achievement Motivation* terhadap *Workplace Well-Being* di RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dan uji mediasi menggunakan metode Bootstrap pada model regresi paralel (Model 4 PROCESS for SPSS) ditemukan bahwa :

- a. *Achievement Motivation* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Workplace Well-Being*. Artinya semakin tinggi motivasi karyawan untuk mencapai prestasi semakin besar pula tingkat kesejahteraan kerja yang mereka rasakan. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan internal untuk berprestasi merupakan faktor penting dalam membangun kesejahteraan psikologis dan emosional di tempat kerja.
- b. Semua dimensi *Service Quality* (Z1–Z5) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *Achievement Motivation*. Karyawan dengan motivasi pencapaian tinggi cenderung lebih peka, kritis, dan responsif terhadap kualitas layanan yang diberikan organisasi, baik dari aspek fisik, keandalan, kesiapan merespons, jaminan kepercayaan, maupun empati. Ini menunjukkan

bahwa motivasi berprestasi mendorong karyawan untuk lebih memperhatikan standar kualitas layanan.

- c. Dari kelima dimensi *Service Quality*, hanya *Reliability* (Z2), *Responsiveness* (Z3), dan *Assurance* (Z4) yang berperan sebagai mediator positif signifikan. Artinya peningkatan *Achievement Motivation* meningkatkan persepsi terhadap ketiga dimensi ini yang kemudian berkontribusi pada peningkatan Workplace Well-Being. Namun dua dimensi lainnya yaitu *Tangible* (Z1) dan *Empathy* (Z5) justru menunjukkan efek mediasi negatif signifikan. Peningkatan persepsi terhadap fasilitas fisik (*Tangible*) dan perhatian organisasi (*Empathy*) justru dikaitkan dengan penurunan kesejahteraan kerja.

Temuan ini mengungkap bahwa meskipun motivasi berprestasi secara umum mendukung kesejahteraan kerja, efeknya dapat diperlemah atau bahkan dibalik oleh persepsi karyawan terhadap aspek tertentu dari kualitas layanan internal. Pada konteks RS PKU Muhammadiyah Blora hal ini menunjukkan adanya ketidakselarasan antara harapan karyawan dan realitas organisasi. Fasilitas yang tersedia mungkin tidak mendukung kinerja secara fungsional, sementara bentuk empati yang dirasakan bisa jadi bersifat simbolis dan tidak diikuti tindakan nyata. Akibatnya, peningkatan persepsi terhadap kedua dimensi ini justru memperbesar celah harapan-kenyataan, yang berdampak negatif pada kesejahteraan kerja.

Temuan ini tidak hanya mengonfirmasi peran *Achievement Motivation* sebagai pendorong kesejahteraan tetapi juga menekankan pentingnya konsistensi dan keaslian dalam penyediaan layanan internal bukan hanya dari

sisi ketersediaan, tetapi juga dari sisi relevansi, keadilan distribusi, dan dukungan substantif terhadap kebutuhan karyawan.

5.1.2 Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan melalui analisis regresi linier dan uji mediasi menggunakan metode Bootstrap, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap dimensi *Tangible* diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi pencapaian karyawan, semakin tinggi persepsi mereka terhadap aspek fisik layanan seperti fasilitas dan penampilan staf.
- b. Hipotesis H2, yang menyatakan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap *Reliability*, juga diterima. Dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi pencapaian karyawan berkorelasi langsung dengan peningkatan keyakinan mereka terhadap kemampuan rumah sakit dalam memberikan layanan secara akurat dan andal.
- c. Hipotesis H3 yang menyatakan adanya pengaruh positif antara *Achievement Motivation* dengan *Responsiveness* diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi lebih merasa didukung ketika manajemen cepat tanggap terhadap permintaan bantuan atau masukan mereka.
- d. Hipotesis H4 yang menyatakan bahwa *Achievement Motivation* berpengaruh positif terhadap *Assurance* diterima. Membuktikan bahwa karyawan dengan

motivasi tinggi lebih percaya pada kompetensi dan integritas rekan serta atasan mereka.

- e. Hipotesis H5 yang menyatakan pengaruh positif antara *Achievement Motivation* dengan *Empathy* juga diterima, meskipun arahnya negatif dalam efek tidak langsung. Menunjukkan bahwa motivasi pencapaian meningkatkan persepsi empati organisasi, meskipun hal ini tidak selalu berdampak positif bagi kesejahteraan kerja.
- f. Hipotesis H6 yang menyatakan pengaruh positif *Tangible* terhadap *Workplace Well-Being* ditolak karena memiliki arah hubungan negatif. Peningkatan persepsi terhadap dimensi ini justru dikaitkan dengan penurunan kesejahteraan kerja. Hal ini terjadi karena meskipun fasilitas terlihat baik secara fisik, kondisinya mungkin tidak nyaman untuk bekerja, seperti ruangan pengap, peralatan yang tidak terawat, atau distribusi fasilitas yang tidak merata. Selain itu karyawan dengan motivasi pencapaian tinggi memiliki harapan yang lebih besar terhadap lingkungan kerja sehingga ketika fasilitas tidak sesuai harapan justru menimbulkan frustrasi dan menurunkan kesejahteraan kerja.
- g. Hipotesis H7, yaitu adanya pengaruh positif *Reliability* terhadap *Workplace Well-Being*, diterima. Artinya, peningkatan persepsi terhadap keandalan layanan organisasi berkontribusi meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- h. Hipotesis H8 tentang pengaruh positif *Responsiveness* terhadap *Workplace Well-Being* diterima. Menunjukkan bahwa responsivitas manajemen sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan.

- i. Hipotesis H9 yang menyatakan pengaruh positif *Assurance* terhadap *Workplace Well-Being* diterima. Menunjukkan bahwa kredibilitas dan kompetensi layanan internal memengaruhi tingkat kesejahteraan kerja karyawan.
- j. Hipotesis H10 yang menyatakan pengaruh positif *Empathy* terhadap *Workplace Well-Being* ditolak karena memiliki arah hubungan negatif. Peningkatan persepsi terhadap dimensi ini justru dikaitkan dengan penurunan kesejahteraan kerja. Hal ini terjadi karena meskipun karyawan merasa organisasi menunjukkan perhatian bentuk empati tersebut sering bersifat verbal atau simbolis tanpa diikuti tindakan nyata seperti pengurangan beban kerja atau dukungan emosional yang memadai. Akibatnya karyawan mengalami disonansi emosional di mana mereka merasa harus membalas perhatian dengan kerja keras meskipun kondisi kerja tidak mendukung sehingga menurunkan kesejahteraan kerja.
- k. Hipotesis H11 menyatakan ada pengaruh langsung *Achievement Motivation* terhadap *Workplace Well-Being* dan hipotesis ini diterima. Ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi secara langsung meningkatkan kesejahteraan kerja.

5.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori tentang hubungan antara motivasi individu dan kesejahteraan kerja, serta peran kualitas layanan internal sebagai variabel mediasi sebagai berikut :

- a. Pertama, hasil ini mendukung teori McClelland tentang motivasi berprestasi, yang menyatakan bahwa individu dengan motivasi tinggi cenderung lebih proaktif, bertanggung jawab, dan memiliki kontrol diri yang baik, sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan kesejahteraan kerja.
- b. Kedua, penelitian ini memperkuat konsep Service Quality dalam konteks internal organisasi, yaitu bagaimana persepsi karyawan terhadap kualitas layanan organisasi dapat memperkuat atau melemahkan efek motivasi terhadap kesejahteraan kerja.
- c. Ketiga, hasil yang menunjukkan efek negatif dari *Tangible* dan *Empathy* membuka ruang baru dalam pemahaman teoretis bahwa persepsi karyawan terhadap fasilitas fisik dan empati organisasi bisa saja bersifat ambivalen, tergantung pada realita lapangan dan harapan subjektif.

5.3 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi praktis bagi manajemen RS PKU Muhammadiyah Kabupaten Blora sebagai berikut :

- a. Meningkatkan Motivasi Pencapaian Karyawan karena motivasi berprestasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kesejahteraan kerja, manajemen perlu mengupayakan strategi peningkatan motivasi, seperti sistem apresiasi, peluang pengembangan karier, dan program pelatihan yang berkelanjutan.

- b. Memperkuat Dimensi Service Quality yang Berpengaruh Positif. Fokus pada peningkatan *Reliability*, *Responsiveness*, dan *Assurance*, karena ketiganya memiliki efek mediasi positif signifikan. Upaya peningkatan meliputi: pelatihan staf dalam pelayanan yang andal, peningkatan waktu respon layanan internal, dan peningkatan kompetensi serta integritas petugas layanan.
- c. Evaluasi Terhadap Dimensi Service Quality yang Berpengaruh Negatif. Perlu dilakukan evaluasi terhadap *Tangible* dan *Empathy*, karena keduanya berpengaruh negatif signifikan terhadap kesejahteraan kerja. Jika fasilitas fisik tidak memadai atau persepsi empati organisasi tidak selaras dengan realita, maka hal ini justru akan menurunkan tingkat kesejahteraan kerja karyawan.
- d. Peningkatan Komunikasi Internal. Diperlukan peningkatan transparansi dan keterbukaan informasi antar level manajemen agar persepsi karyawan terhadap kualitas layanan organisasi lebih selaras dengan harapan mereka.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicatat untuk interpretasi hasil dan penelitian lanjutan sebagai berikut :

- a. Fokus pada Satu Instansi

Penelitian hanya dilakukan di satu rumah sakit (RS PKU Muhammadiyah Blora), sehingga hasilnya belum tentu representatif untuk instansi lain atau wilayah lain.

b. Data Primer yang Bersifat Subjektif

Data dikumpulkan melalui kuesioner, sehingga rentan terhadap bias responden dan persepsi subjektif. Hal ini bisa memengaruhi validitas hasil jika dibandingkan dengan data objektif.

c. Desain Cross-Sectional

Desain penelitian bersifat lintas waktu (cross-sectional), sehingga tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat secara longitudinal.

d. Variabel Mediator yang Banyak

Penggunaan lima mediator sekaligus dalam model regresi meningkatkan kompleksitas model dan risiko multikolinieritas, meskipun telah dilakukan uji awal untuk memastikan tidak ada gangguan serius dalam estimasi parameter.

e. Ukuran Sampel yang Terbatas

Meskipun ukuran sampel memenuhi syarat statistik, jumlahnya masih relatif kecil untuk generalisasi luas. Penelitian lanjutan dengan sampel lebih besar akan meningkatkan daya prediktif model.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Abri, R., & Al-Balushi, H. (2014). *Patient Satisfaction Survey As A Tool Towards Quality Improvement*. Oman Medical Journal, 29(1), 3–7.
- Ali, M., & Asrori, M. (2019). *Psikologi Remaja: Perkembangan peserta didik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Church, M. A. (1997). *The effects of conceptions of ability and goal orientation on self-regulation*. Journal of Educational Psychology, 89(1), 22–32.
- Djaali. (2021). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dweck, C. S. (1986). *Motivational Processes Affecting Learning*. American Psychologist, 41(10), 1040–1048.
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2001). *Approach-Avoidance Motivation In Personality: Approach And Avoidance Temperaments And Goals*. Journal of Personality and Social Psychology, 82(5), 804–818.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamalik, O. (2011). *Psikologi Belajar dan Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2013). *Role Stress, Burnout And Their Effects On Frontline Hotel Employees' Job Performance*. International Journal of Tourism Research, 15(5), 495–513.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- McClelland, D. C. (1965). *Achievement And Entrepreneurship: A Longitudinal Study*. Journal of Personality and Social Psychology, 1(4), 389–392.
- Nurhasanah. (2016). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). *The 'What', 'Why' And 'How' Of Employee Well-Being: A New Model*. Social Indicators Research, 90(3), 441–458.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality*. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

- Prayitno, D. (2014). *Analisis Regresi Dan Multikolinearitas Dalam Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Priyatno, D. (2014). *SPSS 22 Untuk Analisis Statistik Data*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2019). *Leadership And Organizational Behavior*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-Being: Productivity And Happiness At Work*. London: Palgrave Macmillan.
- Rotter, J. B. (1966). *Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcement*. Psychological Monographs: General and Applied, 80(1), 1–28.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs In Motivation, Development, And Wellness*. New York: Guilford Publications.
- Sadirman, A. M. (2014). *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sekawan, M. (2016). *Metodologi Penelitian Sosial Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Setiawan, A., & Prasetyo, W. (2017). *Organizational Support And Its Impact On Employee Well-Being*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 5(2), 120–134.
- Slavin, R. E. (2011). *Educational Psychology: Theory And Practice* (10th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sudarsono, B., & Wijaya, T. (2020). *Workplace Well-Being Dan Produktivitas Kerja Karyawan*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 8(1), 15–26.
- _____. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Islam*. Jakarta: Kencana.

- Tjiptono, F. (2017). *Strategi Pemasaran* (4th ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Wibowo, A., & Pramudito, A. (2020). *Burnout Pada Karyawan: Faktor Penyebab Dan Dampaknya*. Jurnal Psikologi Terapan, 6(2), 100–115.
- World Health Organization (WHO). (2019). *Healthy Workplaces: A Model For Action*. Geneva: WHO Press.
- Yamit, Z. (2017). *Manajemen Kualitas Produk Dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.

