

**Optimalisasi Peningkatan Kinerja Karyawan
Melalui *Quality Of Work Life, Islamic Work Ethics*
dan *Employee Engagement*
(Studi pada Karayawan RSI Sultan Agung Semarang)**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

ANNISA NUR HASYIMIYAH

NIM : 30402300244

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi

**Optimalisasi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Quality Of Work Life*,
Islamic Work Ethics dan *Employee Engagement*
(Studi pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang)**

Disusun oleh

Annisa Nur Hasyimiyyah

Nim: 30402300244

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat di ajukan dihadapan sidang
panitia ujian Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Agustus 2025

Pembimbing,

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D.
NIDK.0627056201

HALAMAN PENGESAHAN

**Optimalisasi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Quality Of Work Life*,
Islamic Work Ethics dan *Employee Engagement*
(Studi pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang)**

Disusun oleh

Annisa Nur Hasyimiyyah

Nim: 30402300244

Pada tanggal 6 November 2025

Pembimbing

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D.

NIDK.0627056201

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen

Mengetahui,



Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST., SE., M.M

NIDK.0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Annisa Nur Hasyimiyyah
Nim : 30402300244
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**“OPTIMALISASI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI *QUALITY OF WORK LIFE, ISLAMIC WORKETHICS* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* (STUDI PADA KARYAWAN RSI SULTAN AGUNG SEMARANG)”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 7 November 2025

Yang Menyatakan,





Annisa Nur Hasyimiyyah
Nim. 30402300244

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Annisa Nur Hasyimiyyah

NIM : 30402300244

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

“OPTIMALISASI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI *QUALITY OF WORK LIFE, ISLAMIC WORKETHICS* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* (STUDI PADA KARYAWAN RSI SULTAN AGUNG SEMARANG)”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 7 November 2025

Yang Menyatakan,



Annisa Nur Hasyimiyyah
Nim. 30402300244

MOTTO

"Bukan yang paling pintar yang berhasil, tapi yang paling konsisten."

-QS. Al-Insyirah: 6

"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan."

"Jangan pernah menyerah hanya karena prosesnya sulit, karena yang indah memang tak mudah."



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* dan *Islamic Work Ethics* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada RSI Sultan Agung Semarang. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah pentingnya kualitas kehidupan kerja dan etika kerja Islami sebagai pondasi organisasi berbasis nilai-nilai Islam dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di sektor kesehatan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada 100 responden yang merupakan karyawan RSI Sultan Agung. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi linier berganda serta Sobel Test untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan. Demikian pula, *Islamic Work Ethics* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan. Sementara itu, *Employee Engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Quality of Work Life* dan *Islamic Work Ethics* dengan Kinerja Karyawan. Implikasi dari penelitian ini menekankan bahwa peningkatan kinerja karyawan rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh dimensi spiritual dan kesejahteraan kerja yang seimbang. RSI Sultan Agung Semarang diharapkan dapat terus memperkuat program manajemen berbasis nilai Islami dan peningkatan kualitas kehidupan kerja, sehingga tercipta sumber daya manusia yang produktif, loyal, serta berdaya saing tinggi. Penelitian ini juga membuka peluang bagi kajian lebih lanjut dengan menambahkan variabel organisasi lain serta memperluas objek penelitian ke rumah sakit berbeda untuk memperoleh generalisasi hasil yang lebih luas.

Kata Kunci: *Quality of Work Life*, *Islamic Work Ethics*, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan, RSI Sultan Agung Semarang.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Quality of Work Life and Islamic Work Ethics on Employee Performance with Employee Engagement as a mediating variable at RSI Sultan Agung Semarang. The background of this study lies in the importance of work-life quality and Islamic ethical values as the foundation of an Islamic-based organization in enhancing human resource performance in the healthcare sector. The research method employed a quantitative approach using questionnaires distributed to 100 respondents who are employees of RSI Sultan Agung. Data were analyzed using multiple linear regression and the Sobel Test to examine the significance of the mediation effect. The findings reveal that Quality of Work Life has a positive and significant effect on Employee Engagement and Employee Performance. Similarly, Islamic Work Ethics significantly influences both Employee Engagement and Employee Performance. Furthermore, Employee Engagement positively and significantly affects Employee Performance. However, Employee Engagement was found not to significantly mediate the relationship between Quality of Work Life and Islamic Work Ethics with Employee Performance. The implications of this study emphasize that employee performance improvement in hospitals is not only determined by technical factors but also by spiritual values and balanced work-life quality. RSI Sultan Agung Semarang is expected to continuously strengthen management programs based on Islamic values and enhance the quality of work life, thereby creating productive, loyal, and competitive human resources. This study also provides opportunities for further research by incorporating other organizational variables and expanding the research objects to different hospitals for broader generalization.

Keywords: *Quality of Work Life, Islamic Work Ethics, Employee Engagement, Employee Performance, RSI Sultan Agung Semarang.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Optimalisasi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Quality Of Work Life*, *Islamic Work Ethics* dan *Employee Engagement* (Studi pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang)”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D, selaku dosen pembimbing I, yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan masukan yang sangat berarti selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen, Staff, dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membentangkan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.

5. Kedua orang tua tercinta dan keluarga yang selalu memberikan do'a, kasih sayang, serta dukungan moral dan materiil yang tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Teman-teman seperjuangan dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan semangat, bantuan, dan kebersamaan selama masa pengerjaan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun penyajian. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta dapat menjadi kontribusi positif dalam bidang keilmuan yang berkaitan.

Semarang, 7 November 2025

Penulis



Annisa Nur Hasyimiyyah

Nim. 30402300244

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	2
HALAMAN PENGESAHAN.....	3
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	4
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	5
MOTTO.....	6
ABSTRAK	7
ABSTRACT	8
KATA PENGANTAR	9
DAFTAR ISI.....	11
BAB I PENDAHULUAN.....	14
1.1 Latar Belakang.....	14
1.2 Rumusan Masalah	21
1.3 Tujuan Penelitian.....	22
1.4 Manfaat Penelitian.....	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	25
2.1 Landasan Teori.....	25
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	25
2.1.2 Quality Of Work Life	28
2.1.3 Islamic Work Ethics.....	31
2.1.4 Employee Engagement	34
2.2 Hubungan Antar Variabel.....	37
2.2.1 Hubungan Quality Of Work Life terhadap Employee Engagement.....	37
2.2.2 Hubungan Islamic Work Ethics terhadap Employee Engagement	39
2.2.3 Hubungan Quality Of Work Life terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.2.4 Hubungan Islamic Work Ethics terhadap Kinerja Karyawan.....	44

2.2.5 Hubungan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan	46
2.3 Model Empirik.....	49
2.4 Hipotesis Penelitian.....	50
BAB III METODE PENELITIAN.....	51
3.1 Jenis Penelitian	51
3.2 Sumber Data	51
3.3 Metode Pengumpulan Data	52
3.4 Populasi dan Sampel.....	53
3.5 Definisi Oprasional dan Indikator	55
3.6 Teknik Analisis Data	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	63
4.2 Karakteristik Responden	66
4.2.1 Jenis Kelamin.....	66
4.2.2 Tingkat Pendidikan.....	68
4.2.3 Tingkat Masa Kerja	70
4.3 Analisis Kualitatif.....	71
4.3.1 Analisis Deskriptif <i>Quality Of Work Life</i>	72
4.3.2 Analisis Deskriptif <i>Islamic Work Ethics</i>	74
4.3.3 Analisis Deskriptif <i>Employee Engagement</i>	77
4.3.4 Analisis Deskriptif <i>Kinerja Karyawan</i>	79
4.3 Analisis Kuantitatif.....	82
4.3.1 Hasil Uji Validitas	82
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	83
4.4.3 Uji Normalitas.....	84
4.4.4 Uji Kolmogorov Smirnov	85
4.4.5 Uji Multikolonieritas.....	88

4.4.6 Uji Heteroskedastisitas	89
4.4.7 Pengujian Regresi Linier Berganda	91
4.4 Analisis Jalur	92
4.5 Uji T.....	96
4.7 Uji Sobel Test.....	98
4.8 Pembahasan	101
1. Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Employee Engagement	101
2. Pengaruh Islamic Work Ethics terhadap Employee Engagement	103
3. Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Kinerja Karyawan	106
4. Pengaruh Islamic Work Ethics terhadap Kinerja Karyawan	109
5. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan.....	111
6. Pengaruh Employee Engagement sebagai variabel mediasi Quality Of Work Life terhadap Kinerja Karyawan	113
7. Pengaruh Employee Engagement sebagai variabel mediasi Islamic Work Ethics terhadap Kinerja Karyawan	114
BAB V PENUTUP.....	116
5.1 Kesimpulan.....	116
5.2 Saran.....	117
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	120
5.4 Agenda Peneliti Mendatang	122
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN.....	128

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, termasuk di lingkungan rumah sakit berbasis nilai Islam seperti RSI Sultan Agung Semarang. Sebagai institusi pelayanan kesehatan yang mengedepankan profesionalisme dan prinsip-prinsip syariah, kualitas kerja karyawan tidak hanya diukur dari produktivitas dan capaian target pelayanan, tetapi juga dari kepatuhan terhadap etika kerja yang sesuai dengan nilai-nilai Islami dan standar profesi medis (Lubis et al., 2023).

Dalam beberapa waktu terakhir, muncul indikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja sebagian karyawan, seperti keterlambatan penyelesaian tugas administratif, kurangnya koordinasi antarunit, dan penurunan inisiatif dalam memberikan pelayanan prima kepada pasien. Permasalahan ini, jika tidak segera ditangani, berpotensi menurunkan kualitas layanan kesehatan, mengganggu efektivitas operasional, serta melemahkan citra positif rumah sakit di mata masyarakat.

Lebih jauh lagi, kinerja yang tidak optimal dapat memengaruhi etika kerja. Etika kerja di lingkungan rumah sakit meliputi disiplin waktu, tanggung jawab terhadap pasien, sikap saling menghormati antar rekan kerja, serta komitmen untuk menjalankan amanah profesi sesuai prinsip syariah (Oladapo, 2024).

Penurunan motivasi dan semangat kerja dapat mengarah pada perilaku yang tidak sesuai dengan kode etik profesi, seperti berkurangnya empati terhadap pasien, terjadinya komunikasi yang kurang efektif, dan pengabaian prosedur kerja standar. RSI Sultan Agung sebagai rumah sakit Islam harus memastikan bahwa setiap karyawan memahami keterkaitan antara kinerja dan etika kerja. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, rendahnya kinerja yang memengaruhi etika dapat dipicu oleh faktor internal seperti kurangnya pelatihan, beban kerja yang tidak seimbang, atau ketidakjelasan pembagian tugas; serta faktor eksternal seperti tekanan kerja tinggi, keterbatasan fasilitas, dan tuntutan pasien yang semakin kompleks.

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif (Faiq & Sholahuddin, 2024). QWL mencerminkan sejauh mana kesejahteraan karyawan diperhatikan dalam organisasi, mencakup aspek keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, kondisi kerja yang nyaman, serta peluang pengembangan karier (Nurchayyo, 2024). Dalam organisasi berbasis nilai Islam seperti Rumah Sakit Islam (RSI) Sultan Agung, penerapan QWL yang baik tidak hanya berfokus pada aspek material, tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai spiritual yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

Selain QWL, *Islamic Work Ethics* (IWE) juga menjadi aspek penting dalam membentuk budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada nilai-nilai Islam. IWE menekankan prinsip kerja yang jujur, disiplin, tanggung jawab, serta menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah (Andi Prayogi & Samri Juliati

Nasution, 2023). Dalam lingkungan kerja RSI Sultan Agung yang berlandaskan nilai-nilai Islam, penerapan etika kerja Islam diharapkan dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan dedikasi karyawan dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Kualitas kehidupan kerja dan etika kerja Islam memiliki hubungan erat dengan *Employee Engagement* atau keterlibatan karyawan dalam organisasi (Handoyo & Setiawan, 2017). *Employee engagement* mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan intelektual dengan pekerjaannya serta memiliki komitmen terhadap visi dan misi organisasi. Karyawan yang memiliki engagement tinggi akan lebih termotivasi dalam bekerja, memiliki semangat yang tinggi, serta bersedia memberikan kontribusi terbaiknya bagi rumah sakit. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang mendukung, nilai-nilai Islam yang diterapkan dalam budaya kerja, serta kesejahteraan yang terjamin dapat meningkatkan tingkat engagement karyawan di RSI Sultan Agung.

Pada prakteknya, *employee engagement* yang tinggi berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terlibat secara penuh dalam pekerjaan akan bekerja dengan lebih produktif, memiliki kepuasan kerja yang tinggi, serta mampu menghadapi tantangan dengan lebih baik (Anin Dwita & Rozikan, 2022). Kinerja karyawan yang optimal sangat penting dalam industri kesehatan, terutama dalam rumah sakit berbasis Islam yang tidak hanya mengutamakan profesionalisme tetapi juga nilai-nilai keislaman dalam memberikan layanan kepada pasien. *Employee engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan emosional dan intelektual karyawan terhadap pekerjaannya serta

organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan dedikasi tinggi, loyalitas, serta motivasi yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan (Handoyo & Setiawan, 2017). Dengan demikian, semakin baik *Quality of Work Life* yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. QWL yang optimal memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan nyaman, tanpa tekanan berlebih, serta memiliki peluang untuk berkembang dalam karier mereka.

Salah satu aspek utama dalam QWL yang berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) (Hermawati & Mas, 2017). Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih fokus dalam bekerja dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah. Hal ini berdampak positif pada keterlibatan mereka dalam pekerjaan, karena mereka merasa lebih termotivasi dan tidak terbebani oleh tekanan kerja yang berlebihan. Lingkungan kerja yang mendukung juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan *employee engagement* melalui QWL (Subbarayalu & Al Kuwaiti, 2019). Organisasi yang menciptakan suasana kerja yang inklusif, aman, dan nyaman akan mendorong karyawan untuk lebih aktif berkontribusi. Selain itu, adanya kebijakan fleksibilitas kerja, fasilitas kesehatan, serta program kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan mereka dalam organisasi (Anwar & Jati, 2023).

Berikut ini merupakan data absensi karyawan pada karyawan RSI Sultan Agung Semarang

Tabel 1.1

Data absensi karyawan di RSI Sultan Agung Semarang

Bulan	Tidak Hadir			
	Ijin	Sakit	Cuti	Jumlah
Januari 2024	8	4	0	12
Februari 2024	6	6	0	12
Maret 2024	7	8	1	16
April 2024	8	8	0	16
Mei 2024	10	6	2	18
Juni 2024	8	6	1	15
Juli 2024	9	3	1	13
Agustus 2024	11	2	0	13
September 2024	8	4	0	12
Oktober 2024	7	4	3	14
November 2024	8	3	1	12

Sumber: Data SDI RSI Sultan Agung Semarang, 2024

Absensi di RSI Sultan Agung Semarang dalam satu tahun terakhir dari bulan Januari 2024 sampai November 2024 menunjukkan naik turunnya secara fluktuatif kinerja sumber daya manusia karyawan. Berdasarkan data diatas dapat dilihat dibulan Maret sampai Mei terdapat karyawan yang tidak berangkat kerja dengan berbagai alasan tertentu sebanyak 50 karyawan, ini merupakan masalah penting yang harus segera ditindak lanjuti dan harus diselesaikan.

Keterikatan kerja dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, semakin baik disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi semangat kerja karyawan.

Rumah Sakit Islam (RSI) Sultan Agung Semarang merupakan rumah sakit syariah yang memberikan kelebihan melalui pendekatan spiritual kepada pasiennya yaitu berupa bimbingan rohani dengan mengedepankan nilai-nilai Islam. Karyawan berperilaku secara ekstra di Rumah Sakit Islam sangat diperlukan guna memberikan terbaik bagi organisasinya serta karyawan mampu berperan aktif dalam kegiatan pekerjaan. Hal ini bisa dilakukan melalui hubungan timbal balik antara organisasi dengan karyawan seperti pemberian saran dari karyawan ke rumah sakit, memberikan pelayanan lebih sebagai sebuah bagian dari rumah sakit, serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap sebuah organisasi. Rumah Sakit Islam dalam kompetisi global diharapkan bisa dan mampu untuk bersaing dengan rumah sakit lainnya yang berbasis konvensional dengan memberikan berbagai pelayanan yang mampu memberikan kepuasan kepada para pasien yang kemudian dapat berdampak pada nilai rumah sakit sendiri. Kemudian terdapat perbedaan penelitian (*Research Gap*) yang membuat peneliti menarik untuk mengkaji lebih lanjut yaitu (Tanaya Nayak et al., 2010) yang menyatakan bahwa *Quality Of Work Life* yang efektif akan mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan, namun (El Badawy et al., 2018) mengungkapkan bahwa *Job Quality Of Work Life* tidak berpengaruh secara signifikan kepada peningkatan Kinerja Karyawan di organisasi.

Tabel 1.2
Ringkasan Research GAP

No	Pengaruh	Pengaruh	Peneliti & Tahun
1	<i>Quality Of Work Life</i> terhadap Kinerja Karyawan	Positif & Signifikan	(Tanaya Nayak et al., 2010);(Faiq & Sholahuddin, 2024);(Anin Dwita & Rozikan, 2022)
		Tidak Signifikan	(El Badawy et al., 2018)

Sumber : Data yang diolah, 2025

Hal yang melatarbelakangi permasalahan bahwa dalam usaha untuk menyelesaikan masalah yang dialami oleh rumah sakit dengan mengedepankan motivasi intrinsik karyawan pada Rumah Sakit Islam tersebut, belum sesuai dengan ekspektasi masyarakat, seperti dijelaskan dalam kotak saran kinerja layanan sebagai berikut:

Tabel 1.3
Kotak Saran Kinerja Layanan
RSI Sultan Agung Semarang Tahun 2020 –2024

No	Keluhan	Kotak Saran
1.	Kurang ramahnya karyawan dalam memberikan layanan	2023 dan 2024
2.	Kurang sabarnya karyawan	2023
3.	Karyawan kurang menyenangkan dalam memberikan pelayanan	2023 – 2024
4.	Masih rendahnya respon tenaga medis dan karyawan dalam memberikan informasi	2023
5.	Kelalaian dokter terhadap standar profesional dan pelanggaran	2023 dan 2024

6.	Sikap membedakan dari kelas social	2023 dan 2024
7.	Pasien menunggu terlalu lama dikarenakan dokter atau petugas belum ada atau datang terlambat	2024

Sumber : SDI RSI Sultan Agung Semarang , 2024

Dari kotak layanan tersebut dapat dijelaskan bahwa masih terdapat beberapa keluhan yang dirasakan pasien akan layanan yang diberikan, karena pelayanan yang diberikan merupakan bukti nyata kinerja RSI Sultan Agung Semarang dalam menjalankan organisasi. Berdasarkan kotak saran selama tahun 2023 hingga 2024 tersebut menunjukkan bahwa masih banyak keluhan yang dilakukan para pasien terhadap layanan yang diberikan para karyawan, baik melalui staf, perawat hingga dokter. Dengan terjadinya keluhan dari para pasien selama menggunakan jasa Rumah sakit Islam Sultan Agung tersebut memberikan indikasi bahwa perilaku karyawan dalam memberikan kinerja layanan harus ditambah lagi agar maksimal dalam memaksimalkan kinerja sumber daya manusia pada karyawan. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan maka penulis mengambil judul penelitian sebagai berikut “*Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Quality Of Work Life, Islamic Work Ethics dan Employee Engagement*”.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam dunia kerja yang semakin dinamis, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya berkontribusi terhadap produktivitas individu, tetapi juga berdampak pada efektivitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan dan institusi perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Salah satu

faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja. QWL mencakup keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, lingkungan kerja yang mendukung, serta kebijakan organisasi yang memberikan kenyamanan dan motivasi bagi karyawan. Ketika karyawan merasa sejahtera dalam pekerjaannya, mereka cenderung lebih produktif dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Quality Of Work Life, Islamic Work Ethics dan Employee Engagement*". Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *Islamic Work Ethics* terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?
4. Bagaimana pengaruh *Islamic Work Ethics* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?
5. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Islamic Work Ethics* terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang .
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang .
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Islamic Work Ethics* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pada RSI Sultan Agung Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di uraikan diatas, manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh *Quality of Work Life (QWL)*, *Islamic Work Ethics (IWE)*, dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dapat

memperkaya teori yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi berbasis nilai Islam, serta menjadi referensi bagi akademisi dalam mengembangkan kajian terkait kesejahteraan kerja, etika kerja Islam, dan keterlibatan karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi landasan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan serupa dalam konteks industri atau organisasi yang berbeda.

2. Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kepada organisasi, khususnya instansi yang berbasis nilai Islam, dalam merancang kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan memahami bagaimana *QWL*, *IWE*, dan *Employee Engagement* berkontribusi terhadap kinerja karyawan, organisasi dapat mengembangkan program peningkatan kesejahteraan kerja, memperkuat budaya kerja berbasis etika Islam, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan serta keberlanjutan bisnis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel-variabel penelitian berupa *Quality Of Work Life, Islamic Work Ethics, Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan dari beberapa Variabel masing-masing menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu, serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut (Handoyo & Setiawan, 2017) merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat pencapaian seorang individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja ini mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi (Nurcahyo et al., 2024). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai konsep kinerja karyawan sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mengembangkan strategi peningkatan produktivitas (Febriani et al., 2022).

Kinerja karyawan menurut (Hermawati & Mas, 2017) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Standar ini biasanya mencakup aspek kuantitatif, seperti jumlah output yang dihasilkan, serta aspek kualitatif, seperti tingkat kepuasan pelanggan atau kesesuaian dengan prosedur yang ditetapkan (Arief, 2018). Dengan kata lain, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal mencakup aspek-aspek seperti kompetensi, motivasi, pengalaman, dan sikap kerja (Cesário, 2017). Seorang karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi cenderung mampu bekerja lebih efektif dibandingkan dengan karyawan yang kurang berpengalaman (Risqina et al., 2020). Selain itu, motivasi kerja, baik yang berasal dari dalam diri (intrinsik) maupun dari lingkungan sekitar (ekstrinsik), juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja individu.

Di sisi lain, faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, kepemimpinan, serta sistem penghargaan dan insentif. Lingkungan kerja yang kondusif, seperti suasana kerja yang nyaman dan fasilitas yang memadai, dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan (Hadjri, 2015). Selain itu, kepemimpinan yang baik, terutama dari manajer atau atasan, dapat memberikan arahan, motivasi, serta

dukungan yang diperlukan untuk membantu karyawan mencapai performa terbaiknya.

Salah satu indikator utama dalam mengukur kinerja karyawan adalah efektivitas kerja. Efektivitas kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan benar dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Kartika, 2016). Selain efektivitas, efisiensi juga menjadi faktor penting dalam penilaian kinerja, di mana seorang karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan menggunakan sumber daya yang minimal akan dianggap memiliki kinerja yang baik (Nurfahmiyati et al., 2021). Dalam dunia kerja, evaluasi kinerja karyawan dilakukan secara berkala untuk mengukur sejauh mana mereka mampu memenuhi ekspektasi perusahaan. Beberapa metode yang umum digunakan dalam menilai kinerja karyawan adalah *Key Performance Indicators (KPI)*, *Balanced Scorecard*, dan *Performance Appraisal*. Metode ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan karyawan, sehingga dapat dirancang strategi peningkatan kinerja yang lebih tepat (Gardaz, 2019).

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu menerapkan berbagai strategi yang efektif. Salah satunya adalah melalui program pelatihan dan pengembangan keterampilan (Nisa, 2018). Dengan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja, perusahaan dapat membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka dan menjadi lebih produktif. Selain itu, pemberian insentif, penghargaan, dan pengakuan atas kinerja yang baik juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat (Risqina et al., 2020). Dalam

peningkatan kinerja karyawan juga semakin penting di era digital saat ini. Penggunaan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan perusahaan untuk memantau, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik secara lebih efektif. Selain itu, fleksibilitas dalam sistem kerja, seperti kerja remote atau hybrid, juga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas (Orlova, 2021).

Secara keseluruhan, kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam kesuksesan suatu organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja serta menerapkan strategi peningkatan yang tepat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kompetitif. Oleh karena itu dapat disimpulkan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat pencapaian seorang individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja ini mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator kinerja karyawan menurut (Tarmizi & Hutasuhut, 2021) meliputi :

1. Kualitas Kerja,
2. Kuantitas,
3. Ketepatan Waktu,
4. Efektifitas,
5. Kemandirian.

2.1.2 Quality Of Work Life

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja menurut (El Badawy et al., 2018) merupakan konsep yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja mereka. QWL mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dapat memenuhi kebutuhan fisik, psikologis, dan sosial karyawan, sehingga mereka dapat bekerja secara produktif dan merasa puas dengan pekerjaannya. Konsep ini tidak hanya berfokus pada kesejahteraan individu, tetapi juga pada efektivitas organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi (Hermawati & Mas, 2017). Dalam praktiknya, QWL mencakup berbagai aspek seperti kondisi kerja yang aman dan nyaman, hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen, kesempatan pengembangan karier, serta kebebasan dalam mengekspresikan ide dan aspirasi. Faktor-faktor ini sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Ketika lingkungan kerja mampu memberikan kenyamanan dan kesejahteraan, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas organisasi (Asharini, 2018).

Pendekatan terhadap QWL terus berkembang seiring dengan perubahan kebutuhan tenaga kerja dan dinamika organisasi. Di era modern, organisasi tidak hanya mempertimbangkan faktor ekonomi dalam mengelola tenaga kerja, tetapi juga aspek psikologis dan sosial (Faiq & Sholahuddin, 2024). Konsep *work-life balance*, misalnya, menjadi bagian penting dari QWL, di mana perusahaan memberikan fleksibilitas dalam jam kerja atau kebijakan kerja jarak jauh guna memastikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

(Hermawati & Mas, 2017). Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan QWL dapat mengurangi tingkat stres kerja dan burnout yang sering dialami karyawan. Kondisi kerja yang buruk, seperti beban kerja yang berlebihan, lingkungan kerja yang tidak mendukung, serta kurangnya pengakuan atas kinerja, dapat menyebabkan turunnya kualitas hidup karyawan dan bahkan meningkatkan tingkat turnover dalam organisasi (Tanaya Nayak et al., 2010). Oleh karena itu, banyak perusahaan mulai mengadopsi program-program kesejahteraan kerja untuk meningkatkan QWL karyawan mereka.

QWL juga berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang positif. Ketika perusahaan menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan karyawan, maka loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan akan meningkat (Hermawati & Mas, 2017). Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih stabil dan berkinerja tinggi.

Implementasi QWL yang efektif memerlukan strategi yang sesuai dengan sumber daya manusia dan berkelanjutan. Perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan dan lingkungan kerja untuk memastikan bahwa kebutuhan karyawan terus terpenuhi (Nurchahyo, 2024). Selain itu, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi juga dapat meningkatkan QWL, karena mereka merasa memiliki suara dalam menentukan kebijakan yang memengaruhi kehidupan kerja mereka.

Secara keseluruhan, *Quality of Work Life* bukan hanya sekadar konsep manajemen, tetapi merupakan strategi penting dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif, sehat, dan bahagia (El Badawy et al., 2018). Organisasi yang memperhatikan QWL akan lebih mudah mempertahankan talenta terbaiknya, meningkatkan daya saing, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan jangka panjang baik bagi individu maupun perusahaan itu sendiri (Nisa, 2018). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) adalah konsep yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja mereka. QWL mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dapat memenuhi kebutuhan fisik, psikologis, dan sosial karyawan, sehingga mereka dapat bekerja secara produktif dan merasa puas dengan pekerjaannya. Indikator *Quality of Work Life* menurut Menurut (Cascio, 2006), terdapat tujuh indikator dalam penerapan *Quality of Work Life* , yaitu :

1. Partisipasi karyawan,
2. Penyelesaian Konflik,
3. Komunikasi,
4. Kesehatan kerja,
5. Keselamatan kerja,
6. Keamanan kerja,
7. Kompensasi yang layak,

2.1.3 Islamic Work Ethics

Islamic Work Ethics (IWE) atau etika kerja Islam menurut (Anin Dwita & Rozikan, 2022) merupakan prinsip etika yang berlandaskan nilai-nilai Islam dalam dunia kerja. Konsep ini menekankan pentingnya kerja sebagai bentuk ibadah dan kontribusi terhadap masyarakat. Dalam Islam, bekerja bukan hanya sekadar mencari nafkah, tetapi juga sebagai sarana untuk mencapai kesejahteraan spiritual dan sosial (Syafriзал, 2019). Oleh karena itu, prinsip-prinsip etika kerja Islam mengajarkan nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan keikhlasan dalam bekerja.

Prinsip utama dalam IWE menurut (Faiq & Sholahuddin, 2024) adalah bahwa kerja harus dilakukan dengan niat yang tulus untuk mencari ridha Allah SWT. Hal ini sejalan dengan konsep ikhlas dalam Islam, di mana setiap usaha yang dilakukan harus berdasarkan niat yang baik dan tidak semata-mata untuk kepentingan duniawi. Rasulullah SAW sendiri menekankan pentingnya bekerja dengan bersabda, *"Tidaklah seseorang makan makanan yang lebih baik daripada hasil kerja tangannya sendiri."* (HR. Bukhari). Selain itu, *Islamic Work Ethics* juga menekankan pentingnya kejujuran dan integritas dalam bekerja. Seorang Muslim yang berpegang teguh pada nilai-nilai Islam harus menghindari kecurangan, penipuan, dan praktik bisnis yang tidak adil. Dalam Al-Qur'an, Allah SWT berfirman, *"Dan janganlah sebagian kamu memakan harta sebagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang batil..."* (QS. Al-Baqarah: 188). Oleh karena itu, dalam dunia kerja, etika Islam menuntut setiap individu untuk bersikap transparan dan jujur dalam setiap transaksi dan tanggung jawabnya.

Prinsip kerja keras dan profesionalisme menurut (Lita Nabbila et al., 2022) juga menjadi bagian dari IWE. Islam mengajarkan bahwa seorang Muslim harus bekerja dengan sungguh-sungguh dan memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang dijalankan. Hal ini sejalan dengan konsep *ihsan* dalam Islam, yaitu melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya (Khoir & Sulaiman, 2024). Seorang pekerja Muslim tidak hanya bekerja demi gaji atau keuntungan materi, tetapi juga memiliki tanggung jawab moral untuk memberikan manfaat bagi orang lain dan masyarakat luas. Selain kerja keras, etika kerja Islam juga mengedepankan nilai keadilan dalam hubungan kerja. Dalam Islam, atasan dan bawahan memiliki hak dan kewajiban masing-masing yang harus dipenuhi dengan adil. Islam melarang eksploitasi tenaga kerja dan menekankan pentingnya memberikan upah yang layak sesuai dengan usaha yang telah dilakukan (Abdul Ghani, 2015). Rasulullah SAW bersabda, "*Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya.*" (HR. Ibnu Majah). Hal ini menunjukkan bahwa dalam sistem kerja yang Islami, kesejahteraan pekerja harus diperhatikan dengan baik.

IWE menurut (Andi Prayogi & Samri Juliati Nasution, 2023) menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan dunia dan akhirat. Seorang Muslim harus mampu mengatur waktu antara bekerja dan beribadah, serta tidak mengorbankan nilai-nilai keagamaannya demi kepentingan duniawi. Konsep ini mengajarkan bahwa mencari nafkah adalah ibadah, tetapi tidak boleh melupakan kewajiban kepada Allah SWT, seperti shalat, zakat, dan amal kebaikan lainnya. Dengan menerapkan *Islamic Work Ethics*, sebuah organisasi atau individu dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, penuh tanggung jawab,

dan bernilai keberkahan (Anin Dwita & Rozikan, 2022). Penerapan nilai-nilai Islam dalam dunia kerja tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membentuk karakter pekerja yang memiliki integritas tinggi dan bermanfaat bagi sesama. Oleh karena itu, IWE menjadi panduan utama bagi setiap Muslim dalam menjalani profesinya dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab (Faiq & Sholahuddin, 2024).

Oleh karena itu dapat disimpulkan pengertian *Islamic Work Ethics* adalah etika kerja Islam merupakan prinsip etika yang berlandaskan nilai-nilai Islam dalam dunia kerja. Konsep ini menekankan pentingnya kerja sebagai bentuk ibadah dan kontribusi terhadap masyarakat. Indikator *Islamic Work Ethic* menurut (Nurfahmiyati et al., 2021) meliputi :

1. *Integrity is committed and uphold the values agreed and wholeheartedly responsible*
2. *Mandiri (independent) is convinced of his own ability and does not let go of responsibility, and always find solutions while facing difficulties, hard work, intelligent, thinking fast, analyzing*
3. *Professionals are working on the basis of expertise and competence,*
4. *Amanah (trust) is a work based on de with honesty and religious values in carrying out duties and responsibilities, all his work will be accounted not only before men but also before the court of Allah SWT*

5. *Ikhlas (sincere) is selfless work, with a sincere intention, not arrogant, do not degrade the other, remain firm in making decisions.*

2.1.4 Employee Engagement

Employee engagement menurut (Febriani et al., 2022) atau keterlibatan karyawan merupakan konsep yang menggambarkan tingkat komitmen emosional dan intelektual seorang karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, serta tujuan perusahaan. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya cenderung memiliki motivasi tinggi, menunjukkan dedikasi yang lebih besar, serta berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan perusahaan (Abdullahi et al., 2021). *Employee engagement* bukan hanya sekadar kepuasan kerja, tetapi juga mencerminkan rasa memiliki dan keterlibatan dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, serta kesempatan pengembangan karier. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif cenderung memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi (Alsakarneh et al., 2024). Selain itu, komunikasi yang terbuka dan jelas antara manajemen dan karyawan menjadi elemen penting dalam meningkatkan keterlibatan mereka terhadap perusahaan.

Salah satu indikator utama menurut (Cesário, 2017) *employee engagement* adalah tingkat antusiasme dan loyalitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang engaged biasanya bekerja dengan penuh semangat, memiliki rasa

tanggung jawab yang tinggi, serta bersedia berusaha lebih untuk mencapai target perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang disengaged cenderung hanya bekerja sekadar memenuhi tugas tanpa adanya motivasi atau inisiatif tambahan (Adullahi, 2021). Pada dasarnya bahwa perusahaan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi memiliki produktivitas yang lebih baik, tingkat absensi yang lebih rendah, serta peningkatan dalam kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa dihargai dan diberikan ruang untuk berkembang akan lebih loyal terhadap perusahaan dan cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar (Nurfahmiyati et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi strategi yang efektif untuk meningkatkan *employee engagement*.

Beberapa strategi yang dapat diterapkan dalam meningkatkan *employee engagement* antara lain adalah memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta memastikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) (Subbarayalu & Al Kuwaiti, 2019). Selain itu, pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi juga berperan besar dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Teknologi dan digitalisasi juga memiliki peran penting dalam membangun *employee engagement*. Dengan adanya platform komunikasi internal, sistem manajemen kinerja berbasis digital, serta kebijakan fleksibilitas kerja, perusahaan dapat meningkatkan interaksi dan keterlibatan karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan (Adi Susilo, 2024). Hal ini terutama relevan dalam era kerja hybrid atau remote, di mana keterlibatan karyawan harus tetap terjaga meskipun tidak selalu berada di kantor.

Secara keseluruhan, *employee engagement* merupakan elemen kunci dalam menciptakan organisasi yang sukses dan berkelanjutan. Karyawan yang engaged tidak hanya meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih positif dan inovatif (Subbarayalu & Al Kuwaiti, 2019). Oleh karena itu, perusahaan perlu secara aktif menerapkan strategi untuk membangun keterlibatan karyawan guna mencapai kinerja terbaik dalam jangka panjang. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah karyawan merupakan konsep yang menggambarkan tingkat komitmen emosional dan intelektual seorang karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, serta tujuan perusahaan (Abdullahi et al., 2021). Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya cenderung memiliki motivasi tinggi, menunjukkan dedikasi yang lebih besar. Indikator *employee engagement* menurut (Handoyo & Setiawan, 2017) meliputi :

1. Komitmen terhadap organisasi ; kesediaan karyawan untuk tetap bekerja dan berkontribusi maksimal.
2. Antusiasme kerja ; semangat dan energi positif dalam menyelesaikan tugas.
3. Keterlibatan dalam proses ; partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan atau perbaikan kerja.
4. Kepuasan terhadap pekerjaan ; rasa puas terhadap peran, lingkungan, dan hubungan kerja.
5. Loyalitas dan kebanggaan ; rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Quality Of Work Life terhadap Employee Engagement

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan (Anin Dwita & Rozikan, 2022). QWL mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memberikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan, menciptakan lingkungan yang aman, nyaman, serta menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Ketika kualitas kehidupan kerja tinggi, karyawan akan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki kepuasan dalam bekerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement* atau keterlibatan karyawan dalam organisasi (Abdullahi et al., 2021).

Employee engagement mengacu pada tingkat keterlibatan emosional dan intelektual karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan dedikasi tinggi, loyalitas, serta motivasi yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan (Handoyo & Setiawan, 2017). Dengan demikian, semakin baik *Quality of Work Life* yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. QWL yang optimal memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan nyaman, tanpa tekanan berlebih, serta memiliki peluang untuk berkembang dalam karier mereka.

Salah satu aspek utama dalam QWL yang berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) (Hermawati & Mas, 2017). Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih fokus dalam bekerja dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah. Hal ini berdampak positif pada

keterlibatan mereka dalam pekerjaan, karena mereka merasa lebih termotivasi dan tidak terbebani oleh tekanan kerja yang berlebihan. Lingkungan kerja yang mendukung juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan employee engagement melalui QWL (Subbarayalu & Al Kuwaiti, 2019). Organisasi yang menciptakan suasana kerja yang inklusif, aman, dan nyaman akan mendorong karyawan untuk lebih aktif berkontribusi. Selain itu, adanya kebijakan fleksibilitas kerja, fasilitas kesehatan, serta program kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan mereka dalam organisasi (Anwar & Jati, 2023). Dapat diperoleh hubungan sebagai berikut :

H1 : Quality Of Work Life berpengaruh positif terhadap Employee Engagement

2.2.2 Hubungan Islamic Work Ethics terhadap Employee Engagement

Islamic Work Ethics (IWE) atau etika kerja Islam merupakan prinsip dan nilai yang mendasari perilaku individu dalam bekerja berdasarkan ajaran Islam (Faiq & Sholahuddin, 2024). Konsep ini menekankan pada kerja sebagai bentuk ibadah, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, serta dedikasi dalam menjalankan tugas. Dalam perspektif Islam, bekerja bukan hanya sekadar mencari nafkah, tetapi juga sebagai sarana untuk mencapai kesejahteraan dunia dan akhirat (Syafriзал, 2019). Ketika karyawan menerapkan etika kerja Islam dalam kehidupan profesionalnya, mereka akan memiliki motivasi yang lebih tinggi dan keterlibatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan serta organisasi.

Employee engagement mengacu pada tingkat keterlibatan, komitmen, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Adullahi, 2021). Karyawan yang engaged tidak hanya bekerja demi memenuhi tugas, tetapi juga memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap keberhasilan perusahaan. Dengan adanya penerapan *Islamic Work Ethics*, karyawan cenderung memiliki etos kerja yang lebih baik, seperti bekerja dengan penuh kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab (Risqina et al., 2020). Hal ini akan meningkatkan loyalitas serta keterlibatan mereka terhadap perusahaan, sehingga berdampak positif pada produktivitas dan stabilitas organisasi.

Salah satu prinsip utama dalam *Islamic Work Ethics* adalah konsep ikhlas (ketulusan). Karyawan yang bekerja dengan ikhlas akan melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati, bukan hanya untuk mendapatkan imbalan materi, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Sikap ini dapat meningkatkan *employee engagement* karena karyawan tidak merasa terbebani dengan pekerjaannya, melainkan melihatnya sebagai amanah yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya (Andi Prayogi & Samri Juliati Nasution, 2023). Selain itu, nilai amanah (tanggung jawab) dalam *Islamic Work Ethics* berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Amanah menuntut individu untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan profesionalisme. Ketika organisasi membangun budaya kerja yang berbasis amanah, karyawan akan merasa lebih percaya diri, memiliki rasa kepemilikan yang tinggi, dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik (Abdul Ghani, 2015).

Kejujuran dan keadilan juga menjadi aspek kunci dalam *Islamic Work Ethics* yang berdampak langsung terhadap *employee engagement* (Syafrizal, 2019). Organisasi yang menerapkan prinsip kejujuran dalam kebijakan manajemen dan memberikan keadilan dalam sistem penghargaan akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan mendapatkan apresiasi yang layak, mereka akan lebih bersemangat dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nurfahmiyati et al., 2021). *Islamic Work Ethics* juga mendorong sikap kerja sama dan ukhuwah (persaudaraan) di lingkungan kerja. Dalam ajaran Islam, kerja sama dan solidaritas antar karyawan sangat dianjurkan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Budaya kerja yang berbasis ukhuwah ini dapat meningkatkan *employee engagement* karena karyawan merasa nyaman bekerja dalam tim dan memiliki hubungan yang positif dengan rekan kerja serta atasan (Tirno et al., 2023).

Pada dasarnya, konsep *ijtihad* dalam Islam, yang berarti usaha dan inovasi dalam bekerja, juga memiliki dampak positif terhadap *employee engagement*. Karyawan yang terdorong untuk selalu berinovasi dan meningkatkan keterampilan mereka akan merasa lebih termotivasi dalam pekerjaannya. Organisasi yang mendukung inovasi dan pengembangan diri karyawan akan lebih mudah mempertahankan keterlibatan mereka dalam jangka panjang (Anin Dwita & Rozikan, 2022). Ketika *Islamic Work Ethics* diterapkan dengan baik di tempat kerja, organisasi akan mendapatkan manfaat besar dalam membangun budaya kerja yang sehat dan produktif. Karyawan yang bekerja dengan nilai-nilai Islam

cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, lebih disiplin, serta memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat turnover, serta memperkuat citra positif perusahaan dalam jangka panjang. Dapat diperoleh hubungan sebagai berikut :

H2 : Islamic Work Ethics berpengaruh positif terhadap Employee Engagement

2.2.3 Hubungan Quality Of Work Life terhadap Kinerja Karyawan

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja merupakan konsep yang menggambarkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, baik secara fisik, psikologis, maupun sosial (Hermawati & Mas, 2017). QWL mencakup berbagai aspek, seperti keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), lingkungan kerja yang kondusif, sistem kompensasi yang adil, serta kesempatan pengembangan karier (El Badawy et al., 2018). Kualitas kehidupan kerja yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil dari kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi, yang mencakup aspek produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dalam bekerja. Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada keterampilan dan pengalaman karyawan, tetapi juga pada kondisi kerja yang mendukung. Dalam konteks ini, *Quality of Work Life* berperan sebagai faktor utama yang dapat

mempengaruhi sejauh mana karyawan mampu memberikan performa terbaiknya di tempat kerja. Salah satu faktor utama dalam QWL yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *work-life balance*. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih fokus, memiliki tingkat stres yang lebih rendah, serta lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas (Febriani et al., 2022). Ketika organisasi memberikan fleksibilitas kerja dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, mereka akan lebih produktif dan memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, sehingga kinerjanya meningkat.

Lingkungan kerja yang kondusif juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. QWL yang baik mencakup lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kolaborasi antar karyawan. Faktor seperti hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, fasilitas kerja yang memadai, serta budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja (Nurchayyo et al., 2024). Karyawan yang merasa dihargai dan nyaman dalam bekerja akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan berkontribusi lebih besar terhadap perusahaan.

Selain itu, sistem kompensasi yang adil dan kesejahteraan karyawan juga menjadi elemen penting dalam QWL yang berdampak pada kinerja (Cascio, 2006). Karyawan yang mendapatkan gaji dan tunjangan yang sesuai dengan kontribusinya akan merasa lebih dihargai, sehingga meningkatkan loyalitas dan semangat kerja mereka (Tanaya Nayak et al., 2010). Insentif finansial maupun non-finansial, seperti penghargaan dan pengakuan atas pencapaian kerja, dapat

menjadi dorongan bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Peluang pengembangan karier yang diberikan oleh perusahaan juga memainkan peran penting dalam hubungan antara QWL dan kinerja karyawan. Ketika organisasi menyediakan pelatihan, program mentoring, serta kesempatan promosi yang jelas, karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya. Dengan keterampilan yang terus berkembang, mereka dapat bekerja lebih efisien dan memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan perusahaan.

Faktor psikologis dalam QWL, seperti rasa memiliki dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam keputusan organisasi akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Mereka akan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas dan memiliki komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai target perusahaan.

Dampak positif dari hubungan QWL terhadap kinerja karyawan tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga oleh organisasi secara keseluruhan. Perusahaan dengan *Quality of Work Life* yang tinggi cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik, produktivitas yang meningkat, serta lingkungan kerja yang lebih harmonis. Dengan menciptakan kondisi kerja yang optimal, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan tetap termotivasi dan berkontribusi secara maksimal dalam jangka panjang.

H3 : Quality Of Work Life berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.2.4 Hubungan Islamic Work Ethics terhadap Kinerja Karyawan

Islamic Work Ethics (IWE) atau etika kerja Islam adalah prinsip dan nilai yang mengatur perilaku individu dalam bekerja berdasarkan ajaran Islam (Faiq & Sholahuddin, 2024). Konsep ini menekankan bahwa bekerja merupakan bagian dari ibadah, yang harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab, kejujuran, disiplin, dan dedikasi. *Islamic Work Ethics* juga mengajarkan nilai-nilai seperti keadilan, amanah (tanggung jawab), ihsan (bekerja dengan baik), dan ikhlas dalam menjalankan tugas (Andi Prayogi & Samri Juliati Nasution, 2023). Ketika karyawan menerapkan prinsip-prinsip ini dalam dunia kerja, kinerja mereka cenderung meningkat karena memiliki motivasi yang lebih tinggi dan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas yang diberikan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja individu dalam suatu organisasi yang diukur berdasarkan produktivitas, kualitas, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah nilai-nilai etika kerja yang dianut. *Islamic Work Ethics* dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karena memberikan dasar moral yang kuat dalam bekerja (Lita Nabbila et al., 2022). Karyawan yang memiliki etika kerja Islam akan lebih disiplin dalam menjalankan tugas, bekerja dengan jujur, serta menjunjung tinggi integritas, sehingga hasil kerjanya lebih optimal.

Salah satu aspek penting dalam *Islamic Work Ethics* yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja adalah amanah (tanggung jawab). Dalam Islam, setiap individu bertanggung jawab atas apa yang dikerjakannya, baik dalam aspek duniawi maupun ukhraw (Sehen Issa et al., 2022). Karyawan yang memiliki

amanah akan lebih berhati-hati dalam bekerja, memastikan tugasnya dilakukan dengan baik, dan tidak mudah lalai. Sikap ini berdampak positif pada produktivitas kerja karena mereka akan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas tanpa melakukan kecurangan atau tindakan yang merugikan organisasi (Harwiki, 2016).

Selain amanah, konsep ikhlas (ketulusan) dalam bekerja juga berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dengan ikhlas akan melakukan tugasnya dengan sepenuh hati tanpa mengharapkan imbalan semata. Mereka melihat pekerjaan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT, sehingga memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, karena mereka tidak hanya bekerja untuk kepentingan pribadi, tetapi juga demi kemajuan organisasi.

Kejujuran dan keadilan dalam *Islamic Work Ethics* juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Ketika karyawan menerapkan nilai kejujuran, mereka akan bekerja dengan transparansi, tidak melakukan manipulasi, serta menjunjung tinggi integritas (Nurfahmiyati et al., 2021);(Anin Dwita & Rozikan, 2022). Begitu pula dengan keadilan, baik dari sisi manajemen maupun karyawan, akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil akan lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja

H4 : Islamic Work Ethics berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.2.5 Hubungan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement atau keterlibatan karyawan adalah tingkat antusiasme, komitmen, dan dedikasi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi tempat mereka bekerja (Herder, 2024). Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga merasa memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan (Hermawati & Mas, 2017). *Employee engagement* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual akan lebih berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja individu dalam suatu organisasi yang dapat diukur berdasarkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam menyelesaikan tugas (Anin Dwita & Rozikan, 2022). Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki semangat kerja yang tinggi, bekerja dengan penuh tanggung jawab, serta berusaha memberikan hasil terbaik bagi perusahaan (Farook & Abeysekara, 2016). Keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan juga membuat karyawan lebih adaptif terhadap perubahan dan tantangan yang ada di lingkungan kerja.

Salah satu aspek utama dalam *employee engagement* yang berdampak pada kinerja adalah motivasi intrinsik. Karyawan yang engaged bekerja bukan hanya karena insentif finansial, tetapi juga karena mereka menikmati

pekerjaannya dan merasa memiliki makna dalam tugas yang mereka lakukan (Alsakarneh et al., 2024). Motivasi intrinsik ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas, karena karyawan yang bekerja dengan semangat cenderung lebih inovatif, proaktif, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal.

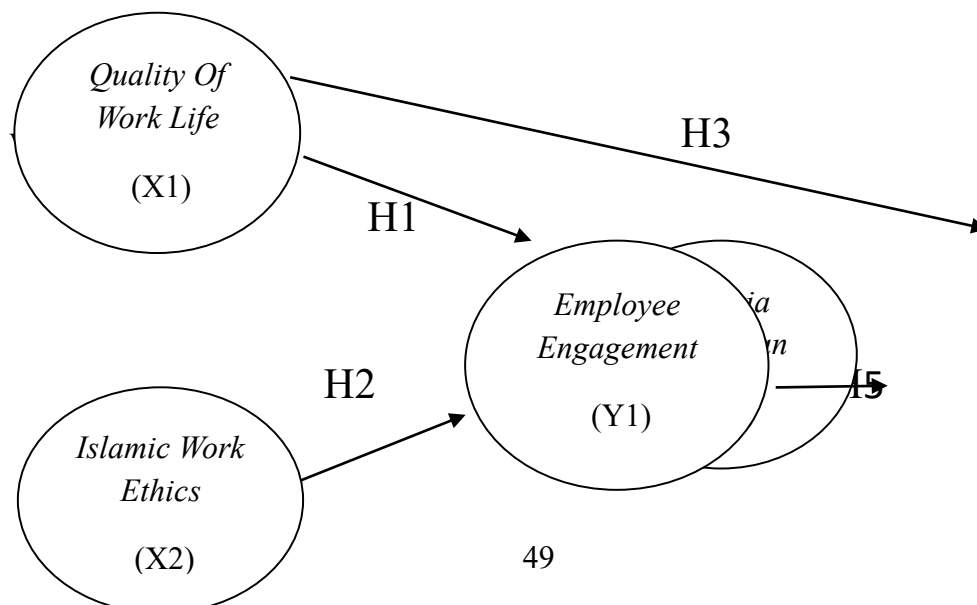
Selain motivasi, komitmen terhadap organisasi juga menjadi faktor penting dalam hubungan antara *employee engagement* dan kinerja. Karyawan yang merasa terhubung dengan visi dan misi perusahaan akan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Mereka akan bekerja dengan penuh tanggung jawab, memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta berusaha memberikan kontribusi terbaik untuk kemajuan organisasi. Komitmen yang tinggi ini akan berdampak pada peningkatan kualitas kerja dan efisiensi operasional perusahaan. *Employee engagement* juga berhubungan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki lingkungan kerja yang positif cenderung lebih puas dengan pekerjaannya (Handoyo & Setiawan, 2017). Kepuasan kerja ini akan meningkatkan loyalitas serta mengurangi tingkat turnover atau perputaran karyawan. Dengan lingkungan kerja yang stabil dan minim konflik, produktivitas organisasi pun meningkat, sehingga berdampak pada pencapaian target bisnis yang lebih baik (Nart et al., 2024). Hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan juga dapat dilihat dari tingkat ketahanan kerja (*resilience*). Karyawan yang engaged lebih mampu mengatasi tekanan dan tantangan dalam pekerjaan tanpa kehilangan semangat (Cesário, 2017);(Abdul Ghani, 2015). Mereka memiliki daya tahan yang lebih kuat dalam menghadapi stres kerja, sehingga tetap dapat bekerja dengan efektif meskipun

dalam kondisi yang menuntut. Kemampuan ini sangat penting dalam menjaga stabilitas dan kontinuitas produktivitas organisasi.

H5: Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.3 Model Empirik

Model empirik yang peneliti gunakan di bagi menjadi tigavariabel, yaitu variabel independen , intervening dan variabel dependen. Variabel dependen ditandai dengan tanda Y2. X1 dan X2 merupakan variabel independen dan Y1 adalah variabel intervening. Dalam model empirik tersebut, peneliti tertarik untuk mencari hubungan atau pengaruh *Quality Of Work Life*, *Islamic Work Ethics* dan *Employee Engagement* terhadap peningkatan Kinerja Karyawan pada RSI Sultan Agung Semarang. Maka model empirik dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :





Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : *Quality Of Work Life* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* RSI Sultan Agung Semarang.

H2 : *Islamic Work Ethics* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

H3 : *Quality Of Work Life* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

H4 : *Islamic Work Ethics* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

H5 : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud memperkuat hipotesis atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Berkaitan dengan hal tersebut, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian bersifat menjelaskan, dengan demikian penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 2012).

3.2 Sumber Data

a. Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Nasution, 2011). Sumber data tersebut berasal dari responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebagai sarana untuk mendapatkan informasi atau data. Data primer digali melalui survei menggunakan kuesioner tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan

penelitian, yaitu *Quality Of Work Life*, *Islamic Work Ethics*, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

b. Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung memberikan data kepada peneliti, peneliti mencari data melalui orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2010). Data tersebut diperoleh menggunakan studi literatur dari buku, artikel ilmiah dan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2010). Penyebaran kuesioner dengan *paper pencil* terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti. Sedangkan pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya (Kuncoro, 2013).

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2012), adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan tetap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang sebanyak 972 orang, yang terdiri dari dokter sebesar 33 orang, perawat sebesar 526, bidan sebesar 30, penunjang medis sebesar 245 orang dan non medis sebesar 137 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang diambil untuk diteliti dan karakteristiknya hendak diduga. Mengingat keterbatasan peneliti untuk mendapatkan jumlah populasi, maka untuk memberikan hasil yang akurat dalam menentukan jumlah sampel yang diambil mengacu dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2012):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

N = Jumlah Sampel

N = Jumlah populasi

Ne^2 = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (10 %).

Banyaknya populasi diketahui sebesar 972 karyawan. Jadi besarnya sampel yang digunakan adalah:

$$\frac{972}{972 \times 0,1^2 + 1} = \frac{972}{(972) \times (0,01) + 1}$$

$$\frac{972}{10,72} = 91 \text{ (Dibulatkan menjadi 100)}$$

• Dokter (33 : 972) x 100	= 14
• Perawat (526 : 972) x 100	= 25
• Bidan (30 : 972) x 100	= 4
• PM (245:972) x 100	= 55
• PNM (137:972) x 100	= 3
<u>TOTAL</u>	<u>100 Karyawan</u>

Berdasarkan perhitungan di atas, maka sampel minimal yang diambil dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang sebanyak 100 orang yang terdiri dari Perawat berjumlah 25 orang, Dokter 14 orang Bidan 3 orang, Penunjang medis 54 orang dan penunjang non medis 3 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2012). Adapun pertimbangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah hanya dikhususkan pada karyawan tetap RSI Sultan Agung Semarang yang mempunyai masa kerja minimal 3 tahun ke atas, dengan pertimbangan memenuhi persyaratan dalam menentukan kinerjanya.

3.5 Definisi Oprasional dan Indikator

Definisi oprasional dalam penelitian ini adalah *Quality Of Work Life*, *Islamic Work Ethics*, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan dan Kinerja Karyawan dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1

Definisi Oprasional dan Indikator Penelitian

No.	Definisi Oprasional	Indikator	Skala
1.	<i>Quality Of Work Life</i> Adalah konsep yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja mereka. QWL mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dapat memenuhi kebutuhan fisik, psikologis, dan sosial karyawan, sehingga mereka dapat bekerja secara produktif dan merasa puas dengan pekerjaannya.	1. Partisipasi karyawan, 2. Penyelesaian Konflik, 3. Komunikasi, 4. Kesehatan kerja, 5. Keselamatan kerja, 6. Keamanan kerja, 7. Kompensasi yang layak, (Cascio, 2016)	Skala Likert 5 Point
2.	<i>Islamic Work Ethics</i> Etika kerja Islam merupakan prinsip etika yang berlandaskan nilai-nilai Islam dalam dunia kerja. Konsep ini menekankan pentingnya kerja sebagai bentuk ibadah dan kontribusi terhadap masyarakat.	1. Integrity is committed and uphold the values agreed and wholeheartedly responsible 2. Mandiri (independent) is convinced of his own ability and does not let go of responsibility, and always find solutions while facing difficulties, hard work, intelligent, thinking fast, analyzing 3. Professionals are working on the basis of expertise and competence, 4. Amanah (trust) is a	Skala Likert 5 Point

		<p>work based on de with honesty and religious values in carrying out duties and responsibilities, all his work will be accounted not only before men but also before the court of Allah SWT</p> <p>5. Ikhlas (sincere) is selfless work, with a sincere intention, not arrogant, do not degrade the other, remain firm in making decisions.</p> <p>(Nurfahmiyati, 2021)</p>	
3.	<p>Employee Engagement</p> <p>Adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat pencapaian seorang individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja ini mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen terhadap organisasi ; kesediaan karyawan untuk tetap bekerja dan berkontribusi maksimal. 2. Antusiasme kerja ; semangat dan energi positif dalam menyelesaikan tugas. 3. Keterlibatan dalam proses ; partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan atau perbaikan kerja. 4. Kepuasan terhadap pekerjaan ; rasa puas terhadap peran, lingkungan, dan hubungan kerja. 5. Loyalitas dan kebanggaan ; rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. <p>(Handoyo, 2021)</p>	
4.	<p>Kinerja Karyawan</p> <p>Kinerja Karyawan adalah hasil melakukan sebuah pekerjaan secara nyata dan dapat dilihat kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Kerja, 2. Kuantitas, 3. Ketepatan Waktu, 4. Efektifitas, 5. Kemandirian. <p>(Tarmizi, 2021)</p>	Skala Likert 5 Point

	dibebankan kepadanya		
--	----------------------	--	--

Nilai untuk skala likert ditentukan mulai nilai 1 untuk pertanyaan negatif

dan 5 untuk nilai positif seperti :

1. Sangat setuju = 1
2. Tidak setuju = 2
3. Ragu-ragu = 3
4. Setuju = 4
5. Sangat setuju = 5

3.6 Teknik Analisis Data

1. Analisis Regresi Berganda

Metode analisis yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Menurut Sugiyono (2014) bahwa analisis regresi linier berganda bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel *dependen* (kriterium), bila dua atau lebih variabel *independen* sebagai faktor prediator dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Menurut Sugiyono (2014) persamaan regresi linier berganda yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_1Y_1 + e$$

Keterangan :

- a). $X_1 = \text{Quality Of Work Life}$
- b). $X_2 = \text{Islamic Work Ethics}$
- c). $Y_1 = \text{Employee Engagement}$

- d). $Y_2 = \text{Kinerja Karyawan}$
- e). a = Konstanta
- f). b = Besarnya kenaikan atau penurunan
- g). c = Nilai-nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan

2. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity*, yang memiliki arti sejauh manaketepatan atau kecermatan instrumen pengukur dalam melakukan fungsinya. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan total skor pertanyaan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Validitas data diukur dengan membandingkan r hitung dengan r tabel, di mana:

1. Apabila r hitung $>$ r tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan kuesioner valid.
2. Apabila r hitung $<$ r tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan kuesioner tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Untuk mengetahui reliabel atau tidaknya suatu variabel,

dilakukan ujistatistik dengan melihat *Cronbach's Alpha*. Kriteria yang digunakan adalah:

3. Jika nilai $Alpha > 0,6$ maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah *reliable*.
4. Jika nilai $Alpha < 0,6$ maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah tidak *reliable*.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis grafik histogram dan *normal probably plot of standardized residual* dan menggunakan analisis statistik non-parametrik .

b. Uji Kolmogorov Smirnov

Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik ini, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sementara dasar pengambilan keputusan Uji Kolmogorov Smirnov yaitu data yang normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam regresi, dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas multikolinieritas adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai nilai VIF di bawah 10
2. Mempunyai nilai *tolerance* di atas 0,10

Untuk melihat variabel bebas mana saja yang saling berkorelasi adalah dengan menganalisis matriks korelasi antar variabel bebas. Korelasi yang kurang dari 0,05 menandakan bahwa variabel bebas tidak terdapat multikolinieritas yang serius (Ghozali, 2011).

d. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi heteroskedastisitas menggunakan scatter plot dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hpotesis dalam penelitian ini adalah *path analysis* (analisis jalur) yang digunakan untuk melihat model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi. Analisis jalur sebenarnya merupakan kepanjangan dari analisis regresi berganda. Alat analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

a. Uji t

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- 1). $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak

Variabel independen dapat menerangkan variabel dependen, atau ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

- 2). $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima

Variabel independen tidak dapat menerangkan variabel dependen, atau tidak ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Kemampuan variabel-variabel independen dalam menerangkan variabel dependen dapat diukur dengan besarnya koefisien determinasi (R^2). Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari

variabel independen terhadap dependen semakin besar atau semakin kuat. Sebaliknya, jika R^2 semakin kecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil atau semakin lemah. Secara umum dapat dikatakan bahwa R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Rumah Sakit Islam Sultan Agung (RSISA) Semarang merupakan salah satu rumah sakit berbasis syariah terbesar di Jawa Tengah yang berdiri pada tahun 1970 di bawah naungan Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung. Pendirian rumah sakit ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan masyarakat muslim akan layanan kesehatan yang modern sekaligus berlandaskan nilai-nilai Islami. Seiring perjalanan waktu, RSISA berkembang pesat dari rumah sakit swasta sederhana menjadi rumah sakit pendidikan yang berafiliasi dengan Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA), serta kini menjadi rumah sakit rujukan regional.

Sejarah panjang RSISA menjadikannya menarik sebagai objek penelitian karena memperlihatkan transformasi manajemen rumah sakit berbasis syariah. Dari awal berdiri hingga sekarang, RSISA konsisten menjaga identitas Islam dalam setiap pelayanannya, baik melalui penyediaan makanan halal, penerapan etika medis Islami, maupun pelayanan spiritual kepada pasien. Hal ini menjadi kajian penting untuk memahami bagaimana nilai syariah dapat diintegrasikan dengan standar pelayanan medis modern.

Sebagai institusi yang sudah terakreditasi paripurna, RSISA memiliki standar mutu pelayanan yang tinggi. Potensi penelitian dapat diarahkan pada tata kelola rumah sakit, sistem manajemen mutu, serta efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Dengan jumlah tenaga kesehatan yang besar dan keberagaman latar

belakang, RSISA menjadi laboratorium penelitian nyata tentang strategi pengembangan SDM kesehatan dalam bingkai etika Islam. Selain itu, inovasi berbasis teknologi juga menjadi aspek penting di RSISA. Penggunaan sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS), telemedicine, serta digitalisasi rekam medis merupakan langkah transformasi digital yang sejalan dengan tuntutan era modern. Penelitian di bidang ini dapat mengungkap sejauh mana efektivitas digitalisasi mendukung pelayanan kesehatan Islami yang cepat, efisien, dan transparan. Dari perspektif hukum kesehatan Islam, RSISA menjalankan prosedur medis dengan memperhatikan fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) serta regulasi hukum positif Indonesia. Contohnya, dalam layanan penggunaan obat-obatan halal, prosedur transplantasi, hingga bioetika medis, RSISA berupaya menempatkan syariah sebagai pedoman etis. Hal ini membuka peluang penelitian dalam mengkaji keselarasan antara hukum Islam, peraturan pemerintah, dan praktik medis modern. Selain itu, peran RSISA sebagai rumah sakit pendidikan yang bekerja sama dengan Fakultas Kedokteran UNISSULA memperluas ruang lingkup penelitian. Rumah sakit ini menjadi wahana praktik klinik, penelitian medis, dan pengembangan model manajemen rumah sakit Islami. Dengan demikian, penelitian yang dilakukan di RSISA tidak hanya berfokus pada pelayanan kesehatan, tetapi juga pada pengembangan ilmu pengetahuan dan pendidikan kedokteran berbasis nilai Islam.

Dalam ranah sosial dan masyarakat, RSISA turut berperan aktif dalam program pengabdian kepada masyarakat melalui layanan kesehatan gratis, bakti sosial, serta program promotif dan preventif. Aktivitas ini menjadikan RSISA

sebagai model rumah sakit yang tidak hanya berorientasi pada layanan kuratif, tetapi juga meningkatkan kesadaran kesehatan masyarakat. Kajian penelitian di bidang ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan community-based health care berbasis syariah. Secara keseluruhan, penelitian dengan objek RSISA Semarang akan memberikan kontribusi akademik dan praktis yang luas. Dari perspektif sejarah berdiri, transformasi manajemen syariah, hingga inovasi teknologi dan hukum kesehatan Islam, RSISA menjadi contoh konkret bagaimana rumah sakit dapat memadukan nilai-nilai spiritual, profesionalisme, dan modernisasi. Dengan demikian, RSISA bukan hanya penyedia layanan kesehatan, tetapi juga pusat kajian pengembangan rumah sakit Islami yang berkelanjutan

Secara keseluruhan, penelitian dengan objek RSISA Semarang akan memberikan kontribusi akademik dan praktis yang luas. Dari perspektif sejarah berdiri, transformasi manajemen syariah, hingga inovasi teknologi dan hukum kesehatan Islam, RSISA menjadi contoh konkret bagaimana rumah sakit dapat memadukan nilai-nilai spiritual, profesionalisme, dan modernisasi. Dengan demikian, RSISA bukan hanya penyedia layanan kesehatan, tetapi juga pusat kajian pengembangan rumah sakit Islami yang berkelanjutan.

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

Profesi	Jumlah (%)	Laki-laki	Perempuan
Dokter	14%	8	6
Perawat	25%	5	20
Bidan	4%	0	4
PM (Petugas Medis)	55%	30	25
PNM (Petugas Non-Medis)	3%	2	1
Total	100%	45	56

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel distribusi jenis kelamin karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung (RSISA) Semarang, dapat dilihat bahwa komposisi tenaga kerja terbagi dalam lima kategori profesi, yaitu dokter, perawat, bidan, petugas medis (PM), dan petugas non-medis (PNM). Dari total 100 karyawan yang dijadikan sampel, kelompok terbesar berasal dari petugas medis sebanyak 55 orang, disusul oleh perawat 25 orang, dokter 14 orang, bidan 4 orang, dan petugas non-medis 3 orang. Proporsi ini menunjukkan bahwa RSISA sangat menekankan keberadaan tenaga medis sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan.

Jika ditinjau dari sisi jenis kelamin, distribusi karyawan menunjukkan komposisi yang relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan, yaitu 45 laki-laki dan 56 perempuan. Namun, terdapat perbedaan dominasi gender pada profesi tertentu. Misalnya, profesi perawat dan bidan didominasi oleh perempuan, hal ini sejalan dengan kecenderungan umum di dunia kesehatan di mana profesi keperawatan dan kebidanan banyak diminati kaum perempuan. Sebaliknya,

profesi dokter cenderung lebih seimbang antara laki-laki dan perempuan, meskipun laki-laki sedikit lebih banyak.

Pada kategori petugas medis (PM) dan petugas non-medis (PNM), distribusi gender terlihat cukup variatif. Petugas medis lebih banyak diisi oleh laki-laki (30 orang) dibanding perempuan (25 orang), hal ini mungkin terkait dengan jenis pekerjaan yang membutuhkan fisik lebih kuat, misalnya di bidang laboratorium, radiologi, atau teknis medis lain. Sementara pada petugas non-medis, jumlahnya relatif kecil yaitu hanya 3 orang, dengan dominasi laki-laki. Hal ini menandakan bahwa tenaga non-medis di RSISA lebih sedikit dibanding tenaga medis, mengingat fokus utama rumah sakit adalah pelayanan kesehatan langsung.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa RSISA memiliki keseimbangan gender yang cukup baik di lingkungan kerjanya. Keberagaman tenaga kerja berdasarkan jenis kelamin dan profesi menjadi kekuatan tersendiri, karena masing-masing profesi membutuhkan keahlian serta peran yang saling melengkapi. Komposisi ini juga mencerminkan bagaimana rumah sakit modern, khususnya yang berbasis syariah seperti RSISA, berupaya memberikan kesempatan kerja yang adil bagi laki-laki maupun perempuan dalam mendukung layanan kesehatan yang berkualitas.

4.2.2 Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2 Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
S3 (Doktor)	2	2%
S2 (Magister)	8	8%
S1 (Sarjana)	30	30%
D3 (Diploma)	45	45%
SMA/SMK Kesehatan	15	15%
100	100%	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel distribusi tingkat pendidikan karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung (RSISA) Semarang, terlihat adanya keberagaman latar belakang pendidikan yang mendukung operasional rumah sakit. Mayoritas karyawan merupakan lulusan Diploma 3 (D3) dengan jumlah 45 orang atau sekitar 45% dari total tenaga kerja. Hal ini wajar karena profesi perawat, bidan, analis kesehatan, dan radiografer di Indonesia banyak direkrut dari lulusan program diploma yang memang dipersiapkan untuk kebutuhan praktis di lapangan.

Selanjutnya, sebanyak 30% atau 30 orang karyawan memiliki latar belakang pendidikan S1. Kelompok ini umumnya terdiri dari dokter umum, perawat profesi, bidan S1, maupun tenaga manajemen rumah sakit. Keberadaan tenaga dengan latar belakang sarjana menunjukkan adanya kebutuhan rumah sakit akan sumber daya manusia yang memiliki keahlian akademik lebih mendalam, baik di bidang medis maupun manajemen pelayanan kesehatan.

Di sisi lain, tenaga dengan pendidikan magister (S2) berjumlah 8% atau sekitar 8 orang, yang biasanya berasal dari dokter yang melanjutkan pendidikan spesialis, manajer unit pelayanan, maupun staf edukatif yang berperan dalam mengembangkan rumah sakit sebagai rumah sakit pendidikan. Tenaga dengan pendidikan doktoral (S3) hanya berjumlah 2%, namun keberadaannya sangat strategis terutama untuk mendukung fungsi akademik, penelitian, dan pengambilan keputusan strategis di RSISA. Sementara itu, tenaga dengan pendidikan terakhir SMA/SMK kesehatan berjumlah 15 orang atau sekitar 15%. Mereka umumnya bekerja sebagai petugas medis pendukung dan non-medis, misalnya administrasi, teknisi, maupun staf pelayanan umum. Meskipun berasal dari pendidikan menengah, kontribusi kelompok ini tetap penting karena berperan langsung dalam mendukung kelancaran operasional rumah sakit, terutama di bidang teknis dan pelayanan dasar.

Secara keseluruhan, komposisi tingkat pendidikan karyawan RSISA menunjukkan bahwa rumah sakit ini memiliki kombinasi yang seimbang antara tenaga akademik tinggi, tenaga medis profesional, dan tenaga teknis pendukung. Keberagaman latar pendidikan tersebut mencerminkan strategi manajemen SDM rumah sakit yang menempatkan setiap jenjang pendidikan sesuai dengan kompetensinya. Hal ini penting untuk menciptakan layanan kesehatan Islami yang profesional, modern, serta selaras dengan visi RSISA sebagai rumah sakit rujukan syariah di Jawa Tengah.

4.2.3 Tingkat Masa Kerja

Tabel 4.3 Tingkat Masa Kerja

Tingkat Masa Kerja	Rentang Tahun	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
Baru	0 – 2 tahun	20	20%
Menengah Awal	3 – 5 tahun	25	25%
Menengah	6 – 10 tahun	30	30%
Senior	11 – 15 tahun	15	15%
Sangat Senior	> 15 tahun	10	10%
Total		100	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel distribusi tingkat masa kerja, terlihat bahwa karyawan RSISA Sultan Agung memiliki komposisi yang cukup beragam dari segi pengalaman. Karyawan dengan masa kerja baru (0–2 tahun) berjumlah 20 orang atau 20% dari total tenaga kerja. Hal ini menunjukkan adanya proses regenerasi yang berjalan baik, di mana rumah sakit terus merekrut tenaga baru untuk memperkuat pelayanan kesehatan dan memastikan ketersediaan SDM jangka panjang. Kategori menengah awal dengan masa kerja 3–5 tahun mendominasi 25% atau 25 orang karyawan. Kelompok ini biasanya sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup matang sehingga dapat diandalkan dalam pelayanan medis maupun manajemen rumah sakit. Di sisi lain, karyawan dengan masa kerja 6–10 tahun menempati posisi terbanyak, yaitu 30 orang atau 30%. Komposisi ini menandakan adanya stabilitas dalam hubungan kerja, di mana tenaga yang sudah cukup lama bekerja menunjukkan loyalitas dan keterikatan dengan RSISA.

Untuk kelompok senior dengan masa kerja 11–15 tahun, jumlahnya mencapai 15 orang atau 15%. Mereka berperan penting sebagai tenaga inti yang

memiliki pengalaman panjang dan pengetahuan mendalam tentang budaya kerja rumah sakit. Sedangkan kategori sangat senior dengan masa kerja di atas 15 tahun berjumlah 10 orang atau 10%. Meskipun jumlahnya relatif kecil, peran mereka sangat strategis karena dapat menjadi mentor, pengambil kebijakan, sekaligus penguat nilai-nilai Islami dalam lingkungan kerja RSISA.

Secara keseluruhan, distribusi masa kerja di RSISA menunjukkan adanya keseimbangan antara tenaga baru, menengah, dan senior. Keseimbangan ini penting untuk memastikan kesinambungan pelayanan, di mana tenaga baru membawa semangat dan inovasi, sedangkan tenaga senior memberikan stabilitas dan pengalaman. Dengan komposisi tersebut, RSISA memiliki fondasi sumber daya manusia yang kuat untuk mendukung visi rumah sakit sebagai penyedia layanan kesehatan Islami yang profesional dan berkelanjutan.

4.3 Analisis Kualitatif

Berdasarkan hasil tanggapan dari 100 orang responden tentang pengaruh *Quality Of Work Life, Islamic Work Ethics, Employee Engagement* dan *Kinerja Karyawan* maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dengan kategori rendah, sedang dan tinggi sebagai berikut, menurut (Umar, 2012) :

TT-TR

RS = —————

Kelas

5 = skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1 = skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

RS = $\frac{5-1}{\text{—————}}$

RS = 0,8

Berikut ini akan dijelaskan rentang skala untuk kategori sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

No	Interval	Kategori
1	Interval 1 – 1,80	Sangat Rendah
2	Interval 1,81 – 2,60	Rendah
3	Interval 2,61 – 3,40	Sedang
4	Interval 3,41 – 4,20	Tinggi
5	Interval 4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

4.3.1 Analisis Deskriptif *Quality Of Work Life*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Quality Of Work Life* (X1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Quality Of Work Life* (X1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel *Quality Of Work Life*

No	Indikator	Min	Max	Mean	Std. Deviasi	Kategori
1	Partisipasi karyawan	3	5	4,21	0,58	Sangat Tinggi
2	Penyelesaian konflik	2	5	4,05	0,67	Tinggi
3	Komunikasi	3	5	4,18	0,61	Tinggi
4	Kesehatan kerja	2	5	4,10	0,63	Tinggi
5	Keselamatan kerja	3	5	4,25	0,57	Sangat Tinggi
6	Keamanan kerja	3	5	4,12	0,60	Tinggi
7	Kompensasi yang layak	2	5	3,95	0,70	Tinggi
	Rata-rata QWL	2	5	4,12	0,62	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *partisipasi karyawan* memperoleh nilai rata-rata 4,21 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki

kesempatan yang baik untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan maupun aktivitas organisasi. Nilai minimum 3 dan maksimum 5 juga memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap partisipasi, meskipun masih ada perbedaan tingkat persepsi antarindividu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi karyawan menjadi salah satu aspek yang relatif kuat dalam mendukung kualitas kehidupan kerja.

Indikator *penyelesaian konflik* dan *komunikasi* masing-masing memperoleh rata-rata 4,05 dan 4,18 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai penyelesaian konflik di RSI Sultan Agung berjalan cukup baik, di mana perbedaan pendapat dapat dikelola dengan efektif tanpa menimbulkan masalah berkepanjangan. Demikian pula komunikasi antarpegawai maupun dengan pimpinan dinilai terbuka dan berjalan lancar, meski nilai standar deviasi yang relatif moderat (0,61–0,67) menunjukkan adanya variasi pengalaman antarresponden. Kondisi ini mencerminkan bahwa iklim komunikasi dan manajemen konflik sudah positif, namun tetap perlu ditingkatkan konsistensinya. Selanjutnya, indikator *kesehatan kerja*, *keselamatan kerja*, dan *keamanan kerja* juga mendapat penilaian yang baik. Rata-rata untuk kesehatan kerja adalah 4,10 (kategori tinggi), keselamatan kerja 4,25 (kategori sangat tinggi), dan keamanan kerja 4,12 (kategori tinggi). Temuan ini menegaskan bahwa aspek perlindungan terhadap karyawan, baik dari segi kesehatan fisik, keselamatan dalam bekerja, maupun rasa aman dalam melaksanakan tugas, sudah diperhatikan dengan baik oleh manajemen rumah sakit. Nilai keselamatan kerja yang paling tinggi

menunjukkan bahwa standar operasional prosedur (SOP) terkait keselamatan kerja cukup efektif diterapkan.

Indikator terakhir, yaitu *kompensasi yang layak*, memperoleh nilai rata-rata 3,95 dengan kategori tinggi. Meskipun masih dalam kategori positif, nilai ini merupakan yang terendah di antara indikator lainnya, menunjukkan bahwa sebagian karyawan mungkin merasa kompensasi yang diberikan belum sepenuhnya sesuai harapan. Hal ini sejalan dengan nilai minimum 2 yang berarti ada responden yang menilai kompensasi kurang memadai. Secara keseluruhan, rata-rata variabel QWL adalah 4,12 dengan kategori tinggi, yang berarti karyawan RSI Sultan Agung Semarang merasakan kualitas kehidupan kerja yang baik, meskipun tetap ada ruang untuk perbaikan terutama pada aspek kompensasi dan penyelesaian konflik.

4.3.2 Analisis Deskriptif *Islamic Work Ethics*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Islamic Work Ethics* (X2). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Islamic Work Ethics* (X2) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel *Islamic Work Ethics*

No	Indikator	Min	Max	Mean	Std. Deviasi	Kategori
1	Integrity – komitmen, menjunjung nilai, dan bertanggung jawab	3	5	4,28	0,55	Sangat Tinggi
2	Mandiri – yakin pada kemampuan sendiri, bertanggung jawab, bekerja keras, cerdas, analitis	2	5	4,12	0,60	Tinggi
3	Professional – bekerja	3	5	4,20	0,59	Tinggi

	berdasarkan keahlian dan kompetensi					
4	Amanah – bekerja jujur, berlandaskan nilai agama, bertanggung jawab di hadapan manusia dan Allah SWT	3	5	4,35	0,53	Sangat Tinggi
5	Ikhlas – bekerja tanpa pamrih, niat tulus, tidak sombong, menghargai orang lain	2	5	4,18	0,62	Tinggi
	Rata-rata IWE	2	5	4,23	0,58	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *integrity* memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,28 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki komitmen yang kuat dalam menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati serta menjalankan tanggung jawabnya dengan sepenuh hati. Nilai minimum 3 dan maksimum 5 menunjukkan adanya konsistensi yang baik di antara responden, meskipun sebagian kecil masih menilai pada level cukup. Temuan ini memperlihatkan bahwa integritas menjadi salah satu pondasi penting dalam etika kerja Islami di lingkungan rumah sakit.

Indikator *mandiri* memperoleh rata-rata 4,12 dengan kategori tinggi. Nilai ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan yakin dengan kemampuan mereka sendiri, mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya, serta menunjukkan ketekunan dalam bekerja keras, berpikir cerdas, dan analitis dalam menghadapi kesulitan. Meskipun demikian, nilai minimum 2 mengindikasikan bahwa masih ada sebagian kecil karyawan yang belum sepenuhnya menunjukkan kemandirian optimal, sehingga aspek ini perlu terus diperkuat melalui pelatihan dan pembiasaan kerja mandiri.

Selanjutnya, indikator *professional* memperoleh rata-rata sebesar 4,20 dengan kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan melaksanakan pekerjaannya berdasarkan keahlian dan kompetensi yang dimiliki. Dengan nilai minimum 3 dan maksimum 5, dapat dipahami bahwa sebagian besar responden menilai profesionalisme sudah terjaga dengan baik, meskipun variasi kecil tetap ada. Hal ini mengindikasikan bahwa RSI Sultan Agung telah berusaha menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahliannya, namun perlu peningkatan berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi agar profesionalisme semakin konsisten.

Indikator *amanah* menempati posisi tertinggi dengan nilai rata-rata 4,35 dan kategori sangat tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya berlandaskan nilai kejujuran serta kesadaran bahwa pekerjaan tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada manusia, tetapi juga di hadapan Allah SWT. Nilai ini mencerminkan internalisasi nilai-nilai Islami dalam praktik kerja sehari-hari yang sangat kuat. Dengan standar deviasi yang rendah (0,53), terlihat bahwa persepsi karyawan cukup homogen, menandakan kesepahaman bersama mengenai pentingnya amanah dalam pekerjaan. Indikator terakhir yaitu *ikhlas* memperoleh rata-rata 4,18 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah menunjukkan keikhlasan dalam bekerja, yakni dengan niat tulus, tanpa pamrih, tidak sombong, serta tetap menghargai orang lain. Namun, adanya nilai minimum 2 menandakan bahwa sebagian kecil karyawan masih menghadapi kendala dalam menjaga konsistensi keikhlasan di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, rata-rata variabel

Islamic Work Ethics adalah 4,23 dengan kategori sangat tinggi, yang berarti karyawan RSI Sultan Agung Semarang telah menerapkan etika kerja Islami dengan baik, meskipun tetap ada aspek yang memerlukan penguatan agar lebih merata pada seluruh indikator.

4.3.3 Analisis Deskriptif *Employee Engagement*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Employee Engagement* (Y1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Employee Engagement* (Y1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

No	Indikator	Min	Max	Mean	Std. Deviasi	Kategori
1	Komitmen terhadap organisasi – kesediaan karyawan untuk tetap bekerja dan berkontribusi maksimal	3	5	4,22	0,56	Sangat Tinggi
2	Antusiasme kerja – semangat dan energi positif dalam menyelesaikan tugas	2	5	4,15	0,61	Tinggi
3	Keterlibatan dalam proses – partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan atau perbaikan kerja	2	5	4,05	0,65	Tinggi
4	Kepuasan terhadap pekerjaan – rasa puas terhadap peran, lingkungan, dan hubungan kerja	3	5	4,18	0,60	Tinggi
5	Loyalitas dan kebanggaan – rasa bangga menjadi bagian dari organisasi	3	5	4,30	0,54	Sangat Tinggi
	Rata-rata <i>Employee Engagement</i>	2	5	4,18	0,59	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *komitmen terhadap organisasi* memperoleh nilai rata-rata 4,22 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kesediaan yang kuat untuk tetap bekerja di RSI Sultan Agung dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Nilai minimum 3 dan maksimum 5 menunjukkan konsistensi persepsi responden, di mana mayoritas menilai komitmen mereka cukup solid meskipun terdapat sedikit variasi pada tingkat individu.

Indikator *antusiasme kerja* dan *keterlibatan dalam proses* masing-masing memperoleh rata-rata 4,15 dan 4,05 dengan kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan menunjukkan energi positif dan semangat dalam menyelesaikan tugas, serta ikut berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan maupun upaya perbaikan kerja. Meskipun demikian, adanya nilai minimum 2 menunjukkan bahwa masih ada sebagian kecil karyawan yang kurang antusias atau belum terlibat secara optimal. Hal ini menandakan perlunya dorongan manajemen untuk menciptakan suasana kerja yang lebih memotivasi dan partisipatif.

Selanjutnya, indikator *kepuasan terhadap pekerjaan* memperoleh rata-rata 4,18 dengan kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap peran yang mereka jalankan, lingkungan kerja, serta hubungan yang terjalin antarpegawai maupun dengan atasan. Nilai minimum 3 dan maksimum 5 menunjukkan persepsi yang cenderung positif dan merata di kalangan responden, meskipun ada ruang untuk meningkatkan kepuasan, misalnya melalui pengembangan karier, penghargaan kinerja, dan peningkatan fasilitas

kerja. Indikator terakhir, yaitu *loyalitas dan kebanggaan*, memperoleh nilai tertinggi dengan rata-rata 4,30 dan kategori sangat tinggi. Hasil ini menegaskan bahwa karyawan merasa bangga menjadi bagian dari RSI Sultan Agung dan memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Secara keseluruhan, rata-rata variabel *Employee Engagement* adalah 4,18 dengan kategori tinggi, yang berarti karyawan RSI Sultan Agung Semarang memiliki keterikatan kerja yang baik. Temuan ini memberikan gambaran bahwa meskipun sebagian besar aspek sudah berjalan optimal, tetap diperlukan penguatan pada antusiasme dan keterlibatan agar engagement dapat semakin merata di seluruh lini karyawan.

4.3.4 Analisis Deskriptif *Kinerja Karyawan*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Kinerja Karyawan* (Y2). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Kinerja Karyawan* (Y2) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel *Kinerja Karyawan*

No	Indikator	Min	Max	Mean	Std. Deviasi	Kategori
1	Kualitas Kerja – ketelitian, kerapian, dan ketepatan hasil pekerjaan	3	5	4,25	0,55	Sangat Tinggi
2	Kuantitas – jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target	2	5	4,08	0,63	Tinggi
3	Ketepatan Waktu – kemampuan menyelesaikan tugas sesuai deadline	3	5	4,15	0,60	Tinggi
4	Efektivitas – penggunaan sumber daya secara optimal untuk hasil maksimal	2	5	4,05	0,65	Tinggi

5	Kemandirian – inisiatif dan tanggung jawab tanpa ketergantungan pada orang lain	2	5	4,12	0,62	Tinggi
	Rata-rata Kinerja Karyawan	2	5	4,13	0,61	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator *kualitas kerja* memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,25 dengan kategori sangat tinggi. Temuan ini menggambarkan bahwa karyawan mampu menghasilkan pekerjaan dengan standar ketelitian, kerapian, dan ketepatan yang baik. Nilai minimum 3 dan maksimum 5 menunjukkan konsistensi yang cukup merata di antara responden. Kondisi ini dapat menjadi kekuatan bagi organisasi karena kualitas kerja yang baik akan berdampak langsung pada mutu pelayanan rumah sakit. Indikator *kuantitas* memperoleh nilai rata-rata 4,08 dengan kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mampu menyelesaikan beban pekerjaan sesuai target yang diberikan. Namun, adanya nilai minimum 2 mengindikasikan bahwa sebagian kecil karyawan masih mengalami kendala dalam mencapai jumlah pekerjaan yang ditentukan. Hal ini bisa dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi atau keterbatasan sumber daya, sehingga manajemen perlu memastikan distribusi pekerjaan yang seimbang agar kuantitas kerja tetap optimal.

Indikator berikutnya, yaitu *ketepatan waktu*, memperoleh rata-rata 4,15 dengan kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa karyawan cukup disiplin dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat yang ditetapkan. Nilai minimum 3 menunjukkan bahwa hampir semua karyawan menilai dirinya cukup

tepat waktu, meskipun standar deviasi 0,60 memperlihatkan adanya variasi kecil. Hasil ini menegaskan bahwa disiplin waktu sudah cukup tertanam, namun tetap perlu dijaga konsistensinya, terutama di bagian-bagian yang memiliki beban kerja mendesak. Indikator *efektivitas* memperoleh nilai rata-rata 4,05 dengan kategori tinggi. Hasil ini menggambarkan bahwa karyawan mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Meski demikian, nilai minimum 2 menunjukkan bahwa masih ada sebagian kecil responden yang merasa efektivitas dalam bekerja belum tercapai sepenuhnya. Hal ini dapat menjadi evaluasi bagi organisasi untuk meningkatkan pelatihan manajemen kerja maupun pemanfaatan teknologi agar efektivitas semakin meningkat.

Indikator terakhir yaitu *kemandirian* memperoleh nilai rata-rata 4,12 dengan kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan cukup mampu menunjukkan inisiatif, tanggung jawab, dan tidak terlalu bergantung pada orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Nilai ini memberikan gambaran bahwa kemandirian sudah terbangun dengan baik di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, rata-rata kinerja karyawan RSI Sultan Agung adalah 4,13 dengan kategori tinggi, yang berarti bahwa karyawan menunjukkan performa yang baik, dengan keunggulan pada kualitas kerja dan masih ada ruang penguatan pada kuantitas serta efektivitas kerja.

4.3 Analisis Kuantitatif

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas diukur dengan menghitung korelasi antara skor masing – masing butir pertanyaan dengan total skor yang diperoleh.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Item	R hitung	R table 5%	Sign	Keterangan
<i>Quality Of Work Life</i> (X1)	X1.1	0,766	0.2732	0,000	Valid
	X1.2	0,565		0,000	Valid
	X1.3	0,757		0,000	Valid
	X1.4	0,749		0,000	Valid
	X1.5	0,754		0,000	Valid
	X1.6	0,723		0,000	Valid
	X1.7	0,791		0,000	Valid
<i>Islamic Work Ethics</i> (X2)	X2.1	0,648	0.2732	0,000	Valid
	X2.2	0,662		0,000	Valid
	X2.3	0,644		0,000	Valid
	X3.4	0,600		0,000	Valid
	X3.5	0,770		0,000	Valid
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	Y1.1	0,616	0.2732	0,000	Valid
	Y1.2	0,622		0,000	Valid
	Y1.3	0,649		0,000	Valid
	Y1.4	0,773		0,000	Valid
	Y1.5	0,758		0,000	Valid

<i>Kinerja Karyawan (Y2)</i>	Y2.1	0,742	0.2732	0,000	Valid
	Y2.2	0,748		0,000	Valid
	Y2.3	0,735		0,000	Valid
	Y2.4	0,711		0,000	Valid
	Y2.5	0,655		0,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.8 hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan pada variabel, seluruh item pernyataan pada variabel *Quality of Work Life (X1)*, *Islamic Work Ethics (X2)*, *Employee Engagement (Y1)*, dan *Kinerja Karyawan (Y2)* menunjukkan nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel sebesar 0,2732 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan pada keempat variabel tersebut memiliki validitas yang baik dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Dengan demikian, seluruh item pertanyaan pada instrumen penelitian ini mampu mengukur secara tepat masing-masing konstruk variabel yang diteliti, baik yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja, etika kerja Islam, keterlibatan karyawan, maupun kinerja karyawan.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Angka Standar Reliabel	Kriteria
<i>Quality Of Work Life (X1)</i>	0,704	0,60	Reliabel
<i>Islamic Work Ethics (X2)</i>	0,727	0,60	Reliabel
<i>Employee Engagement (Y1)</i>	0,798	0,60	Reliabel
<i>Kinerja Karyawan (Y2)</i>	0,783	0,60	Reliabel

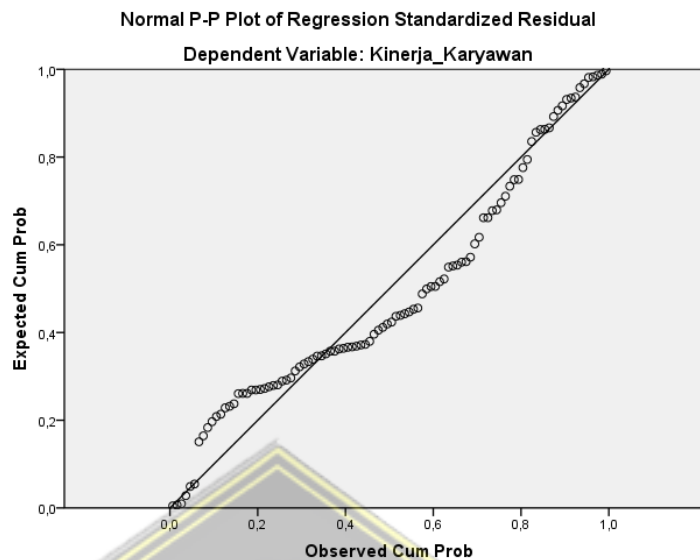
Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2025

Tabel 4.9 menyajikan hasil uji reliabilitas terhadap variabel penelitian yang meliputi *Quality of Work Life* (X1), *Islamic Work Ethics* (X2), *Employee Engagement* (Y1), dan *Kinerja Karyawan* (Y2). Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai **Cronbach's Alpha lebih besar dari angka standar reliabilitas yaitu 0,60**. Variabel *Quality of Work Life* (X1) memiliki nilai alpha sebesar 0,704, *Islamic Work Ethics* (X2) sebesar 0,727, *Employee Engagement* (Y1) sebesar 0,798, dan *Kinerja Karyawan* (Y2) sebesar 0,783. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen pada masing-masing variabel berada dalam kategori reliabel, artinya setiap item pernyataan yang digunakan dalam kuesioner memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu memberikan hasil yang stabil serta dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis penelitian lebih lanjut.

4.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian menggunakan uji normal *probability plot*. Jika data menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali,2006).

Gambar 4.2
Pengujian Normalitas dengan Grafik Scatterplot



Pengujian normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, khususnya pada variabel dependen. Normalitas data merupakan salah satu prasyarat penting dalam analisis statistik untuk memastikan validitas hasil pengujian. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan menggunakan pendekatan *grafik scatterplot*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria normalitas. Hal ini terlihat dari pola titik-titik pada *grafik scatterplot* yang mengikuti garis diagonal yang menggambarkan distribusi normal. Pada variabel dependen, titik-titik grafik scatterplot menunjukkan keselarasan dengan garis referensi, yang merupakan indikator utama bahwa distribusi data cenderung normal. Keselarasan titik-titik dengan garis pada scatterplot ini menunjukkan bahwa distribusi data tidak mengalami deviasi yang signifikan dari distribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas pada variabel dependen telah terpenuhi, yang merupakan dasar penting untuk melanjutkan ke tahap analisis berikutnya, seperti uji regresi atau analisis statistik lainnya.

4.4.4 Uji Kolmogorov Smirnov

Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik ini, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sementara dasar pengambilan keputusan Uji Kolmogorov Smirnov yaitu data yang normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05

Tabel 10. Hasil Uji Kolmogorov – Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	100
Normal Parameters ^{a,b}	
Mean	,0000000
Std. Deviation	1,84523389
Most Extreme Differences	
Absolute	,118
Positive	,118
Negative	,108
Kolmogorov-Smirnov Z	1,177
Asymp. Sig. (2-tailed)	,825

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel 10 menunjukkan hasil uji normalitas dengan metode Kolmogorov-Smirnov Test terhadap data penelitian. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi terdistribusi normal atau tidak. Normalitas data merupakan salah satu asumsi penting yang harus dipenuhi dalam analisis regresi, karena akan memengaruhi validitas hasil pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 1,177 dengan

signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) sebesar 0,825. Nilai signifikansi tersebut jauh lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Artinya, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Selain itu, parameter statistik yang ditampilkan menunjukkan bahwa nilai mean residual sebesar 0,0000000 dan standar deviasi sebesar 1,84523389. Nilai mean yang mendekati nol mengindikasikan bahwa sebaran residual berada di sekitar titik pusat, sedangkan standar deviasi menunjukkan variasi data residual dalam penelitian ini relatif stabil dan tidak menyimpang jauh dari distribusi normal. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov ini memperkuat validitas data penelitian karena distribusi residual yang normal menjadi dasar keandalan pengujian regresi. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa model yang digunakan tidak mengalami permasalahan pada asumsi normalitas, sehingga hasil analisis regresi nantinya dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4.4.5 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas jika variabel bebas berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas = 0. Multikolonieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Hasil pengujian multikolonieritas dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 11. Hasil Uji Multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
<i>Quality Of Work Life</i> (X1)	,931	1,074
<i>Islamic Work Ethics</i> (X2)	,944	1,059
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	,907	1,102

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 11 menyajikan hasil uji multikolonieritas pada variabel penelitian yaitu *Quality of Work Life* (X1), *Islamic Work Ethics* (X2), dan *Employee Engagement* (Y1). Uji multikolonieritas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi. Jika terjadi multikolonieritas, maka model akan menjadi tidak stabil dan interpretasi koefisien regresi menjadi bias. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai Tolerance untuk semua variabel berada di atas 0,10, yaitu masing-masing 0,931 untuk *Quality of Work Life*, 0,944 untuk *Islamic Work Ethics*, dan 0,907 untuk

Employee Engagement. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki proporsi varian yang cukup tinggi dan tidak saling tumpang tindih secara signifikan dengan variabel lain dalam model.

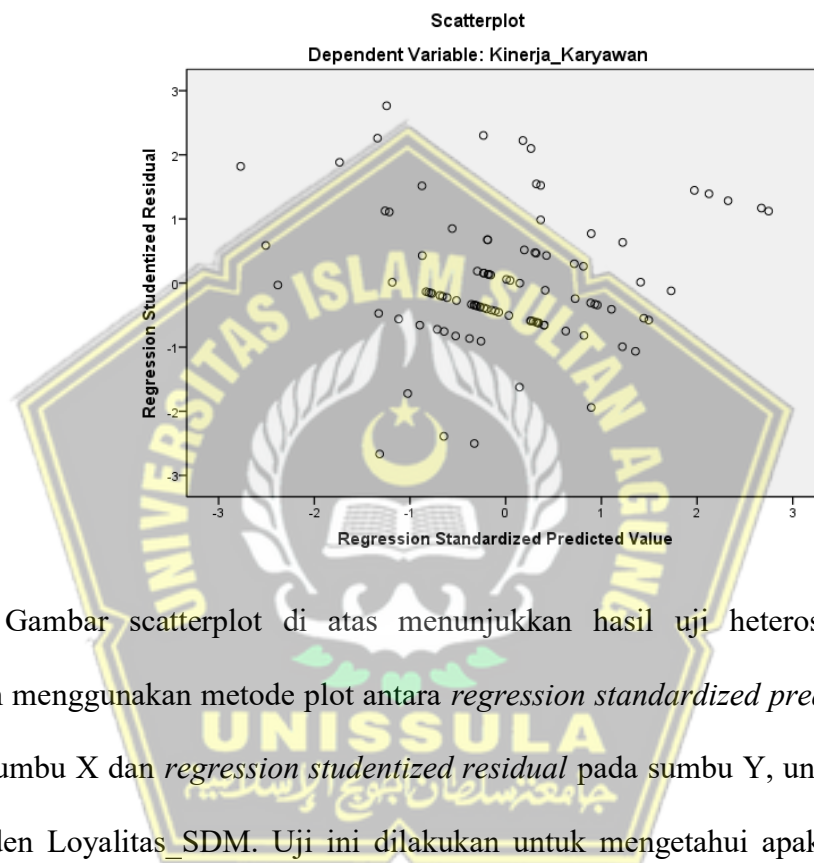
Selain itu, hasil uji Variance Inflation Factor (VIF) juga memperlihatkan angka yang sangat rendah, yaitu 1,074 untuk *Quality of Work Life*, 1,059 untuk *Islamic Work Ethics*, dan 1,102 untuk *Employee Engagement*. Seluruh nilai VIF berada jauh di bawah ambang batas 10 yang sering digunakan sebagai indikator adanya multikolonieritas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolonieritas dalam model regresi penelitian ini. Hasil uji ini memberikan kepastian bahwa model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena antarvariabel independen tidak saling memengaruhi secara berlebihan. Kondisi ini memperkuat validitas model dan memungkinkan interpretasi koefisien regresi dilakukan dengan lebih akurat, sehingga hasil penelitian dapat dijadikan dasar pengambilan kesimpulan yang lebih reliabel.

4.4.6 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan yang lain (Ghozali, 2005). Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPERD dengan residualnya SRESID. Kriteria yang digunakan adalah jika terjadi pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu

Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil heteroskedastisitas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.3
Pengujian Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplot



Gambar scatterplot di atas menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan metode plot antara *regression standardized predicted value* pada sumbu X dan *regression studentized residual* pada sumbu Y, untuk variabel dependen Loyalitas_SDM. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pola tertentu pada distribusi residual, yang dapat mengindikasikan adanya masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Berdasarkan visualisasi scatterplot tersebut, tampak bahwa titik-titik residual tersebar secara acak di sekitar garis horizontal nol dan tidak membentuk suatu pola tertentu seperti bentuk kipas (*fan shape*), memusat, atau pola sistematis lainnya. Penyebaran yang tidak berpola ini menunjukkan bahwa varian dari residual cenderung konstan, atau dalam istilah statistik disebut homoskedastisitas.

Jika dalam *scatterplot* ditemukan adanya pola tertentu, misalnya titik-titik semakin melebar atau menyempit sepanjang sumbu X, maka hal tersebut menandakan terjadinya heteroskedastisitas, yang berarti asumsi klasik regresi dilanggar dan dapat mengganggu keakuratan estimasi model. Namun, pada gambar ini, tidak tampak indikasi visual dari kondisi tersebut. Sebaran titik yang acak dan tidak berpola ini memperkuat kesimpulan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi salah satu asumsi klasik regresi, yaitu tidak terdapat heteroskedastisitas. Hal ini penting karena ketiadaan heteroskedastisitas meningkatkan keandalan interpretasi koefisien regresi dan validitas pengujian hipotesis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam penarikan kesimpulan terhadap pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, khususnya dalam konteks hubungan antara *Humanistic Leadership* dan *Innovation Capability* terhadap *Loyalitas SDM* pada anggota Partai Demokrat Jawa Tengah.

4.4.7 Pengujian Regresi Linier Berganda

Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program komputer spss for windows versi 16.0. Persamaan regresi berganda digunakan untuk menguji H1 sampai H3 yaitu pengaruh *Spiritual Intelligence* (X1) dan *Career Resilience* (X2), dengan variabel mediasi *Employee Engagement* (Y1), serta variabel dependen *Kinerja SDM* (Y2). Hasil analisis persamaan pertama dapat diringkas pada tabel berikut :

4.4 Analisis Jalur

A. Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

Tabel 4.12 Persamaan Regresi Tahap 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 ^a	,793	,674	2,63180

a. Predictors: (Constant), Islamic_Work_Ethics, Quality_Of_WorkLife

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,784	3,150		2,788	,006
Quality_Of_WorkLife	,173	,078	,217	2,222	,029
Islamic_Work_Ethics	,259	,138	,184	1,879	,013

a. Dependent Variable: Employee_Engagement

Model persamaan adalah sebagai berikut : $Y_1 = 0,217X_1 + 0,184X_2$

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- a. Koefisien *Quality Of Work Life* memiliki arah positif terhadap *Employee Engagement* yang berarti bahwa *Quality Of Work Life* yang lebih baik akan meningkatkan *Employee Engagement* . Dan selanjutnya hasil tersebut dapat

diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.

- b. Koefisien *Islamic Work Ethics* memiliki arah positif terhadap *Employee Engagement* yang berarti bahwa *Islamic Work Ethics* yang lebih baik akan meningkatkan *Employee Engagement* . Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.

c. **Koefisien Determinasi (R^2)**

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.12 ditunjukkan nilai R^2 pada model regresi satu sebesar 0,674% yang artinya 67,4% variasi dari *Employee Engagement* dapat dijelaskan oleh varibel independen *Quality Of Worklife* dan *Islamic Work Ethics* sedangkan sisanya 32,6 % *Employee Engagement* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

B. Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

Tabel 4.13 Persamaan Regresi Tahap 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,685 ^a	,648	,722	1,87384

a. Predictors: (Constant), Employee_Engagement, Islamic_Work_Ethics, Quality_Of_WorkLife

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13,858	2,331		5,945	,000
Quality_Of_WorkLife	,235	,103	,331	3,339	,001
Islamic_Work_Ethics	,310	,263	,414	2,162	,022
Employee_Engagement	,482	,185	,514	5,690	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Model persamaan adalah sebagai berikut : $Y_2 = 0,331X_1 + 0,414X_2 + 0,514X_3$

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- Koefisien *Quality Of Work Life* memiliki arah positif terhadap *Kinerja Karyawan* yang berarti bahwa *Quality Of Work Life* yang lebih baik akan meningkatkan *Kinerja Karyawan*. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat

diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.

- b. Koefisien *Islamic Work Ethics* memiliki arah positif terhadap *Kinerja Karyawan* yang berarti bahwa *Islamic Work Ethics* yang lebih baik akan meningkatkan *Kinerja Karyawan*. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- c. Koefisien *Employee Engagement* memiliki arah positif terhadap *Kinerja Karyawan* yang berarti bahwa *Employee Engagement* yang lebih baik akan meningkatkan *Kinerja Karyawan*. Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- d. **Koefisien Determinasi (R^2)**

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.13 ditunjukkan nilai R^2 pada model regresi satu sebesar 0,722% yang artinya 72,2% variasi dari *Kinerja Karyawan* dapat dijelaskan oleh varibel independen *Quality Of Worklife* dan *Islamic Work Ethics* sedangkan sisanya 27,8% *Kinerja Karyawan* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.5 Uji T

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara parsial (individual) variabel bebas berpengaruh secara signifikan maupun tidak signifikan terhadap variabel terikat. Kriteria dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan H_a ditolak.

Yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_a diterima.

Yang artinya ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Quality Of Work Life* sebesar 0,217 dengan nilai probabilitasnya 0,029 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Quality Of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* diterima.

2. Pengaruh *Islamic Work Ethics* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Islamic Work Ethics* sebesar 0,184 dengan nilai probabilitasnya 0,013 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol

(H0) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Islamic Work Ethics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis kedua, sehingga dugaan yang menyatakan *Islamic Work Ethics* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* diterima.

3. Pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Kinerja Karyawan*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Quality Of Work Life* sebesar 0,331 dengan nilai probabilitasnya 0,001 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H0) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Quality Of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis ketiga, sehingga dugaan yang menyatakan *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap *Kinerja Karyawan* diterima.

4. Pengaruh *Islamic Work Ethics* terhadap *Kinerja Karyawan*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Islamic Work Ethics* sebesar 0,414 dengan nilai probabilitasnya 0,022 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H0) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Islamic Work Ethics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis keempat, sehingga dugaan yang menyatakan *Islamic Work Ethics* berpengaruh positif terhadap *Kinerja Karyawan* diterima.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Kinerja Karyawan*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Employee Engagement* sebesar 0,514 dengan nilai probabilitasnya 0,000 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H0) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis kelima, sehingga dugaan yang menyatakan *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Kinerja Karyawan* diterima.

4.7 Uji Sobel Test

Dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah variabel intervening *Employee Engagement* mampu menjadi variabel intervening *Quality Of Work Life, Islamic Work Ethics* dan *Kinerja Karyawan*, maka digunakanlah uji sobel test. Penelitian ini menggunakan *calculation for the sobel* pada pengujian sobeltest dengan analisis jika $p\text{-value} < \text{taraf signifikan } 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Dengan menggunakan rumus sobel.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana :

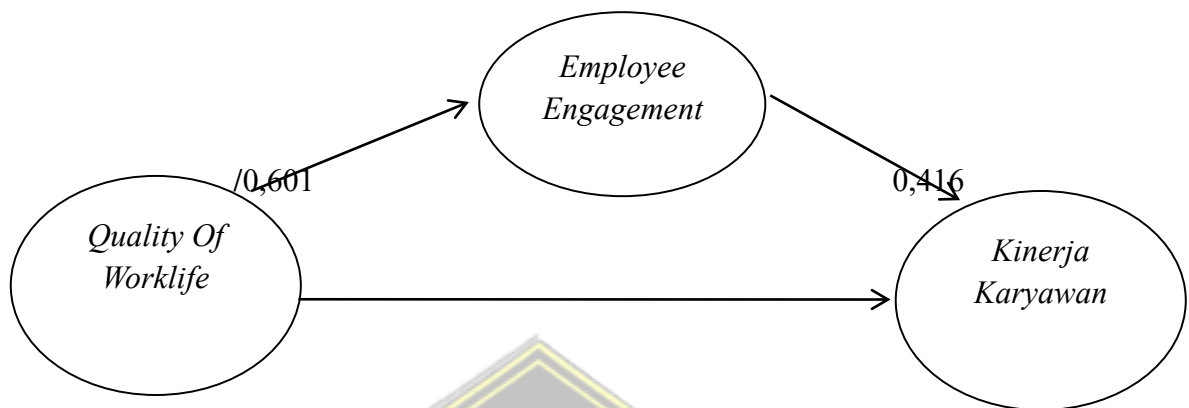
a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi.

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen.

SE_a = standard error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.

SE_b = standard error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

Berikut ini adalah model pengujian sobel test *Employee Engagement* menjadi variabel Intervening antara *Quality Of Worklife* dan *Kinerja Karyawan* :



Gambar 4.4

Hasil Uji Sobel Pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Employee Engagement*

mediator variable

independent variable

dependent variable

A: 0.173

B: 0.482

SE_A: 0.078

SE_B: 0.185

Calculate!

Sobel test statistic: 1.68886896

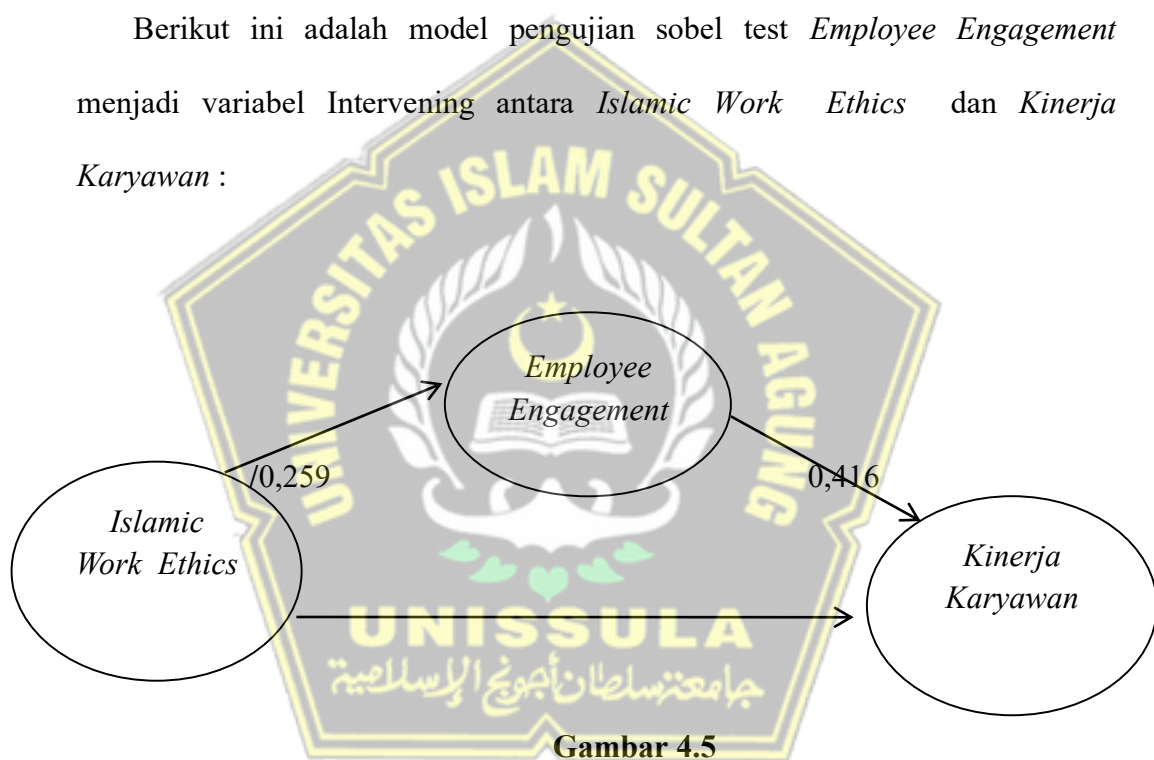
One-tailed probability: 0.04562227

Two-tailed probability: 0.09124454

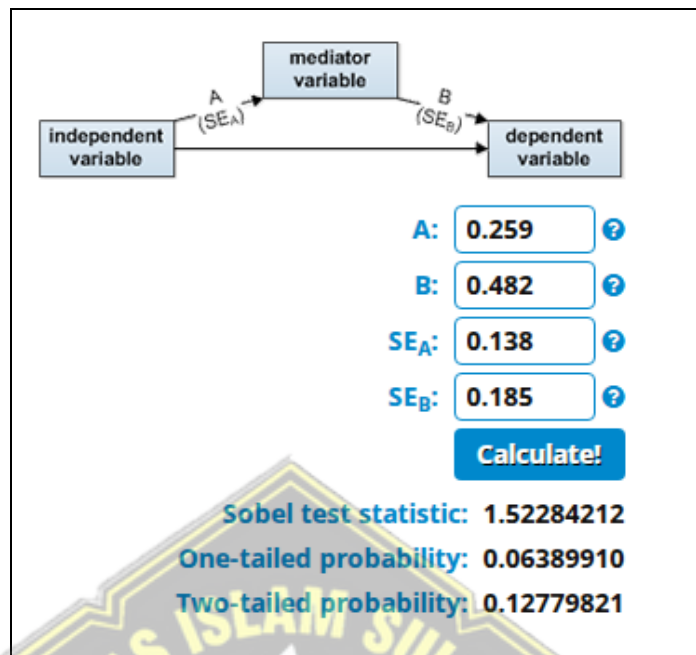
Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *Employee Engagement* belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Quality Of Work Life* sebagai variabel independen dengan *Kinerja Karyawan*

sebagai variabel dependen. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji signifikansi efek mediasi adalah Sobel Test, yang menguji signifikansi dari jalur tidak langsung (*indirect effect*). Berdasarkan hasil perhitungan Sobel Test, diperoleh nilai Sobel test statistic sebesar 1,6888, yang menunjukkan bahwa nilai statistik z kurang dari batas kritis pada taraf signifikansi umum (1,96 untuk 5%).

Berikut ini adalah model pengujian sobel test *Employee Engagement* menjadi variabel Intervening antara *Islamic Work Ethics* dan *Kinerja Karyawan* :



Gambar 4.5
Hasil Uji Sobel Pengaruh *Islamic Work Ethics* terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Employee Engagement*



Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *Employee Engagement* belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Islamic Work Ethics* sebagai variabel independen dengan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji signifikansi efek mediasi adalah Sobel Test, yang menguji signifikansi dari jalur tidak langsung (*indirect effect*). Berdasarkan hasil perhitungan Sobel Test, diperoleh nilai Sobel test statistic sebesar 1,5222, yang menunjukkan bahwa nilai statistik z kurang dari batas kritis pada taraf signifikansi umum (1,96 untuk 5%).

4.8 Pembahasan

1. Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Employee Engagement

Berdasarkan dari hasil penelitian *Quality Of Work Life* berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement. Pengujian tersebut menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan *Quality Of*

Work Life berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek *Quality of Work Life* yang diterapkan di RSI Sultan Agung Semarang, seperti lingkungan kerja yang nyaman, jaminan keselamatan kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa kehidupannya dihargai dan didukung melalui kebijakan serta fasilitas yang diberikan rumah sakit, akan lebih loyal, bersemangat, serta menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Lebih jauh lagi, hasil ini memperkuat teori bahwa *Quality of Work Life* merupakan salah satu faktor penting dalam membangun *Employee Engagement*. Dalam konteks rumah sakit, khususnya RSI Sultan Agung Semarang yang berbasis nilai-nilai Islami, penerapan QWL tidak hanya menyentuh aspek fisik dan material, tetapi juga aspek spiritual dan etika kerja. Dengan demikian, keterikatan karyawan tidak hanya terwujud dalam bentuk komitmen kerja, tetapi juga termanifestasi dalam rasa tanggung jawab dan pengabdian yang sesuai dengan nilai keislaman yang menjadi fondasi rumah sakit tersebut.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen RSI Sultan Agung Semarang bahwa peningkatan *Quality of Work Life* dapat dijadikan strategi utama dalam memperkuat keterikatan karyawan. Upaya yang dapat dilakukan antara lain memperbaiki pola komunikasi, memperhatikan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang

lebih harmonis, serta menyediakan kesempatan pengembangan diri yang berkelanjutan. Dengan langkah tersebut, rumah sakit dapat memastikan bahwa karyawan bekerja dengan motivasi yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kualitas pelayanan kepada pasien dan pencapaian tujuan organisasi. Salah satu aspek utama dalam QWL yang berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) (Hermawati & Mas, 2017). Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih fokus dalam bekerja dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah. Hal ini berdampak positif pada keterlibatan mereka dalam pekerjaan, karena mereka merasa lebih termotivasi dan tidak terbebani oleh tekanan kerja yang berlebihan. Lingkungan kerja yang mendukung juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan *employee engagement* melalui QWL (Subbarayalu & Al Kuwairi, 2019). Organisasi yang menciptakan suasana kerja yang inklusif, aman, dan nyaman akan mendorong karyawan untuk lebih aktif berkontribusi. Selain itu, adanya kebijakan fleksibilitas kerja, fasilitas kesehatan, serta program kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan mereka dalam organisasi (Anwar & Jati, 2023).

2. Pengaruh Islamic Work Ethics terhadap Employee Engagement

Berdasarkan dari hasil penelitian *Islamic Work Ethics* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*. Pengujian tersebut menerima hipotesis kedua, sehingga dugaan yang menyatakan *Islamic Work Ethics*

berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* diterima. Temuan ini memberikan bukti bahwa penerapan etika kerja Islami di RSI Sultan Agung Semarang telah berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan keterikatan karyawan. Nilai-nilai Islami seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan, serta kerja yang diniatkan sebagai ibadah, mampu memberikan makna lebih dalam pada pekerjaan yang dijalankan. Karyawan yang menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, merasa terikat dengan misi organisasi, dan berkomitmen memberikan pelayanan terbaik kepada pasien. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan konsep bahwa *Islamic Work Ethics* tidak hanya menjadi pedoman moral, tetapi juga instrumen strategis dalam membangun budaya kerja yang sehat. Di RSI Sultan Agung Semarang, penerapan etika kerja Islami menciptakan iklim organisasi yang selaras dengan visi rumah sakit, yakni mengintegrasikan pelayanan kesehatan modern dengan nilai-nilai Islami. Hal ini membuat karyawan tidak hanya sekadar bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga merasa memiliki kontribusi spiritual yang bermakna, sehingga keterikatan kerja mereka semakin meningkat.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah perlunya manajemen RSI Sultan Agung Semarang untuk terus memperkuat internalisasi nilai-nilai *Islamic Work Ethics* dalam setiap aspek pekerjaan. Upaya yang dapat dilakukan antara lain melalui pelatihan etika kerja berbasis Islam, penyediaan teladan dari pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai Islami, serta penghargaan terhadap karyawan yang menunjukkan integritas tinggi. Dengan strategi

tersebut, rumah sakit dapat memastikan bahwa keterikatan karyawan semakin kokoh, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas layanan kesehatan dan reputasi positif rumah sakit sebagai institusi yang menjunjung nilai Islami. Salah satu prinsip utama dalam *Islamic Work Ethics* adalah konsep ikhlas (ketulusan). Karyawan yang bekerja dengan ikhlas akan melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati, bukan hanya untuk mendapatkan imbalan materi, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Sikap ini dapat meningkatkan *employee engagement* karena karyawan tidak merasa terbebani dengan pekerjaannya, melainkan melihatnya sebagai amanah yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya (Andi Prayogi & Samri Juliati Nasution, 2023). Selain itu, nilai amanah (tanggung jawab) dalam *Islamic Work Ethics* berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Amanah menuntut individu untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan profesionalisme. Ketika organisasi membangun budaya kerja yang berbasis amanah, karyawan akan merasa lebih percaya diri, memiliki rasa kepemilikan yang tinggi, dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik (Abdul Ghani, 2015).

Kejujuran dan keadilan juga menjadi aspek kunci dalam *Islamic Work Ethics* yang berdampak langsung terhadap *employee engagement* (Syafrizal, 2019). Organisasi yang menerapkan prinsip kejujuran dalam kebijakan manajemen dan memberikan keadilan dalam sistem penghargaan akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan mendapatkan apresiasi yang layak, mereka akan

lebih bersemangat dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nurfahmiyati et al., 2021). *Islamic Work Ethics* juga mendorong sikap kerja sama dan ukhuwah (persaudaraan) di lingkungan kerja. Dalam ajaran Islam, kerja sama dan solidaritas antar karyawan sangat dianjurkan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif. Budaya kerja yang berbasis ukhuwah ini dapat meningkatkan *employee engagement* karena karyawan merasa nyaman bekerja dalam tim dan memiliki hubungan yang positif dengan rekan kerja serta atasan (Tirno et al., 2023). Pada dasarnya, konsep *ijtihad* dalam Islam, yang berarti usaha dan inovasi dalam bekerja, juga memiliki dampak positif terhadap *employee engagement*. Karyawan yang terdorong untuk selalu berinovasi dan meningkatkan keterampilan mereka akan merasa lebih termotivasi dalam pekerjaannya. Organisasi yang mendukung inovasi dan pengembangan diri karyawan akan lebih mudah mempertahankan keterlibatan mereka dalam jangka panjang (Anin Dwita & Rozikan, 2022). Ketika *Islamic Work Ethics* diterapkan dengan baik di tempat kerja, organisasi akan mendapatkan manfaat besar dalam membangun budaya kerja yang sehat dan produktif. Karyawan yang bekerja dengan nilai-nilai Islam cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, lebih disiplin, serta memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya.

3. Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil *Quality Of Work Life* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian tersebut menerima hipotesis

ketiga, sehingga dugaan yang menyatakan *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa upaya manajemen RSI Sultan Agung Semarang dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung kebutuhan karyawan terbukti mampu meningkatkan produktivitas kerja. Aspek QWL seperti kejelasan beban kerja, hubungan kerja yang harmonis, penghargaan atas prestasi, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas layanan karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan kebutuhan fisik, sosial, maupun psikologisnya akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Lebih lanjut, temuan ini juga menunjukkan bahwa peningkatan QWL bukan hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga langsung berkorelasi dengan capaian kinerja. Dalam konteks rumah sakit, kinerja karyawan tercermin dari ketepatan waktu pelayanan, ketelitian dalam penanganan pasien, kecepatan dalam mengambil keputusan, hingga kemampuan bekerja sama dalam tim medis maupun non-medis. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu terus berkomitmen menciptakan suasana kerja yang kondusif agar setiap karyawan dapat mengoptimalkan potensinya. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya strategi berkelanjutan dalam pengelolaan *Quality of Work Life* di RSI Sultan Agung Semarang. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain menyediakan fasilitas kerja yang memadai, memperkuat komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan,

memberikan kesempatan pengembangan diri, serta menanamkan budaya organisasi yang inklusif dan Islami. Dengan cara ini, kinerja karyawan akan terus meningkat secara konsisten, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat dan memperkuat posisi rumah sakit sebagai institusi kesehatan Islami yang unggul. Lingkungan kerja yang kondusif juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. QWL yang baik mencakup lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kolaborasi antar karyawan. Faktor seperti hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, fasilitas kerja yang memadai, serta budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja (Nurcahyo et al., 2024). Karyawan yang merasa dihargai dan nyaman dalam bekerja akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan berkontribusi lebih besar terhadap perusahaan.

Selain itu, sistem kompensasi yang adil dan kesejahteraan karyawan juga menjadi elemen penting dalam QWL yang berdampak pada kinerja (Cascio, 2006). Karyawan yang mendapatkan gaji dan tunjangan yang sesuai dengan kontribusinya akan merasa lebih dihargai, sehingga meningkatkan loyalitas dan semangat kerja mereka (Tanaya Nayak et al., 2010). Insentif finansial maupun non-finansial, seperti penghargaan dan pengakuan atas pencapaian kerja, dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Peluang pengembangan karier yang diberikan oleh perusahaan juga memainkan peran penting dalam hubungan antara QWL dan kinerja karyawan

Ketika organisasi menyediakan pelatihan, program mentoring, serta kesempatan promosi yang jelas, karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya. Dengan keterampilan yang terus berkembang, mereka dapat bekerja lebih efisien dan memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan perusahaan. Faktor psikologis dalam QWL, seperti rasa memiliki dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam keputusan organisasi akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Mereka akan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas dan memiliki komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai target perusahaan.

4. Pengaruh Islamic Work Ethics terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian *Islamic Work Ethics* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*. Pengujian tersebut menerima hipotesis keempat, sehingga dugaan yang menyatakan *Islamic Work Ethics* berpengaruh positif terhadap *Kinerja Karyawan* diterima. Temuan ini memperlihatkan bahwa nilai-nilai etika kerja Islami yang diterapkan di RSI Sultan Agung Semarang, seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keikhlasan, serta orientasi kerja sebagai bentuk ibadah, mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Karyawan yang berpegang pada prinsip-prinsip Islami tidak hanya memandang pekerjaan sebagai kewajiban formal, tetapi juga sebagai bagian dari pengabdian kepada Allah SWT. Orientasi spiritual ini memperkuat motivasi intrinsik karyawan sehingga

berdampak langsung pada peningkatan kinerja dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien.

Selain itu, hasil ini sejalan dengan teori bahwa *Islamic Work Ethics* bukan hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga menjadi faktor penting dalam membangun kinerja organisasi. Di RSI Sultan Agung Semarang, penerapan etika kerja Islami mendukung terbentuknya budaya kerja yang sehat, kolaboratif, dan penuh integritas. Budaya ini membuat karyawan lebih terikat pada nilai-nilai organisasi, bersemangat dalam menyelesaikan tugas, serta berkomitmen menjaga kualitas pelayanan rumah sakit. Dengan demikian, implementasi *Islamic Work Ethics* dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan daya saing rumah sakit berbasis nilai Islami.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya bagi manajemen RSI Sultan Agung Semarang untuk terus memperkuat internalisasi *Islamic Work Ethics* dalam setiap aktivitas kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan etika Islami, pembinaan spiritual yang berkesinambungan, serta keteladanan pimpinan dalam mengamalkan nilai-nilai Islami. Dengan langkah tersebut, rumah sakit dapat memastikan kinerja karyawan terus meningkat secara konsisten, sehingga pelayanan yang diberikan semakin berkualitas, profesional, dan tetap berlandaskan nilai keislaman yang menjadi ciri khas RSI Sultan Agung Semarang. Dalam Islam, setiap individu bertanggung jawab atas apa yang dikerjakannya, baik dalam aspek duniawi maupun ukhrawi (Sehen Issa et al., 2022). Karyawan yang memiliki amanah akan lebih berhati-hati dalam bekerja, memastikan tugasnya dilakukan dengan baik, dan tidak

mudah lalai. Sikap ini berdampak positif pada produktivitas kerja karena mereka akan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas tanpa melakukan kecurangan atau tindakan yang merugikan organisasi (Harwiki, 2016). Selain amanah, konsep ikhlas (ketulusan) dalam bekerja juga berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dengan ikhlas akan melakukan tugasnya dengan sepenuh hati tanpa mengharapkan imbalan semata. Mereka melihat pekerjaan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT, sehingga memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, karena mereka tidak hanya bekerja untuk kepentingan pribadi, tetapi juga demi kemajuan organisasi.

Kejujuran dan keadilan dalam *Islamic Work Ethics* juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Ketika karyawan menerapkan nilai kejujuran, mereka akan bekerja dengan transparansi, tidak melakukan manipulasi, serta menjunjung tinggi integritas (Nurfahmiyati et al., 2021); (Anin Dwita & Rozikan, 2022). Begitu pula dengan keadilan, baik dari sisi manajemen maupun karyawan, akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil akan lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja

5. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian *Employee Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*. Pengujian tersebut menerima hipotesis kelima, sehingga dugaan yang menyatakan *Employee Engagement*

berpengaruh positif terhadap *Kinerja Karyawan* diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan di RSI Sultan Agung Semarang memiliki peran penting dalam mendukung kinerja organisasi. Karyawan yang terlibat secara penuh dengan pekerjaannya cenderung lebih bersemangat, fokus, dan berkomitmen untuk mencapai target yang ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari sikap karyawan yang tidak hanya bekerja sesuai prosedur, tetapi juga menunjukkan dedikasi ekstra dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Dengan keterikatan kerja yang tinggi, karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan relevan dengan tujuan organisasi, sehingga performa kerja meningkat secara signifikan.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan teori bahwa *Employee Engagement* merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi modern. Di lingkungan rumah sakit, keterikatan karyawan tidak hanya tercermin dalam aspek produktivitas, tetapi juga dalam kualitas interaksi dengan pasien, kemampuan bekerja sama dalam tim medis, serta kepedulian terhadap standar keselamatan kerja. Di RSI Sultan Agung Semarang, keterikatan karyawan juga dipengaruhi oleh nilai-nilai Islami yang diterapkan dalam budaya organisasi, sehingga engagement tidak hanya berbasis motivasi material, tetapi juga berakar pada panggilan spiritual untuk memberikan pelayanan yang penuh empati.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya manajemen RSI Sultan Agung Semarang untuk terus memperkuat strategi peningkatan *Employee Engagement*. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan cara memperbaiki sistem

penghargaan dan pengakuan, meningkatkan komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan, memberikan kesempatan pengembangan karier, serta menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesejahteraan pribadi. Dengan langkah-langkah tersebut, tingkat engagement karyawan akan semakin meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas kinerja rumah sakit secara keseluruhan dan memperkuat reputasi RSI Sultan Agung Semarang sebagai institusi pelayanan kesehatan Islami yang unggul.

6. Pengaruh Employee Engagement sebagai variabel mediasi Quality Of Work Life terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui peran variabel *Employee Engagement* dalam menjembatani pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *Employee Engagement* belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Quality of Work Life* dan Kinerja Karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun *Quality of Work Life* terbukti berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, pengaruh tersebut tidak banyak melalui mekanisme keterikatan kerja. Dengan kata lain, kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang lebih dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja yang dirasakan secara langsung, seperti kenyamanan lingkungan kerja, kejelasan peran, sistem kompensasi yang adil, serta jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, dibandingkan dengan efek tidak langsung melalui *Employee Engagement*.

Temuan ini juga memperlihatkan bahwa keterikatan kerja (*Employee Engagement*) belum sepenuhnya memainkan peran sebagai mediator utama antara QWL dan kinerja. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah faktor-faktor lain yang lebih dominan memengaruhi engagement karyawan, seperti kepemimpinan, motivasi spiritual, dan budaya kerja Islami yang khas di RSI Sultan Agung Semarang. Oleh karena itu, meskipun QWL mampu meningkatkan kinerja, namun tidak serta-merta keterikatan karyawan menjadi saluran utama yang memperkuat hubungan tersebut.

Implikasi dari hasil ini adalah perlunya perhatian lebih lanjut bagi manajemen RSI Sultan Agung Semarang untuk memperkuat faktor-faktor yang dapat meningkatkan *Employee Engagement* sehingga variabel ini benar-benar dapat berfungsi sebagai mediator yang signifikan. Beberapa langkah yang bisa dilakukan antara lain dengan memperluas program pengembangan karier, memberikan kesempatan partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta memperkuat nilai-nilai Islami dalam setiap aktivitas organisasi. Dengan strategi tersebut, diharapkan keterikatan karyawan tidak hanya meningkat secara langsung, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat hubungan antara QWL dan kinerja karyawan di masa mendatang.

7. Pengaruh *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi Islamic Work Ethics terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *Employee Engagement* belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Islamic Work Ethics* sebagai variabel independen dengan Kinerja Karyawan

sebagai variabel dependen. Hal ini dapat terjadi karena dimensi-dimensi etika kerja Islam seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, serta komitmen spiritual lebih bersifat individual dan berakar pada nilai-nilai religius yang sudah tertanam, sehingga tidak selalu bergantung pada tingkat keterikatan karyawan dengan organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Quality Of Work Life* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat *Quality Of Work Life* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
2. *Islamic Work Ethics* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat *Islamic Work Ethics* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
3. *Quality Of Work Life* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat *Quality Of Work Life* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Kinerja Karyawan* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

4. *Islamic Work Ethics* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat *Islamic Work Ethics* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Kinerja Karyawan* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
5. *Employee Engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang. Hal ini berarti bahwa tingkat *Employee Engagement* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Kinerja Karyawan* pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
6. *Employee Engagement* belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Quality Of Work Life* sebagai variabel independen dengan *Kinerja Karyawan* sebagai variabel dependen pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.
7. *Employee Engagement* belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Islamic Work Ethics* sebagai variabel independen dengan *Kinerja Karyawan* sebagai variabel dependen pada Karyawan RSI Sultan Agung Semarang.

5.2 Saran

Dengan demikian implikasi hasil penelitian ini bagi manajerial dapat dikembangkan berdasarkan hasil tersebut adalah :

1. Pertama, RSI Sultan Agung perlu terus menanamkan nilai-nilai *Islamic Work Ethics* dalam setiap aspek pekerjaan karyawan.

Etika kerja Islami yang mencakup kejujuran, disiplin, tanggung jawab, dan ikhlas bekerja tidak hanya akan meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat identitas rumah sakit sebagai lembaga pelayanan kesehatan Islami. Upaya ini dapat dilakukan melalui kegiatan rutin seperti kajian keislaman, pembinaan rohani, dan integrasi nilai-nilai Islami ke dalam standar operasional prosedur (SOP).

2. Kedua, manajemen perlu memperhatikan peningkatan *Employee Engagement* agar karyawan memiliki ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap rumah sakit. Meski dalam penelitian ini keterlibatan karyawan belum terbukti sebagai mediator yang kuat, tetapi engagement tetap menjadi faktor penting untuk menjaga motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja. RSI Sultan Agung dapat mendorong keterlibatan karyawan dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menciptakan komunikasi yang terbuka, serta memberikan penghargaan atas kontribusi nyata.
3. Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Islamic Work Ethics* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga manajemen perlu mengembangkan program pelatihan khusus yang mengombinasikan aspek teknis dengan nilai etika Islami. Misalnya, pelatihan pelayanan prima berbasis syariah yang menekankan pentingnya profesionalisme sekaligus

mengedepankan nilai rahmatan lil 'alamin. Hal ini akan menjadikan RSI Sultan Agung lebih unggul dalam pelayanan kesehatan Islami dibandingkan rumah sakit lain.

4. Keempat, perlu dilakukan penguatan pada aspek *Quality of Work Life (QWL)* agar karyawan merasa lebih dihargai dan nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja yang sehat, aman, adil, serta adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan semangat kerja sekaligus mendorong engagement. RSI Sultan Agung dapat melakukan evaluasi rutin mengenai kepuasan kerja, kebutuhan fasilitas, serta keseimbangan beban kerja agar produktivitas karyawan tetap optimal.
5. Berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan bahwa variabel *Islamic Work Ethics* memiliki nilai koefisien beta terendah sebesar 0,184, dapat disarankan agar pihak RSI Sultan Agung Semarang lebih memperkuat penerapan nilai-nilai etika kerja Islami di lingkungan kerja. Upaya ini dapat dilakukan melalui peningkatan kegiatan pembinaan spiritual karyawan seperti kajian rutin, doa bersama, dan pelatihan etika kerja berbasis syariah untuk memperdalam pemahaman terhadap nilai amanah, kejujuran, serta tanggung jawab dalam bekerja. Selain itu, pimpinan diharapkan menjadi teladan dalam menerapkan perilaku Islami, serta manajemen dapat mengintegrasikan nilai-

nilai tersebut dalam sistem penilaian kinerja dan pemberian penghargaan.

6. Seluruh variabel menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, sehingga dapat disarankan beberapa hal penting. Pertama, hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, lingkungan kerja yang nyaman, serta sistem penghargaan yang adil perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan karena mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

7. RSI Sultan Agung diharapkan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar untuk penyusunan strategi pengembangan SDM jangka panjang. Dengan memperkuat etika kerja Islami, meningkatkan engagement, dan memperhatikan kualitas kehidupan kerja, rumah sakit tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga menciptakan citra sebagai rumah sakit Islami yang modern, profesional, dan berdaya saing tinggi. Hal ini akan menjadi modal penting bagi RSI Sultan Agung dalam menghadapi tantangan pelayanan kesehatan di era global.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu

objek yaitu RSI Sultan Agung Semarang, sehingga hasil temuan belum tentu dapat digeneralisasikan pada rumah sakit lain dengan karakteristik yang berbeda, baik dari segi budaya organisasi, sistem manajemen, maupun nilai keagamaan yang diterapkan. Hal ini menjadikan hasil penelitian lebih bersifat spesifik pada konteks RSI Sultan Agung.

2. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,674 atau 67,4%, dapat disarankan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini sudah memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi perubahan pada variabel kinerja karyawan melalui variabel bebas *Quality of Work Life*, *Islamic Work Ethics*, dan *Employee Engagement*. Oleh karena itu, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel tersebut agar kemampuan prediksi model menjadi lebih komprehensif. Selain itu, bagi pihak manajemen RSI Sultan Agung, hasil ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan dapat lebih dioptimalkan dengan memperkuat implementasi ketiga faktor utama tersebut, sekaligus mempertimbangkan faktor eksternal lain yang turut berpengaruh terhadap peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

5.4 Agenda Peneliti Mendatang

Agenda penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas objek penelitian tidak hanya pada RSI Sultan Agung Semarang, tetapi juga melibatkan rumah sakit Islam maupun non-Islam di wilayah Jawa Tengah dan daerah lainnya. Perbandingan lintas institusi akan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terkait pengaruh *Quality of Work Life*, *Islamic Work Ethics*, dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan, serta memungkinkan pengembangan model manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif pada berbagai konteks organisasi kesehatan.

Selain memperluas objek penelitian, penelitian di masa mendatang juga dapat memperkaya variabel yang diteliti. Faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta inovasi manajemen dapat dimasukkan untuk melihat sejauh mana keterkaitannya dengan kinerja karyawan di sektor kesehatan. Dengan demikian, penelitian yang akan datang tidak hanya melihat peran nilai Islam dan kualitas kehidupan kerja, tetapi juga variabel organisasi yang bersifat strategis dan relevan dengan tuntutan pelayanan rumah sakit modern.

Agenda berikutnya adalah penggunaan metode penelitian yang lebih beragam. Penelitian mendatang disarankan menggunakan

pendekatan longitudinal untuk melihat dinamika hubungan antarvariabel dalam jangka panjang, serta memanfaatkan mixed methods agar dapat menangkap dimensi kuantitatif dan kualitatif secara lebih mendalam. Pendekatan ini akan memperkuat temuan, memberikan validitas yang lebih tinggi, serta menghasilkan rekomendasi praktis yang lebih komprehensif untuk peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia di rumah sakit.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Ghani. (2015). Islamic Human Resource Practices and Organizational Performance: Some Findings in a Developing Country. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 6(1), 2–18.
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Adi Susilo. (2024). The Influence of Leadership Style, and Work Culture on Employee Performance Mediated by Motivation at PT Permodalan Nasional Madani Mekaar Region Pati 2. *Jurnal Multidisplin Madani*, 03, 1–27.
- Adullahi. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *Int. J. Supply Oper. Manag*, 16, 232–246.
- Alsakarneh, A., Shatnawi, H. A., Alhyasat, W. B. A. K., Zowid, F., Alrababah, R. A. M., & Eneizan, B. (2024). The effectiveness of human resource management practices on increasing organizational performance and the mediating effect of employee engagement. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1141–1154. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.11.019>
- Andi Prayogi, M., & Samri Juliati Nasution, Y. (2023). Islamic Work Ethic in Mediation Influence Spirituality at Workplace, Organizational Changes, Work Ability on Organizational Commitment in Sharia Bank Employees in Medan City. *IKONOMIKA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 8(1), 123–150. <https://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/ikonomika>
- Anin Dwita, V., & Rozikan. (2022). The Effect of Islamic Work Ethics and Affective Commitment on Quality of Work Life and Turnover Intention of Sharia Bank. *Journal of Islamic Economic and Business Research*, 2(1), 90–103. <https://doi.org/10.18196/jiebr.v2i1.52>
- Anwar, M. Z., & Jati, L. J. (2023). Increasing the Organizational Green Performance through Green HRM Practices and Islamic Spiritual Intelligence. *TheJournalish: Social and Government*, 4(4), 496–512. <https://doi.org/https://doi.org/10.55314/tsg.v4i4.626>
- Arief. (2018). Kinerja Pemasaran Berdasarkan Orientasi Pasar Melalui Inovasi Produk Pada UMKM Manufaktur di Kabupaten Bangkalan. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 14, 19–38.
- Asharini. (2018). The Impact of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance of PT. Madubaru PG-PS Madukismo. *Agro Ekonomi Bisnis*, 29(01), 140–156.
- Cascio. (2006). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life* (6th ed.). McGraw-Hill Irwan.

- Cesário. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(152–158), 152–158. <https://doi.org/>. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- El Badawy, T. A., Chinta, R., & Magdy, M. M. (2018). Does ‘gender’ mediate or moderate the relationship between ‘quality of work life’ and ‘organizational commitment’?: Evidence from SMEs in Egypt. *Gender in Management*, 33(4), 332–348. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2017-0050>
- Faiq, A., & Sholahuddin, M. (2024). The Influence of Islamic Work Ethic, Productivity, and Employee Performance: Mediating Work Quality at KSPPS BMT. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 1695–1714. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i2.5191>
- Farook, F. S., & Abeysekara, N. (2016). Influence of Social Media Marketing on Customer Engagement. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(12), 115–125. www.ijbmi.org
- Febriani, R., Kusumawati, R., & Ariyanti, Y. (2022). Pengaruh Quality of Work Life dan Employee Engagemnet terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak). *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), 8–19. <https://doi.org/10.31942/akses.v17i1.6506>
- Gardaz. (2019). Exploring the key performance indicators of green supply chain management in agro-industry. *Journal of Modelling in management*, 11, 119–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/jm2-12-2017-0139>
- Hadjri. (2015). International Review of Management and Marketing Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment and Employee Performance: A Case Study on Sharia Bank in South Sumatera. *International Review of Management and Marketing*, 01, 123–129.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Harwiki. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Elshiver Journal International*, 03, 283–290.
- Herder, J. (2024). AI-Driven Human Resource Analytics for Enhancing Workforce Agility and Strategic Decision-Making. *Economic Development*, 1(5), 471–485.
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation Effect of Quality of Worklife, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior (Case Study in The Most Outstanding Cooperatives in East Java Province). *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1143–1158.
- Kartika. (2016). Gambaran Pengetahuan dan Sikap Karyawan PT. Wenang Cemerlang Press Terhadap Kekerasan Dalam Rumah Tangga. *Jurnal Administrasi Publik*, 09(02), 119–134.
- Khoir, T., & Sulaiman, E. (2024). Masalah Mursalah: A Substantial Effort to Overcome Income and Wealth Inequality in Indonesia. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 9(3), 299–316. <https://doi.org/10.22515/shirkah.v9i3.716>
- Lita Nabbila, F., Mutafarida, B., & Andriani. (2022). Implementasi Islamic Work

- Ethics Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia KCP Blitar. *Jurnal Mahasiswa*, 5(1), 57–66. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2015.23.05.22173>
- Lubis, R., Matondang, Z., & Cahyani, U. E. (2023). Key Success Factors Islamic Human Resources in North Sumatera Islamic Banking With Analytical Network Process (ANP). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(3), 898–907. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.3.898>
- Nart, S., Bilgili, A., & Orgut, E. D. (2024). The Effect of Green Human Resources Management Practices on Corporate Sustainability from the Perspective of Employees. *Economics*, 18(1). <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0060>
- Nisa. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9, 45–66.
- Nurcahyo, S. A. (2024). Peningkatan Innovative Work Behavior Melalui Quality of Work Life Dan Pengembangan Karier Sebagai Variabel Mediasi. *Januari*, 25(1), 20–35.
- Nurcahyo, S. A., Widagdo, T. H., & Rachmawati, M. (2024). The Effect Of Work Stress And Organizational Commitment On Turnover Intention With Job Satisfaction As An Intervening Variable Case Study Of Pt Ungaran Sari Garment. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1), 1–17. <http://jibaku.unw.ac.id>
- Nurfahmiyati, Assyofa, A. R., Iswati, S., & Maliki, Z. (2021). The Effect of Islamic Work Ethics Indicators on Employees Performance Study at BPRS AR. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 29–42.
- Oladapo, I. A. (2024). Enhancing sustainable performance among Islamic banks in Saudi Arabia: the role of management support and environmental innovation. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2433701>
- Orlova, E. V. (2021). Design of personal trajectories for employees' professional development in the knowledge society under industry 5.0. *Social Sciences*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/socsci10110427>
- Risqina, R., Helpiastuti, S. B., & Sasongko, S. (2020). Transformational Leadership and Organizational Culture at The Institute for Islam Studies Jember. *The International Seminar Series on Regional Dynamics Proceeding*, 2(1), 31. <https://doi.org/10.19184/issrd.v2i1.17470>
- Sehen Issa, J., Abbaszadeh, M. R., & Salehi, M. (2022). The Impact of Islamic Banking Corporate Governance on Green Banking. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040190>
- Subbarayalu, A. V., & Al Kuwaiti, A. (2019). Quality of work life (QoWL) of faculty members in Saudi higher education institutions. In *International Journal of Educational Management* (Vol. 33, Issue 4). <https://doi.org/10.1108/ijem-11-2017-0311>
- Syafrizal, R. (2019). Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Inalum). *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, 4(2), 277. <https://doi.org/10.30829/ajei.v4i2.5554>

- Tanaya Nayak, Chandan Kumar Sahoo, & Mohanty, P. K. (2010). Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: A study on Indian healthcare sector. *Journal of Asia Business Studies*, 34(1), 1–5.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2021). Jurnal Bisnis Mahasiswa Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 24–33.
- Tirno, R. R., Islam, N., & Happy, K. (2023). Green HRM and ecofriendly behavior of employees: Relevance of proecological climate and environmental knowledge. *Heliyon*, 9(4), e14632. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14632>

