

PENGUATAN *WORK ENGAGEMENT* MELALUI *EMPLOYEE WELLBEING*, *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (POS), DAN *JOB SATISFACTION* DI RSUD WARAS WIRIS BOYOLALI

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

RIYAN SUFIYANTO

NIM. 20402400593

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

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGUATAN *WORK ENGAGEMENT* MELALUI *EMPLOYEE WELLBEING*, *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (POS), DAN *JOB SATISFACTION* DI RSUD WARAS WIRIS BOYOLALI

Disusun Oleh:

Riyan Sufiyanto
NIM. 20402400593



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Agustus 2025
Dosen Pembimbing,



Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., MBus(HRM)
NIK: 210498040

HALAMAN PENGESAHAN

PENGUATAN *WORK ENGAGEMENT* MELALUI *EMPLOYEE WELLBEING*, *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (POS), DAN *JOB SATISFACTION* DI RSUD WARAS WIRIS BOYOLALI

Disusun oleh :

Riyan Sufiyanto
NIM. 20402400593

Telah dipertahankan di hadapan penguji
Pada tanggal, 25 September 2025

Susunan Dewan Penguji

(Pembimbing)

(Penguji I)


Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., MBus(HRM). **Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.**
NIK 210498040 NIK 0608026502
(Penguji II)

Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK 0619036801

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal Agustus 2025

(Ketua Program Studi Magister Manajemen)

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Riyan Sufiyanto
NIM	: 20402400593
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis (FEB)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

PENGUATAN WORK ENGAGEMENT MELALUI EMPLOYEE WELLBEING, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS), DAN JOB SATISFACTION DI RSUD WARAS WIRIS BOYOLALI

Ini merupakan hasil karya sendiri dan orisinal, yang sepenuhnya merupakan buah pemikiran dan bebas dari unsur peniruan terhadap karya orang lain (*Plagiarisme*). Dan setiap kutipan pendapat serta tulisan orang lain telah di cantumkan dan ter kutip sesuai dengan norma atau kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang di ajukan penulis ini benar-benar merupakan karya asli dan sama sekali belum pernah diajukan oleh pihak lain untuk memperoleh gelar akademik Sarjana maupun Magister Manajemen baik di dalam (Unissula) maupun di institusi pendidikan tinggi lainnya. Dalam tesis ini tidak terdapat adanya karya dalam tulisan atau pendapat yang dipublikasikan oleh pihak lain, penulis sendiri secara tertulis telah menulis dengan jelas nama pengarang serta mencantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa dalam tesis ini mengandung ciri-ciri plagiat dan berbetuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar dan menyalahi peraturan, maka saya bersedia menerima konsekuensi atas perbuatan tersebut dan menarik kembali tesis ini.

Semarang, 30 November 2025,

Yang Mengetahui,

Yang Menyatakan,

Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., MBus(HRM).
NIK 210498040

Riyan Sufiyanto

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Riyan Sufiyanto
NIM : 20402400593
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

**PENGUATAN WORK ENGAGEMENT MELALUI
EMPLOYEE WELLBEING, PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT (POS), DAN JOB SATISFACTION DI RSUD
WARAS WIRIS BOYOLALI**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif 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 ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 November 2025

Yang menyatakan,

(Riyan Sufiyanto)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Kesuksesan tidak diukur dari seberapa sering anda jatuh, tetapi seberapa sering anda bangkit Kembali” (Vince Lombardi).

“Jangan pernah menyerah karena kita tidak akan pernah tau apa yang terjadi besok jika kita berhenti hari ini” (Ariel Peterpan).

“Atur saja ya Allah bagaimana baiknya. Sebagaimana Engkau percaya padaku untuk bisa melewati ini semua,” Aku pun Percaya pada-Mu yang mengatur segalanya (@kampung-nasehat)

PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya yang telah mempermudah jalan saya untuk menyelesaikan penelitian tesis ini dengan baik. *“Dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, saya ingin mempersembahkan tesis ini kepada kedua orang tua saya yang senantiasa memberikan dukungan, doa, dan kasih sayang yang tiada henti. Selain itu, saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada kakak kakak dan adik saya yang selalu memberikan motivasi serta semangat yang sangat berarti selama proses penyusunan tesis ini. Tak lupa, saya sampaikan penghargaan yang mendalam kepada Dosen pembimbing saya yang selalu sabar pada saat proses bimbingan dari tahap awal sampai tahap selesai, dan teruntuk teman-teman seperjuangan di kampus maupun teman-teman di luar yang telah mendukung saya dalam perjalanan ini. Semoga semua usaha dan doa yang telah diberikan mendapat balasan yang baik dari Allah SWT.”*

ABSTRAK

Keterikatan karyawan pada pekerjaan (*Work engagement*) kini menjadi topik yang semakin menarik perhatian para peneliti dan praktisi manajemen. meskipun manfaat dari *work engagement* telah banyak diakui, banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung keterikatan kerja ini. Salah satu aspek individual adalah *employee wellbeing*. Faktor *organizational* juga berperan penting dalam memperkuat *work engagement* karyawan. Salah satunya adalah *perceived organization support* (POS). Untuk menjembatani *gap* ini, *job satisfaction* diusulkan sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode penelitian *explanatory*. Populasi Penelitian ini adalah seluruh pegawai RSUD Waras Wiris dengan jumlah sekitar 305 karyawan atau pegawai yang berada di semua bagian. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 188 pegawai dan semuanya akan dilibatkan sebagai responden menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Analisis data penelitian ini menggunakan pemodelan Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*) yang dilaksanakan dengan bantuan perangkat lunak *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) *Employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, 2) *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, 3) *Employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, 4) *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, 5) *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, 6) *Job satisfaction* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *employee wellbeing* terhadap *work engagement*, 7) *Job satisfaction* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *perceived organizational support* terhadap *work engagement*. Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat penguatan *work engagement* melalui *employee wellbeing*, *perceived organizational support* (POS), dan *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris Boyolali.

Kata Kunci: *Employee Wellbeing, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support (POS) dan Work Engagement.*

ABSTRACT

Employee engagement at work (work engagement) is a topic of increasing interest among researchers and management practitioners. Although the benefits of work engagement are widely recognized, many organizations still face challenges in creating an environment that supports this engagement. One individual aspect is employee wellbeing. Organizational factors also play a significant role in strengthening employee work engagement. One such factor is perceived organizational support (POS). To bridge this gap, job satisfaction is proposed as a mediating variable.

This study uses quantitative research with explanatory research methods. The population is all 305 employees of Waras Wiris Regional General Hospital, representing all departments. The sample size is 188 employees, all of whom were recruited as respondents using a purposive sampling technique. This study uses a questionnaire as a data collection method. Data analysis uses Structural Equation Modeling (SEM) with the aid of Partial Least Squares (PLS) software.

The results of the study indicate that 1) Employee wellbeing has a positive and significant effect on job satisfaction, 2) Perceived organizational support has a positive and significant effect on job satisfaction, 3) Employee wellbeing has a positive and significant effect on work engagement, 4) Perceived organizational support has a positive and significant effect on work engagement, 5) Job satisfaction has a positive and significant effect on work engagement, 6) Job satisfaction is able to mediate the positive and significant effect of employee wellbeing on work engagement, 7) Job satisfaction is able to mediate the positive and significant effect of perceived organizational support on work engagement. The conclusion of this study is that there is a strengthening of work engagement through employee wellbeing, perceived organizational support (POS), and job satisfaction at Waras Wiris Hospital, Boyolali.

Keywords: *Employee Wellbeing, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support (POS) and Work Engagement*

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat terselesaikannya tesis ini dengan lancar serta sukses sesuai pada waktunya. Tesis yang berjudul "**Penguatan *Work Engagement* Melalui *Employee Wellbeing*, *Perceived Organizational Support* (POS), dan *Job Satisfaction* di RSUD Waras Wiris Boyolali**". Tesis ini disusun guna melaksanakan suatu penelitian yang bertujuan pemenuhan syarat akademis dalam rangka meraih gelar Magister (S2) pada Program Studi Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam bidang ilmu manajemen serta menjadi sebuah syarat penting untuk penyelesaian studi di jenjang pascasarjana.

Dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis tidak beroperasi secara sendirian dan tidak dapat dipisahkan dari bimbingan, dukungan, serta arahan yang diberikan oleh berbagai pihak yang telah berkontribusi. Dengan demikian, pada kesempatan yang berharga ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan yang telah diberikan oleh:

1. Ibu Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E, MBus (HRM) selaku Dosen pembimbing tesis yang tanpa lelah membimbing dan mengarahkan serta meluangkan waktunya dalam proses bimbingan dengan penuh kesabaran dari awal proses hingga akhir sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof Dr. Widodo S.E., M.Si dan Ibu Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si selaku penguji Proposal yang telah membimbing serta memberikan arahan dan kritik

serta saran sehingga penulis bisa terselesaikannya tesis ini.

3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberi binaan serta memberikan ilmu dan memberikan arahan beserta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
4. Bapak Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberi bimbingan dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
5. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang sentiasa memberi membimbing serta arahan juga saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen semuanya yang sudah memberi bekal ilmu kepada penulis selama proses pembelajaran perkuliahan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Seluruh Admin-admin Universitas Islam Sultan Agung Semarang berbagai bidang masing-masing yang sentiasa membantu informasi mengenai administrasi prosedural dari tahap awal sampai akhir tesis
8. Kedua orangtua dan keluarga sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
9. Dr. Sherly Jeanne Kilapong selaku Direktur RSUD Waras Wiris, Pak Marjoko dan Pihak RSUD lainnya yang telah memberikan waktunya dan kesempatan melakukan penelitian serta membantu dalam administrasi Bi-Smart Kabupaten

Boyolali tentu sangat mendukung sekali dalam menyelesaikan tesis ini

10. Teman-teman seperjuangan kuliah terutama kelas 80i yang telah memberikan inspirasi selama penulis dalam pembuatan tesis ini.
11. Teman teman, rekan dalam pekerja maupun orang terdekat, yang selalu memberikan suport serta semangat dalam penyelesaian tesis ini, Boong Affan, mas Udin, Mas Sono, Riri Rinaldi, Ida Fauziah, Agus Tri Pamungkas, Dwi Prasetyo, Mega Purwaning Putri.
12. Dosen pada waktu masih (S1) Ibu Alean Kistiani Hegy Suryana SE,.MM dan Ibu Nur Asih Triatmaja SE,. M.Ak yang dulu pernah memberikan pembelajaran cara dalam penulisan pada waktu skripsi sehingga memberikan dampak pembelajaran dalam penyelesaian tesis ini.
13. Dan berbagai pihak yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT memberi balasan kebaikan teruntuk semua pihak yang telah membantu penulis. Harapan penulis tesis ini berguna bagi pembaca dan menambah referensi di bidang terkait manajemen dan lainnya. Mungkin masih banyak kesalahan dalam penulisan dan sebagainya. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran konstruktif untuk penyempurnaan tesis ini.

Wassalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Semarang, 17 Agustus 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori	10
2.2. Pengembangan Hipotesis	17
2.3. Model Empirik Penelitian	23

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	24
3.2. Populasi dan Sampel.....	24
3.3. Sumber Data	26
3.4. Metode Pengumpulan Data	27
3.5. Variabel dan Indikator	27
3.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	29

BAB IV HASIL PENELITIAN

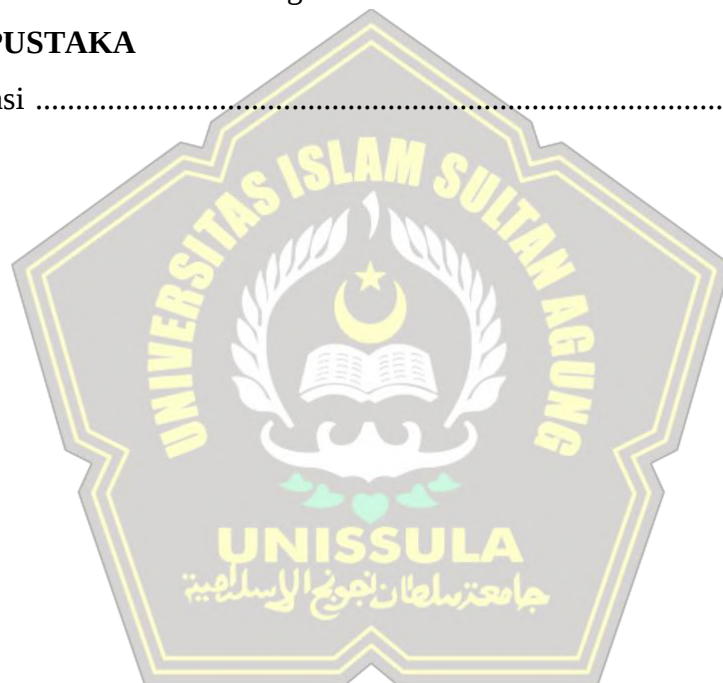
4.1. Deskripsi Data	35
4.2. Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	42
4.3. Pembahasan	55

BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan	65
5.2. Implikasi Manajerial	66
5.3. Keterbatasan Penelitian	68
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	69

DAFTAR PUSTAKA

5.5. Refrensi	71
---------------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Grafik Data Pasien RS Waras Wiris	5
Tabel 3.1	Data Karyawan RSUD Waras Wiris 2025.....	25
Tabel 3.2	Variabel dan Indikator Penelitian	27
Tabel 3.3	Evaluasi Model Pengukuran	32
Tabel 3.4	Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural.....	33
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	35
Tabel 4.2	Deskripsi Variabel <i>Employee Wellbeing</i>	38
Tabel 4.3	Deskripsi Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	39
Tabel 4.4	Deskripsi Variabel <i>Job Satisfaction</i>	40
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel <i>Work Engagement</i>	41
Tabel 4.6	Evaluasi <i>Loading Factor</i>	44
Tabel 4.7	Nilai <i>Cross Loading</i>	45
Tabel 4.8	<i>Average Variance Extracted</i>	46
Tabel 4.9	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	46
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	47
Tabel 4.11	Koefisien Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>).....	49
Tabel 4.12	Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	52
Tabel 4.13	Nilai <i>R-Square</i>	53
Tabel 4.14	Nilai <i>F-Square</i>	54
Tabel 4.15	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Empirik.....	23
Gambar 4.1	Outer Model (<i>Measurement Model</i>)	42
Gambar 4.2	<i>Inner Model (Model Struktural)</i>	48



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Permohonan Penelitian.....	79
Lampiran 1	Balasan Permohonan Penelitian.....	80
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian	81
Lampiran 3	Tabulasi Data Penelitian	87
Lampiran 4	Analisa Data.....	100
Lampiran 5	Model Analisis PLS	107



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Ditengah dinamika dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, perusahaan diharapkan tidak hanya mengandalkan strategi pemasaran dan inovasi produk, tetapi juga memfokuskan perhatian pada salah satu aset terpenting mereka, yaitu sumber daya manusia. Keterikatan karyawan pada pekerjaan (*Work engagement*) topik pertama yang di populerkan Kahn (1990)an dan dirumuskan lebih spesifik secara formal dan mengukurnya melalui tiga dimensi utama, ialah *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Oleh Schaufeli dkk. (2002) serta kemudian melalui model *Job Demands-Resources (JD-R)* yang memperjelaskan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) Bakker & Demerouti (2008) Kini menjadi topik yang semakin menarik perhatian para peneliti dan praktisi manajemen. Karyawan yang terlibat secara emosional dan aktif dalam pekerjaan mereka tidak hanya menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, namun juga berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan berkelanjutan. Namun, meskipun manfaat dari *work engagement* telah banyak diakui, tak sedikit organisasi masih berhadapan dengan tantangan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung keterikatan kerja ini. Oleh karenanya, perlu dilia penelitian mendalam untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* serta cara terbaik untuk mengoptimalkannya dalam konteks organisasi, khususnya

di Indonesia.

Berdasarkan definisi Salanova dkk. (2024), *work engagement* sebagai keadaan mental positif yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang. Pandangan ini sejalan dengan dukungandan Shamsi dkk. (2021) yang menurutnya sebagai keadaan yang di tandai tingkat energi tinggi, komitmen terhadap tugas, dan ketertarikan dalam pekerjaan yang dilakukan. *Engagement* ini berkontribusi pada kinerja individu dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

Sementara itu Inam dkk. (2023) dan Oksa dkk. (2021) mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu keadaan positif yang melibatkan karyawan secara kognitif, emosional, dan perilaku di tempat kerja. Keterlibatan kerja ini berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja. Dan *work engagement* berdasarkan temuan Rožman & Štrukelj (2021) yang di perkuat Bakker & Demerouti (2008) mencakup tiga dimensi utama berbagai: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan yang *engaged* akan menunjukkan semangat tinggi, dedikasi terhadap pekerjaan, dan perhatian penuh pada tugas-tugas yang dihadapi.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan *factor* yang dapat memengaruhi *work engagement* baik aspek individual maupun organisasional. Salah satu aspek individual adalah *employee wellbeing* yang merupakan pengalaman holistic, mencakup kesejahteraan emosional, fisik, finansial, dan sosial. Seperti penelitian dari Herlina & Iskandar (2025) dan Sypniewska dkk. (2023) misalnya menekankan pentingnya integrasi *wellbeing* karyawan ke dalam strategi organisasi untuk meningkatkan *engagement* dan retensi karyawan yang memiliki kesejahteraan yang baik lebih cenderung untuk terlibat dalam pekerjaan mereka.

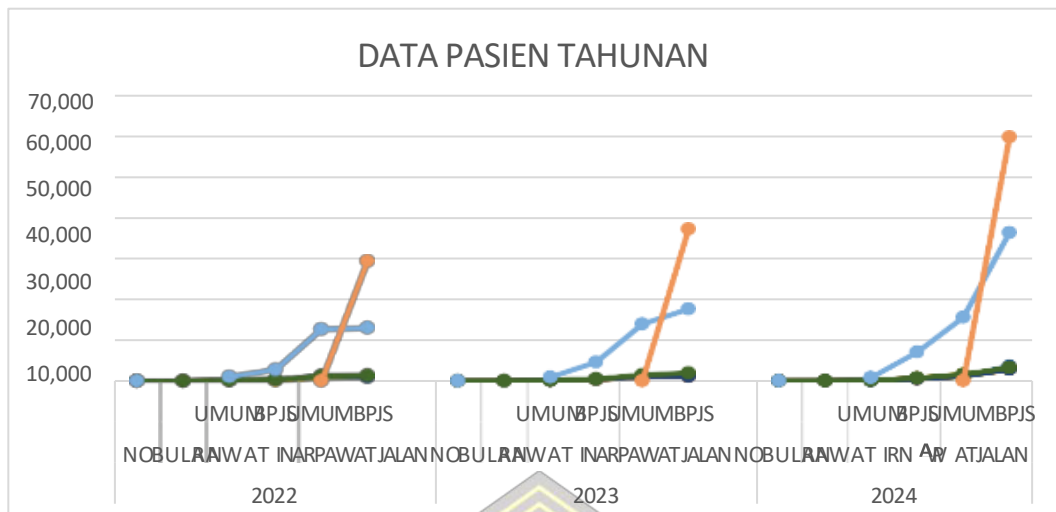
Faktor *organizational* juga berperan penting dalam memperkuat *work engagement* karyawan. Salah satunya adalah *perceived organization support* (POS), yang merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Al-Hamdan & Bani Issa (2022) *perceived organizational support* (POS) diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk memberikan dukungan yang diharapkan karyawan guna mendorong rasa aman, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Penelitian ini menekankan aspek ekspektasi dalam hubungan antara karyawan dan organisasi. Sejalan seperti apa yang di katakan Piotrowski dkk. (2021) dan Ahmed dkk. (2018) ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi mereka, hal ini dapat berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku mereka di tempat kerja. Dukungan dari rekan kerja dan atasan berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Penelitian Imran dkk. (2020) menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement*. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung mereka, karyawan akan cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini juga didukung oleh Aldabbas dkk. (2021) juga Al-Hamdan & Bani Issa (2022) yang menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement* dalam penelitiannya. Sementara itu menurut Sypniewska dkk. (2023) meskipun ada hubungan teoritis yang diharapkan antara *employee wellbeing* dan *work engagement*, hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara

keduanya tidak selalu signifikan.

Pembahasan di atas menunjukkan adanya *research gap* pengaruh antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement*. Untuk menjembatani *gap* ini, *job satisfaction* diusulkan sebagai variabel mediasi. Seperti Mascarenhas dkk. (2022) dan Rhoades & Eisenberger (2002) mendeskripsikan *job satisfaction* sebagai sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan individu. Ia juga menekankan bahwa *job satisfaction* adalah hasil dari evaluasi terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, hal ini dapat meningkat dalam pekerjaan mereka.

RSUD Waras Wiris merupakan salah satu rumah sakit yang dikelola Pemerintah Daerah terletak di Kabupaten Boyolali yang tepatnya berada di Kecamatan Andong. Pada awalnya rumah sakit ini merupakan RSUD Banyudono yang berlokasi di Jl. Raya solo – Boyolali Kecamatan Banyudono sudah ada pada tahun 2003. Keputusan perpindahan sudah ada sejak tahun 2013 dan Relokasi terealisasi tahun 2014 dalam rangka pemerataan pelayanan kesehatan dan ditetapkan pada tahun 2016. RSUD ini terus berupaya meningkatkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat, seperti banyak institusi pelayanan kesehatan lainnya, menghadapi peningkatan jumlah pasien seiring dengan kesadaran masyarakat tentang pentingnya kesehatan dan juga ketersediaan fasilitas BPJS yang membuat biaya layanan Kesehatan di RSUD lebih terjangkau. Berdasarkan data yang tersedia dari RSUD tersebut, jumlah pasien di RSUD Wiras Wiris terus mengalami peningkatan. Berikut data pasien di RSUD Waras Wiris selama 3 tahun terakhir:

Tabel 1.1 Data Pasien RSUD Waras Wiris

Sumber: Data dari RSUD Waras Wiris yang diperoleh, 2025.

Data di **Tabel 1.1** diatas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun jumlah pasien cenderung meningkat. Ketika jumlah pasien yang dirawat di rumah sakit meningkat, hal ini dapat menambah beban kerja bagi para karyawan atau bisa disebut pegawai karena dalam hal konteks instansi RSUD yang dikelola pemerintah termasuk dokter, perawat, dan staff rumah sakit lainnya. Akibatnya, pekerja harus menangani lebih banyak kasus, melakukan lebih banyak prosedur, dan memberikan perhatian individu kepada lebih banyak pasien. Apabila kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka dapat berpotensi menyebabkan penurunan kualitas pelayanan dan perawatan pasien. Dengan beban kerja yang lebih berat dan tekanan yang terus meningkat, risiko *burnout* juga dapat meningkat.

Berdasarkan Maslach & Leiter (2016) Pengalaman *burnout* merupakan suatu sindrom psikologis yang muncul sebagai reaksi berkepanjangan terhadap stres interpersonal yang bersifat kronis di lingkungan kerja. Perepelkin & Wilson (2023) mendefinisikan *burnout* sebagai Sindrom yang ditandai oleh tiga aspek

utama: kelelahan emosional, sikap sinis, dan perasaan tidak efektif dimana kondisi ini yang dapat memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan kesehatan mental pekerja. Ketika pekerja merasa kelelahan dan tertekan, tingkat keterikatan kerja akan menurun. Pekerja bisa saja menjadi merasa kurang terhubung dengan tujuan organisasi dan kurang bersemangat dalam memberikan pelayanan.

Beberapa peneliti seperti memandang *burnout* sebagai antitesis dari *work engagement*. Di dukung penyampaian dari Mokrá dkk. (2023) *burnout* dan *work engagement* mempunyai hubungan negatif yang terjadi kebersamaan, keduanya di anggap sebagai bentuk yang berlawanan dan saling eksklusif. Secara konvensional, *burnout* dan *work engagement* dipandang sebagai dua konsep yang bertolak belakang dan berdiri sendiri. Namun, secara paradoks, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *burnout* dan *work engagement* dapat muncul secara bersamaan, yang mengindikasikan bahwa meskipun kedua konsep ini bersifat independen, terdapat hubungan negatif tertentu di antara keduanya itu juga ternyata oleh Baumeister dkk. (2021).

Russell dkk. (2020) menuangkan bahwa tingginya *burnout* menandakan ada masalah dengan *work engagement*. Burnout tinggi terlihat adanya masalah dengan *work engagement*. Seperti yang di bahas juga oleh Chambel & Carvalho (2022) tingginya tingkat *burnout* di kalangan karyawan sering kali menjadi indikator bahwa terdapat masalah signifikan dengan *work engagement* mereka, di mana individu yang mengalami kelelahan emosional cenderung menunjukkan penurunan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Berdasarkan fenomena *gap* dan *research gap* yang dipaparkan dalam latar

belakang di atas, maka penulis lebih lanjut mengusulkan penelitian tesis dengan judul **“Penguatan *Work Engagement* melalui *Employee Wellbeing*, *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Job Satisfaction* di RSUD Waras Wiris Boyolali”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, khususnya *research gap* dan fenomena *gap*, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: bagaimana menguatkan *work engagement* melalui *employee wellbeing*, *perceived organizational support* (POS) dan *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris Boyolali? Adapun pertanyaan penelitian dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *employee wellbeing* terhadap *work engagement* di RSUD Waras Wiris?
2. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement* di RSUD Waras Wiris?
3. Bagaimana pengaruh *employee wellbeing* terhadap *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris?
4. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris?
5. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* di RSUD Waras Wiris?
6. Bagaimana pengaruh *employee wellbeing* terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris?
7. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work*

engagement melalui *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, kemudian tujuan yang diharapkan pada penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee wellbeing* terhadap *work engagement* di RSUD Waras Wiris.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement* di RSUD Waras Wiris.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee wellbeing* terhadap *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* di RSUD Waras Wiris.
6. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee wellbeing* terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris.
7. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* di RSUD Waras Wiris.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari semua rincian tujuan yang tersebutkan di atas, dengan harapan

manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberi tambahan perbendaharaan pengetahuan yang ada kaitannya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya terkait factor-faktor yang dapat meningkatkan *work engagement* dengan fokus pada *employee wellbeing*, *perceived organizational support* dan *job satisfaction*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dipergunakan sebagai saran atau masukan bagi pihak RSUD Wiras Wiris dalam upaya meningkatkan *work engagement* karyawannya melalui peningkatan *employee wellbeing*, *perceived organizational support* dan *job satisfaction*.

Selain itu hasil penelitian ini diharapkan bisa dikembangkan lebih luas terhadap peneliti berikutnya yang tidak terdapat pada variabel *Employee Wellbeing*, *Perceived Organizational Support* (POS), Dan *Job Satisfaction* yang dapat mendorong peningkatan *work engagement*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. LANDASAN TEORI

2.1.1. *Work Engagement*

Work engagement yang di definisikan Salanova dkk. (2024) dan Shamsi dkk. (2021) adalah keadaan mental positif yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang, ditandai dengan tingkat energi yang tinggi, komitmen terhadap tugas, dan ketertarikan dalam pekerjaan yang dilakukan. *Engagement* ini berkontribusi pada kinerja individu dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, Oksa dkk. (2021) mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu keadaan positif yang melibatkan karyawan secara kognitif, emosional, dan perilaku di tempat kerja. Hal itu juga di dukung Maximo dkk. (2019) Keterlibatan kerja ini berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja. Tertuang dalam penyampaian dan Bakker (2022) menyatakan bahwa *work engagement* mencakup tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan yang terlibat sepenuhnya akan menunjukkan semangat tinggi, dedikasi terhadap pekerjaan, dan perhatian penuh pada tugas-tugas yang dihadapi.

Adapun Indikator dari *work engagement* menurut Schaufeli dkk. (2017) adalah sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor mengacu pada energi dan kekuatan yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Karyawan yang memiliki *vigor* cenderung merasa bertenaga dan termotivasi secara positif.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication mencerminkan komitmen emosional terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa dedikasi merasakan makna dan tujuan dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

3. *Absorption* (Keterlibatan Penuh)

Absorption adalah keadaan di mana karyawan merasa terbenam dan fokus secara total dalam pekerjaan mereka, sehingga sulit untuk berpikir tentang hal-hal di luar pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan definisi *work engagement* dalam konteks penelitian ini sebagai keadaan psikologis positif yang dihasilkan dari interaksi antara individu dengan pekerjaan dalam konteks organisasi, yang dicirikan dengan semangat, dedikasi yang tinggi serta totalitas dalam menjalankan pekerjaannya sebagai indikatornya.

2.1.2. *Employee Wellbeing*

Dalam era modern, perhatian terhadap *employee wellbeing* menjadi semakin penting bagi organisasi untuk memastikan produktivitas dan keberlanjutan. Dalam McCallum (2021) menjelaskan *employee wellbeing* sebagai keadaan dimana karyawan merasa terlibat, berdaya, sertaserta seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Kesejahteraan ini tercapai melalui kontrol atas pekerjaan dan dukungan dari manajemen dan rekan kerja. Sementara itu, yang tertuang dalam penelitian oleh Yang (2025) *employee wellbeing* sebagai pengalaman holistik yang mencakup kesejahteraan emosional, fisik, finansial, dan sosial. Mereka menekankan pentingnya integrasi *wellbeing* karyawan ke dalam

strategi organisasi untuk meningkatkan *engagement* dan retensi. Sedangkan dalam penelitiannya Pradhan & Hati (2022) tertuang *employee wellbeing* dalam konteks pekerjaan sebagai keadaan di mana individu merasa aman, sehat, dan puas dalam lingkungan kerja mereka. Ia juga mencerminkan aspek psikologis seperti makna dalam pekerjaan dan kemampuan untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja. *Employee wellbeing* mencakup faktor-faktor fisik, mental, emosional, dan sosial yang memengaruhi kualitas hidup mereka. Dan berikut sebagainya adalah indikator *employee wellbeing* terjabarkan oleh Donaldson dkk. (2022) juga Wong dkk. (2021)

1. Kesejahteraan Fisik

Kesejahteraan fisik yang baik, termasuk tingkat kebugaran dan kurangnya penyakit, berkontribusi pada kesejahteraan secara keseluruhan.

2. Kesejahteraan Mental

Tingkat stres mental, kecemasan, dan kondisi mental lainnya yang dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

3. Keseimbangan Kerja-Hidup

Kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini mencakup fleksibilitas waktu dan dukungan dari organisasi.

4. Pengalaman Positif di Tempat Kerja

Pengalaman positif seperti kepuasan kerja, rasa pencapaian, dan adanya keterlibatan dalam pekerjaan. Ini mencakup komunikasi yang baik dan dukungan sosial di tempat kerja yang mendorong kebahagiaan.

5. Dukungan Sosial

Tingkat dukungan yang diterima dari rekan kerja dan atasan. *Support system* yang kuat membantu karyawan merasa diakui dan dianggap penting.

6. Persepsi terhadap Lingkungan Kerja

Kualitas lingkungan kerja, keamanannya, serta kenyamanan fisik dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan. Lingkungan yang mendukung dan positif umumnya akan meningkatkan kesejahteraan.

7. Pengembangan Pribadi dan Karir

Peluang atau kesempatan untuk belajar dan berkembang, baik dalam hal keterampilan maupun karir, berkontribusi pada rasa tujuan dan pencapaian karyawan. Ini juga mencakup umpan balik yang konstruktif.

8. Regenerasi dan Pemulihan

Kemampuan karyawan untuk merestorasi energi mereka melalui istirahat dan rekreasi. Hal ini penting untuk mengurangi kelelahan dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.

Berdasarkan pengertian serta indikator *employee wellbeing* yang dipaparkan di atas, untuk konteks penelitian ini, *employee wellbeing* dapat didefinisikan sebagai pengalaman holistik yang mencakup kesejahteraan emosional, fisik, finansial, dan sosial. Adapun indikator yang akan digunakan mengukur *employee wellbeing* meliputi: Kesejahteraan Fisik, Kesejahteraan Mental, Kesejahteraan Finansial, Keseimbangan Kerja-Hidup, Regenerasi dan Pemulihan.

2.1.3. *Perceived Organizational Support (POS)*

Berdasarkan Baran dkk. (2012) *perceived organizational support* (POS) terartikan sebagai kemampuan organisasi untuk memberikan dukungan yang diharapkan karyawan guna mendorong rasa aman, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Penelitian ini menekankan aspek ekspektasi dalam hubungan antara karyawan dan organisasi. Sementara itu, Kurtessis dkk. (2017) mendefinisikan *perceived organizational support* (POS) sebagai persepsi karyawan mengenai seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi mereka dan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, yang berfungsi sebagai mediator antara kebijakan organisasi dan perilaku karyawan. Selanjutnya, Eisenberger dkk., (2020) juga Inam dkk. (2023) mendefinisikan *perceived organizational support* sebagai "sejumlah pengalaman yang memengaruhi persepsi karyawan mengenai dukungan yang diberikan organisasi, yang berdampak pada komitmen mereka terhadap tujuan organisasi." Mereka menyoroti dimensi sosial dan emosional dari dukungan organisasi.

Berikut adalah indikator *perceived organizational support* (POS) menurut Brown & Fleming, (2022):

1. Dukungan Emosional: Persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan emosional kepada karyawan, seperti pengakuan dan pemahaman terhadap kebutuhan karyawan.
2. Dukungan Instrumental: Persepsi mengenai seberapa baik organisasi menyediakan sumber daya yang diperlukan, seperti pelatihan dan fasilitas untuk mendukung pekerjaan karyawan.
3. Keadilan dalam Kebijakan: *Perception* tentang tingkat keadilan dalam

penerapan kebijakan dan prosedur organisasi yang memengaruhi karyawan.

4. Penghargaan terhadap Kontribusi: Sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai serta mengakui kontribusi yang mereka lakukan.
5. Komunikasi Organisasi: Kualitas dan frekuensi komunikasi yang dilakukan oleh manajemen kepada karyawan mengenai kebijakan dan dukungan yang tersedia.

Dari definisi berbagai ahli di atas, didapatkan kesimpulannya bahwa *perceived organizational support* (POS) merupakan persepsi karyawan terkait kemampuan organisasi untuk memberikan dukungan yang diharapkan karyawan guna mendorong rasa aman, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Adapun indikator yang digunakan meliputi dukungan emosional, dukungan instrumental, adanya keadilan dalam kebijakan, penghargaan terhadap kontribusi dan komunikasi organisasi.

2.1.4. Job Satisfaction

Ahmad Shimi dkk., (2024) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai perasaan positif ataupun negatif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Hal Ini mencakup berbagai faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja. Sementara itu, Nurhasanah Pasaribu, (2023) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan individu. Ia juga menekankan bahwa *job satisfaction* adalah hasil dari evaluasi terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan.

Pengertian lain disampaikan oleh Lee dkk., (2019) yang berpendapat bahwa *job satisfaction* merupakan evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja

mereka, yang mencakup kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri serta konteks dan lingkungan di mana pekerjaan dilakukan. Kemudian Oluwafunmi Adijat Elufioye dkk., (2024) menguraikan *job satisfaction* sebagai keadaan psikologis yang dipengaruhi oleh perasaan individu terhadap berbagai elemen pekerjaan, yang mencakup faktor-faktor seperti otonomi, pengakuan, dan hubungan interpersonal.

Berikut adalah indikator *job satisfaction* menurut Karaferis dkk., (2022) diantaranya adalah:

1. Persepsi Terhadap Kinerja dan Imbalan

Karyawan cenderung merasa puas jika mereka percaya bahwa imbalan yang mereka terima (seperti gaji, bonus, dan pengakuan) sebanding dengan kinerja yang mereka berikan.

2. Kondisi Kerja

Lingkungan fisik dan sosial tempat karyawan bekerja memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti pencahayaan, kebersihan, dan hubungan sosial dalam tim menjadi elemen penting.

3. Kepuasan dengan Tugas Pekerjaan

Rasa puas karyawan terhadap tugas yang mereka lakukan, termasuk tantangan dan variasi dalam pekerjaan. Ketertarikan dan keterlibatan dalam tugas sehari-hari juga menjadi faktor penentu.

4. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan

Kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kerjasama, dukungan, dan komunikasi yang baik antara rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan kepuasan.

5. Kesempatan untuk Berkembang

Peluang untuk pengembangan karir dan peningkatan keterampilan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan cenderung merasa lebih puas jika mereka melihat jalan untuk maju dalam karir mereka.

6. Persepsi Terhadap Keputusan dan Kebijakan Organisasi

Karyawan akan merasa lebih puas jika mereka yakin bahwa keputusan dan kebijakan organisasi adil dan menghargai kontribusi mereka.

Sementara itu menggunakan 3 (tiga) indikator dalam penelitiannya yang terdiri dari menyukai pekerjaan, puas dengan pekerjaan dan senang bekerja di tempat kerja saat ini. Berdasarkan pembahasan di atas terkait definisi dan indikator *job satisfaction*, untuk konteks penelitian ini *job satisfaction* dirumuskan sebagai evaluasi subjektif individu terhadap pekerjaan mereka, sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan individu yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Adapun indikator yang digunakan meliputi kepuasan karyawan terhadap: kompensasi, kondisi kerja, tugas pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan karir, dan kebijakan organisasi.

2.2. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.2.1. Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Work Engagement*

Employee wellbeing yang baik meningkatkan motivasi intrinsik, memberikan energi, dan mendorong karyawan untuk berkontribusi secara positif dalam lingkungan kerja Lin dkk., (2022). Penyampaian Rusu & Colomeischi,

(2020) Emosi positif yang sering dialami oleh karyawan yang sejahtera membawa dampak baik terhadap keterikatan kerja. Emosi positif seperti rasa bahagia, puas, dan bersemangat dapat meningkatkan fokus dan keinginan untuk bekerja lebih baik. Kesejahteraan yang baik juga mendorong karyawan untuk berinvestasi dalam pengembangan diri, baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka hal itu di sampaikan Gabriel & Aguinis, (2022). Sementara itu, menurut Siswanti dkk., (2024) meskipun ada hubungan teoritis yang diharapkan antara *employee wellbeing* dan *work engagement*, hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara keduanya tidak selalu signifikan. Dalam konteks tertentu, ada faktor-faktor lain yang lebih mendominasi pengaruh terhadap *work engagement*. Uraian yang diberikan di atas mengarah pada usulan hipotesis penelitian berikut:

Hipotesis 1 : Employee wellbeing berpengaruh positif terhadap Work Engagement.

2.2.2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Engagement*

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement*. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka mendukung dan menghargai mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam pekerjaan mereka. Ini termasuk tingkat motivasi, energi, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan

tanggungjawab mereka Ren dkk., (2024). Penelitian Zhang dkk., (2025) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement*. Karyawan yang merasakan dukungan yang kuat dari organisasi cenderung lebih terikat dalam pekerjaan karyawan. dan *perceived organizational support* (POS) berperan sebagai sumber dukungan psikologis yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, karyawan lebih mungkin untuk menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Jankelová dkk., (2021) mengungkapkan bahwa hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement* tidak selalu signifikan. Dalam konteks tertentu, ketika tingkat dukungan yang dirasakan meningkat, itu tidak selalu diikuti dengan peningkatan yang sebanding pada keterlibatan kerja. Latar belakang dan karakteristik organisasi juga berperan.

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian tentang hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement*, penelitian akan mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Imran dkk. (2020) sehingga hipotesis penelitian kedua diusulkan sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh positif terhadap Work Engagement.

2.2.3. Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Job Satisfaction*.

Employee wellbeing yang lebih baik mengarah pada peningkatan perasaan positif tentang diri sendiri dan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat

kesejahteraan yang tinggi biasanya lebih banyak merasakan emosi positif. Donaldson dkk. (2022) Emosi positif ini berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih senang dan terpenuhi dalam peran mereka sehingga akan terhindar dari stres kerja. Pernyataan Cheng & Kao, (2022) stres kerja dapat menimbulkan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, terlepas dari tingkat kesejahteraan umum yang dirasakan karyawan. Uraian yang diberikan di atas mengarah pada usulan hipotesis penelitian berikut:

Hipotesis 3 : Employee Wellbeing berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.

2.2.4. Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Job Satisfaction*.

Menurut K'osuri, Eggesa dan Onyango, (2020), terdapat pemahaman bahwa dukungan organisasi yang dirasakan atau yang familiar dengan istilah *perceived organizational support (POS)* mencerminkan penilaian karyawan terhadap komitmen yang ditunjukkan oleh organisasi terhadap mereka. Hal ini berimplikasi pada munculnya rasa puas di kalangan karyawan, serta meningkatkan rasa tanggung jawab mereka untuk memperhatikan kepentingan instansi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi. Menurut Jinbei, (2025) evaluasi atau penilaian yang dilakukan oleh karyawan mengenai tindakan serta kebijakan perusahaan yang diterapkan dapat berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Jika penilaian tersebut menunjukkan hasil yang positif, maka karyawan cenderung merasa puas

dengan perusahaan, dan begitupun sebaliknya. Dengan mempertimbangkan berbagai pandangan yang telah tersampaikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* memiliki potensi untuk memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Uraian yang telah disampaikan di atas mengarah pada pengajuan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 4 : Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.

2.2.5. Pengaruh Job Satisfaction terhadap Work Engagement.

Menurut Sypniewska dkk. (2023) kepuasan kerja berhubungan positif dengan keterikatan kerja. Artinya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Keterikatan kerja merujuk pada keadaan mental yang terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Karyawan yang *engaged* biasanya lebih produktif dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaiknya organisasi harus berinvestasi dalam menciptakan kondisi kerja yang meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya merujuk akan meningkatkan keterikatan mereka dalam pekerjaan. Uraian yang diberikan di atas mengarah pada usulan hipotesis penelitian berikut:

Hipotesis 5 : Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement.

2.2.6. Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* di RSUD Waras Wiris.

Arhin dkk. (2025) menjelaskan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi terjadinya pengaruh *employee wellbeing* terhadap *work engagement*. Ini berarti bahwa ketika karyawan memiliki kesejahteraan yang baik, ini dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang kemudian mendorong keterlibatan mereka yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Kesejahteraan karyawan yang baik (misalnya, melalui gaji, kondisi kerja yang nyaman, serta hubungan yang baik bersama rekan kerja dan atasan) akan meningkatkan perasaan positif dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan. *Job satisfaction* bertindak sebagai jembatan yang menjelaskan bagaimana *employee wellbeing* dapat mengarah pada *work engagement* yang lebih tinggi. Tanpa kepuasan kerja sebagai mediator, hubungan langsung antara kesejahteraan dan keterlibatan karyawan mungkin tidak sekuat ketika kepuasan kerja dilibatkan

Hipotesis 6 : *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Work Engagement*.

2.2.7. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* di RSUD Waras Wiris.

Lan dkk. (2020) menunjukkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat memediasi pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement*. Artinya, ketika karyawan merasa dukungan yang besar dari organisasi (POS tinggi), mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan kepuasan kerja yang meningkat inilah yang kemudian mendorong peningkatan keterlibatan kerja

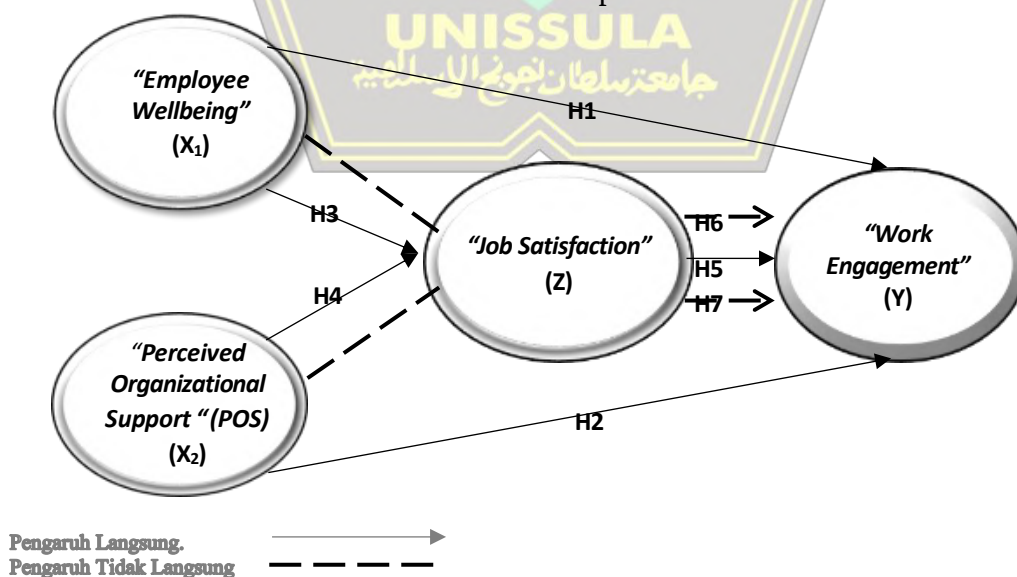
(work engagement) mereka. Jadi, kepuasan kerja bertindak sebagai "jembatan" atau perantara yang menghubungkan dukungan organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan.

Hipotesis 7 : *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Engagement*.

2.3. MODEL EMPIRIK PENELITIAN

Berdasarkan perumusan hipotesis yang dipaparkan di bagian sebelumnya, model penelitian *empiric* dapat diilustrasikan seperti dalam Gambar 2.1. Untuk meningkatkan *work engagement* dapat dilakukan melalui peningkatan *employee wellbeing* dan *perceived organizational support* (POS). Demikian juga, peningkatan *employee wellbeing* dan *perceived organizational support* (POS) dapat meningkatkan *job satisfaction*, yang kemudian dapat meningkatkan *work engagement*.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode penelitian *explanatory*. Sari dkk. (2023) bersama Barroga dkk. (2023) memperjelas bahwa penelitian *explanatory* yaitu klasifikasi penelitian yang tujuannya untuk memperjelaskan hubungan sebab-akibat antara dua atau lebih variabel. Penelitian ini berfokus pada pemahaman bagaimana dan mengapa suatu fenomena terjadi, serta menguji teori atau hipotesis untuk menjelaskan hubungan tersebut, yaitu bagaimana pengaruh *employee wellbeing*, *perceived organization support* (POS), *job satisfaction*, dan dalam meningkatkan *work engagement*

Pendekatan penelitian ini dalam penggunaannya memanfaatkan pendekatan kuantitatif karena memakai numerik, mulai dari pengumpulan data, penafsiran (*interpretation*) terhadap data tersebut, serta perwujudan dari hasilnya. Pendekatan ini juga dihubungkan dengan variabel penelitian yang mempunyai fokus pada masalah-masalah terkini serta fenomena kontemporer atau fenomena yang sedang terjadi pada saat sekarang dengan bentuk hasil penelitian terdiri angka-angka yang punya makna Andriany dkk., (2023).

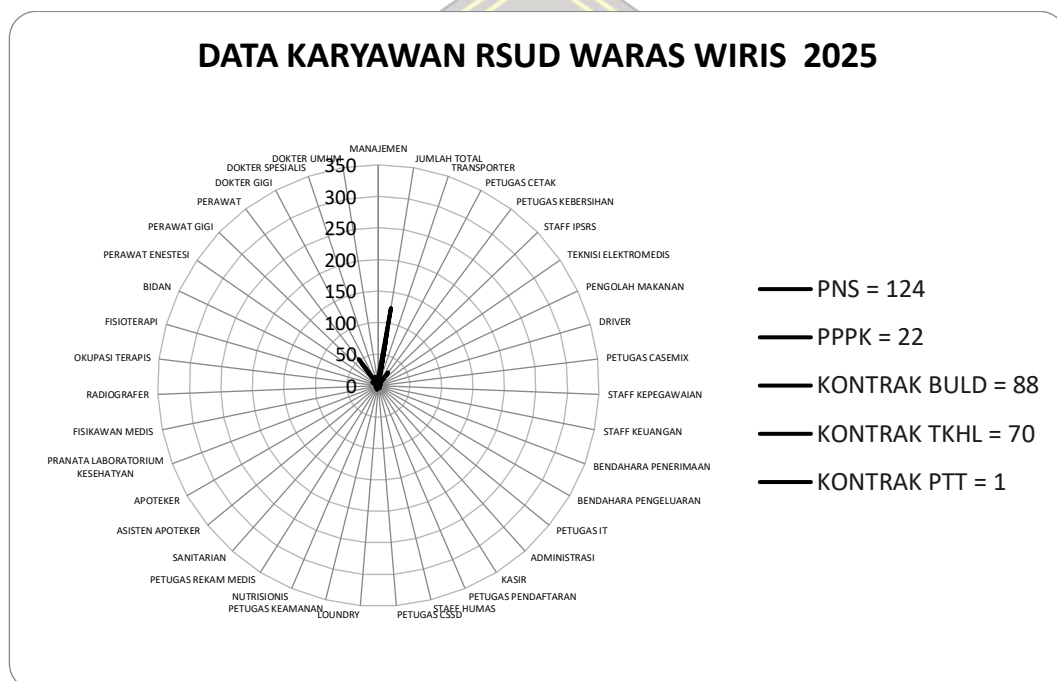
3.2 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Casteel & Bridier (2021) mendefinisikan populasi merupakan wilayah

generalisasi yang terdiri dari: objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang diangkat oleh peneliti untuk dieksplorasi, dipelajari dan kemudian ditariklah kesimpulannya. Populasi tidaklah sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, namun juga meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang ada pada obyek atau subjek penelitian. Pada penelitian ini populasinya seluruh pegawai RSUD Waras Wiris dengan jumlah sekitar 305 karyawan atau pegawai yang berada di semua bagian.

Tabel 3.1 Data Karyawan RSUD Waras Wiris 2025



Sumber: "Data dari RSUD Waras Wiris yang diperoleh 2025".

2. Sampel

Casteel & Bridier (2021) menyatakan bahwasanya sampel merupakan bagian dari karakteristik dan jumlah yang dimiliki dari populasi, sampel yang diambil harus mempunyai sifat representatif atau mewakili populasi. Sampel merupakan subset atau sampel dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi

yang dijadikan sebagai perwakilan populasi menurut Prentius, (2024). Dalam penentuan sampel dari penelitian ini, peneliti menggunakan tehnik *purposive sampling*, yaitu hanya melibatkan tenaga medis (dokter, tenaga laboratorium medik, radiographer, terapis dan lain-lain) dan juga tenaga kesehatan (perawat) yang telah bekerja selama minimal 1 tahun. Berdasarkan data pegawai yang didapatkan dari RSUD Waras Wiris jumlah responden yang memenuhi kriteria di atas sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 188 pegawai dan semuanya akan dilibatkan sebagai responden.

3.3 Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh atau didapatkan secara langsung oleh peneliti dari sumber utamanya untuk keperluan khusus. Sugiyono (2022), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer didapatkan dari responden yang merupakan pegawai RSUD Waras Wiris. Data primer pada penelitian ini adalah tanggapan responden atas kuesioner yang diajukan untuk mengukur variabel *employee wellbeing*, *perceived organization support (POS)*, *job satisfaction*, dan *work engagement*.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sebuah data yang telah dikumpulkan oleh sumber lain, atau yang tidak langsung dikumpulkan oleh peneliti untuk keperluan penelitian, bisa berupa dokumen yang mendukung analisis penelitian. Data sekunder yang dipergunakan dalam penelitian ini didapatkan dari jurnal, buku,

data atau informasi dari RSUD Waras Wiris, diantaranya berupa data jumlah karyawan, serta penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner yaitu sebuah teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan metode memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Sugiyono (2018). Dalam menjawab pertanyaan penelitian ini yang digunakan skala *likert*, memakai skala dari “**Sangat Setuju**” dengan skor (5), “**Setuju**” skor (4), “**Cukup Setuju**” skor (3), “**Tidak Setuju**” skor (2), dan “**Sangat Tidak Setuju**” dengan skor (1). Kuesioner dibagikan melalui *Google Form*, dengan bantuan dari pihak RSUD Waras Wiris dalam penyebaran link *G-Form* kepada pegawai.

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup atau meliputi *employee wellbeing*, *perceived organizational support* (POS), *job satisfaction* dan *work engagement*. Adapun masing-masing mengenai indikator, visibel pada Tabel 3.2. di bawah ini.

Tabel 3.2 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	“ <i>Work Engagement</i> adalah keadaan psikologis positif yang dihasilkan dari interaksi antara individu dengan pekerjaan dalam konteks organisasi, yang dicirikan dengan semangat, dedikasi yang tinggi serta totalitas dalam menjalankan Pekerjaannya”	1. <i>Vigor</i> (Semangat) 2. <i>Dedication</i> (Dedikasi) 3. <i>Absorption</i> (Keterlibatan Penuh)	Bakker & Albrecht (2018b) Lesener dkk. (2020)

2.	<i>“Job Satisfaction adalah evaluasi subjektif individu terhadap pekerjaan mereka, sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan individu yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.”</i>	1. Kepuasan terhadap Imbalan 2. Kepuasan terhadap Kondisi Kerja 3. Kepuasan dengan Tugas Pekerjaan 4. Kepuasan dengan Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan 5. Kepuasan dengan adanya Kesempatan Karir 6. Kepuasan terhadap Kebijakan Organisasi	Díaz-Carrión dkk. (2020) (Crossman & Abou-Zaki, 2003)
3.	<i>“Employee Wellbeing adalah pengalaman holistik yang mencakup kesejahteraan emosional, fisik, finansial, dan sosial.”</i>	1. Kesejahteraan Fisik 2. Kesejahteraan Mental 3. Kesejahteraan Finansial 4. Keseimbangan Kerja-Hidup 5. Regenerasi dan Pemulihan	Donaldson dkk. (2022) Madero-Gómez dkk. (2023) Publication & Monteiro (2022)
4.	<i>“Perceived Organizational Support (POS) merupakan kemampuan organisasi untuk memberikan dukungan yang diharapkan karyawan guna mendorong rasa aman, motivasi, dan komitmen terhadap Pekerjaan dan organisasi”</i>	1. Dukungan Emosional 2. Dukungan Instrumental 3. Keadilan dalam Kebijakan 4. Penghargaan terhadap Kontribusi 5. Komunikasi Organisasi	Akgunduz dkk. (2018) Sun (2019) Eisenberger dkk. (2025)

Pugumpulan data yang didapatkan melalui penggunaan kuesioner diterapkan memakai pengukuran interval dengan ketetapan/ketentuan skoringnya adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini, metode yang dipakai yaitu Pemodelan Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*), yang dilaksanakan berdasarkan bantuan perangkat lunak (*Partial Least Square PLS*). Seperti yang di katakan Zhihan dkk., (2023) (*Structural Equation Modeling SEM*) yaitu berupa sekumpulan teknik atau metode statistika yang memberikan kesempatan untuk melakukan pengujian serangkaian hubungan yang dapat dikatakan cukup kompleks, yang tak dapat terselesaikan dengan memakai persamaan regresi linear (Uji Statistik). SEM dapat dipahami sebagai suatu kombinasi atau integrasi antara analisis regresi dan analisis faktor. Dalam pandangan sisi lain, metode ini juga familiar dengan istilah *Path Analysis* atau *Confirmatory Factor Analysis*, dikarenakan keduanya tersebut merujuk pada ragam khusus dari SEM. Hubungan atau keterkaitan tersebut dapat dibangun antara satu atau lebih variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen, sehingga memberikan fleksibilitas dalam pemahaman interaksi antar variabel dalam penelitian ini.

Dalam SEM yang memanfaatkan PLS, terdapat tiga (3) kegiatan atau aktivitas yang berlangsung secara simultan, yaitu pemeriksaan atau evaluasi validitas dan reliabilitas instrumen (*confirmatory factor analysis*), pengujian model hubungan antara variabel (*path analysis*), dan mendapatkan atau memperoleh model yang sesuai untuk prediksi (model struktural dan analisis regresi). Sebuah pemodelan lengkap pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan *structural model* atau *causal model*. Model pengukuran dilakukan untuk membuahkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan

model struktural, ialah pemodelan yang memberi gambaran atau memvisualisasikan hubungan-hubungan yang dihipotesakan. Untuk melaksanakan olah data SEM dengan lebih efisien mudah maka memakai dorongan bantuan perangkat lunak software statistik, yaitu Smart PLS pada penelitian ini

Arah serta tujuannya dari pemakaian *Partial Least Square* (PLS) ialah untuk memprediksi hubungan antar konstruk Dalam metode *Partial Least Square* (PLS), teknik analisa yang diterapkan yaitu sebagai berikut:

3.6.1 Analisa Outer Model

Ng dkk, (2019) Mengutarakan pendapatnya bahwa analisa *Outer model* dilaksanakan dengan mempunyai tujuan memastikan bahwasanya *measurement* yang digunakan memenuhi kriteria kelayakan dijadikan tolok ukur (*valid & reliabel*) Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat diamati melalui beberapa indikator tersebut:

a. Convergent Validity

Indikator ini dievaluasi penilaian mengacu atas korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score*, yang dapat terlihat dari *standardized loading factor* yang memberikan gambaran mengenai seberapa besarnya korelasi antar setiap item pengukuran atau *indicator* dengan konstraknya. Ukuran refleksif dinyatakan atau dianggap tinggi bilamana berkorelasi > 0.7 dengan konstruk yang hendak diukur.

b. Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan *indicator* akan dinilai atau evaluasi

berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar ($>$) daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka perbandingannya lebih baik dari blok lainnya Adapun metode lain untuk menevaluasi penilaian discriminant validity ialah dengan melakukan perbandingan nilai (AVE) *squareroot of average variance extracted*

c. *Composite Reliability*

Merupakan indikator guna dalam pengukuran suatu konstruk pada *view latent variable coefficients* Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha* Dalam pengukuran tersebut bilamana capaian nilainya yaitu $> 0,70$ maka dapat dinyatakan bahwasanya konstruk tersebut punya atau memiliki reliabilitas yang tinggi *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat atau menguatkan hasil dari *composite reliability* Suatu variabel bisa dinyatakan reliabel apabila punya atau memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$

Uji yang diterapkan diatas tersebut merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif Adapun untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda pula, Hafiz Hanafiah (2020)

- 1) (*Significance of weights*) nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan
- 2) *Multicollinearity*, Uji ini diterapkan guna mengetahui hubungan antar *indicator*, apakah indikator formatif mengalami *multicollinearity* dengan mengetahui nilai VIF Nilai VIF antara 5- 10 dapat terbilang bahwa indikator

tersebut terjadi *multicollinearity*

Evaluasi model pengukuran dan kriteria nya dirincikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.3 Evaluasi Model Pengukuran

Kriteria	Parameter	Role of Tumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factors</i>	$> 0,7$
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Fornell Larcker Criterion (FLC)</i>	FLC konstruk laten sendiri $>$ konstruk lainnya
	<i>Cross Loading</i>	$> 0,7$
	AVE	$> 0,5$
<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	$> 0,6$
	<i>Composite Reliability</i>	$> 0,7$

Sumber: Willy Abdillah (2015)

3.6.2 Analisa Inner Model.

Analisa Inner model *inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*, model ini dapat atau mampu memberi gambaran hubungan antara variabel laten berdasarkan *substantive theory*. Analisa ini dievaluasi dengan penggunaan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Qsquare test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian *inner model* dengan *Partial Least Square* (PLS) dimulai dengan cara memperhatikan *R-square* untuk setiap variabel laten dependen Lalu dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi Pada *R-square* Perubahan nilainya bisa dipergunakan guna penilaian pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif Disamping mengamati nilai *R-square*, pada model (PLS) *Partial Least Square* juga dievaluasi dengan mengamati nilai *Q-square prediktif relevansi* untuk model konstruktif *Q-square* dipergunakan untuk pengukuran seberapa baik

nilai observasi tinjauan dihasilkan oleh model serta estimasi parameternya Nilai $Q\text{-square} > 0$, (lebih besar dari 0) mengindikasikan bahwasanya model memiliki nilai yang *predictive relevance*, sedangkan bilamana memiliki nilai $Q\text{-square} < 0$, (kurang dari 0) maka mengindikasikan atau bertanda bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*

Berikutnya evaluasi model dilaksanakan dengan memperhatikan nilai signifikan untuk mengidentifikasi pengaruh antar variabel melalui prosedur bootstrapping. Pendekatan bootstrap merepresentasi *non parametric* untuk *precision* dari estimasi PLS Prosedur *bootstrap* memakai seluruh sampel asli untuk melaksanakan resampling Kembali. Hair dkk. (2017) merekomendasikan untuk jumlah dari *bootstrap* ialah sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun dari beberapa literatur Wynne W. Chin memberikan saran jumlah sampel *bootstrap* sebesar 200 terbilang sudah memiliki kecukupan untuk mengoreksi standar error *estimate* PLS. Nilai yang digunakan (*two-tailed*) t-value 1,65 (signifikan level 10%); 1,96 $\alpha = 0,05$ (signifikan level 5%); dan 2,58 (signifikan level 1%). Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model struktural dapat diperhatikan pada tabel berikut :

Tabel 3.4 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
Rsquare	075, 050 dan 025 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
Effect Size	002, 015 dan 035 (kecil, menengah dan besar)
Signifikan	t-value 165 (signifikan level = 10%), 196 (signifikan level = 5%), dan 258 (significance level = 1%)

Sumber: Wynne W. Chin (1998)

3.6.3 Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh langsung

Pengujian hipotesis menggunakan analisis bootstrapping full model *structural equation modelling* dengan smartpls. Dalam full model ini, selain mengkonfirmasi teori juga menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten, dalam pengujian hipotesis dapat dilihat nilai probabilitas (PValue) $< 0,05$. Selanjutnya dapat dilihat pengaruh tingkat signifikan antara variabel dengan melihat nilai t statistik dan membandingkannya dengan t-tabel, dalam penelitian ini digunakan alpha 5%, angka nilai t-tabelnya adalah 1,96, jika nilai t-statistik $> t$ -tabel (1,96) maka pengaruhnya signifikan. Ghazali & Latan (2020)

2. Pengaruh tidak langsung (efek mediasi)

Indirect effect berguna untuk melakukan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang memengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) dilihat dari nilai P-Values Terdapat kriteria dalam analisis Indirect Effect yaitu; Jika nilai P-Values $< 0,05$, maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung), artinya variabel intervening “berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Jika nilai P-Values $> 0,05$, maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung), artinya variabel intervening “tidak berperan” dalam mengantarai/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Ghazali & Latan (2020)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Subjek dari penelitian ini merupakan pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali Akumulasi pengumpulan data yang digunakan memanfaatkan kuesioner lewat *google form* yang di sampaikan melalui menyebarkan secara online melalui *whatsapp* yang dilakukan mulai tanggal 15 – 30 Juli 2025 didapatkan responden sebanyak 291 orang Data tersebut kemudian diverifikasi dan diperoleh ada 3 jawaban tidak gunakan dalam penelitian dikarenakan tidak memenuhi kriteria responden yaitu pegawai dengan masa kerjanya minimal sudah 1 tahun Selanjutnya sisanya sebanyak 188 jawaban setelah diverifikasi telah memenuhi syarat sebagai responden. Dengan demikian data yang dipergunakan dalam penelitian ini muasalny dari jawaban 188 responden dengan karakteristik yang dapat dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	76	40,4%
	Perempuan	112	59,6%
	Total	188	100%
Usia	<25 tahun	5	2,7%
	25 s.d 30 tahun	22	11,7%
	31 s.d 35 tahun	41	21,8%
	36 s.d 40 tahun	96	51,1%
	>40 tahun	24	12,8%
	Total	188	100%
Pendidikan	D3	6	3,2%
	S1	166	88,3%
	S2	16	8,5
	Total	188	100%

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Lama Bekerja	1 s.d 5 tahun	17	9,0%
	6 s.d 10 tahun	33	17,6%
	11 s.d 15 tahun	42	22,3%
	16 s.d 20 tahun	86	45,7%
	>20 tahun	10	5,3%
Total		188	100%
Jenis Kepegawaian	PNS	101	53,7%
	PPPK	18	9,6%
	Kontrak BULD	64	34,0%
	Kontrak TKHL	5	2,7%
Total		188	100%

Sumber: "Data Primer yang diolah, 2025".

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan tampak bahwa sebanyak 59,6% pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali adalah perempuan, hal ini menunjukkan bahwasanya perempuan lebih cocok untuk pekerjaan yang membutuhkan empati, perhatian, dan keterampilan komunikasi, yang semuanya penting dalam profesi Kesehatan.

Karakteristik usia menunjukkan bahwa sebanyak 51,1% pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali berusia 36 s.d 40 tahun, usia ini termasuk pada kategori usia dewasa matang dan produktif Pegawai dengan usia dewasa matang dan produktif cenderung mempunyai pengalaman kerja yang luas, kematangan emosional, dan kemampuan pengambilan keputusan yang lebih baik. Mereka juga cenderung lebih stabil, bertanggung jawab, serta memiliki jaringan yang lebih luas dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.

Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa sebanyak 88,3% pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali memiliki pendidikan S1 Ini menjelaskan bahwa mayoritas pegawai memiliki tingkat pendidikan yang tinggi Pegawai dengan pendidikan tinggi cenderung memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih mendalam di bidang tertentu, hal ini memungkinkan mereka untuk lebih cepat

memahami, menganalisis, dan memecahkan masalah yang kompleks.

Karakteristik lama bekerja menunjukkan bahwa sebanyak 45,7% pegawai telah bekerja selama 16 s.d 20 tahun di RSUD Waras Wiris Boyolali Pegawai dengan masa kerja 16 s.d 20 tahun cenderung mempunyai pengalaman yang lebih matang, keahlian yang terasah, dan potensi sebagai mentor bagi pegawai baru Pegawai dengan masa kerja 16 s.d 20 tahun juga bisa menjadi sumber pengetahuan dan pengalaman yang berharga dalam pengambilan keputusan.

Karakteristik jenis kepegawaian menunjukkan bahwa sebanyak 53,7% pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali merupakan PNS. Pegawai dengan status PNS memiliki stabilitas karir, jaminan keamanan dan kesejahteraan, serta kemungkinan promosi jabatan Selain itu PNS mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri melalui berbagai pelatihan serta pendidikan yang terselenggarakan oleh pemerintah.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden atas dasar hasil yang telah didapatkan dari jawaban 188 responden terhadap indikator pengukur tiap variable. Teknik penskoran yang dipakai dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban atau tanggapan responden dilakukan dengan rumus berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}) / \text{Kategori}$$

$$\text{Interval} = (5 - 1) / 3 = 1,3$$

Dengan demikian intervalnya sebagai berikut penjelasannya:

$$1,00 - 2,29 = \text{Rendah}$$

2,30 – 3,59 = Sedang

3,60 – 5,00 = Tinggi

Analisis deskriptif tiap variabel (*employee wellbeing*, *perceived organizational support* (POS) *job satisfaction* dan *work engagement*) secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

1. *Employee Wellbeing*

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel *Employee Wellbeing*

Kode	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Kriteria
EW1	Kesejahteraan Fisik	4	22	22	88	52	3,86	Tinggi
EW2	Kesejahteraan Mental	4	19	25	87	53	3,88	Tinggi
EW3	Kesejahteraan Finansial	5	21	24	85	53	3,85	Tinggi
EW4	Keseimbangan Kerja- Hidup	6	25	30	82	45	3,72	Tinggi
EW5	Regenerasi dan Pemulihan	7	17	22	93	49	3,85	Tinggi
Rata-rata							3,83	Tinggi

Sumber: "Output SmartPLS 4.0".

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan tampak jelas bahwa tanggapan dari (*feedback*) umpan balik responden mengenai *employee wellbeing* memiliki nilai rata-rata 3,83 (tinggi) yang menandakan responden dalam rata-ratanya memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwasanya pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali memiliki tingkat *employee wellbeing* yang tinggi Tanggapan responden terkait kesejahteraan mental menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 3,88 (tinggi) Hal menunjukkan bahwa selama bekerja, pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali tidak merasakan tekanan mental yang mengganggu psikologisnya Kemudian tanggapan mengenai kesejahteraan finansial memperoleh nilai *mean* 3,72 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori

tinggi Situasi ini menunjukkan bahwa pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali dapat memenuhi kebutuhan hidup dengan layak dari penghasilan saat ini

2. *Perceived Organizational Support (POS)*

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel *Perceived Organizational Support (POS)*

Kode	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Kriteria
POS1	Dukungan Emosional	4	20	28	86	50	3,84	Tinggi
POS2	Dukungan Instrumental	6	18	24	86	54	3,87	Tinggi
POS3	Keadilan dalam Kebijakan	3	22	21	89	53	3,89	Tinggi
POS4	Penghargaan terhadap Kontribusi	7	17	31	92	41	3,76	Tinggi
POS5	Komunikasi Organisasi	1	27	26	93	41	3,78	Tinggi
Rata-rata							3,83	Tinggi

Sumber: "Output SmartPLS 4.0 2025".

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan dari (*feedback*) umpan balik responden mengenai *employee wellbeing* memiliki nilai rata-rata 3,83 (tinggi) yang menandakan responden dalam rata-ratanya memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwasanya pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali memiliki *perceived organizational support* yang tinggi. Tanggapan responden terkait keadilan dalam kebijakan menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 3,89 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwasanya RSUD Waras Wiris Boyolali selalu mengutamakan keadilan dalam membuat kebijakan dan prosedur organisasi. Kemudian tanggapan mengenai penghargaan terhadap kontribusi memperoleh nilai *mean* 3,76 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwasanya di RSUD Waras Wiris Boyolali menghargai dan mengakui kontribusi yang diberikan pegawainya.

3. *Job Satisfaction*

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel *Job Satisfaction*

Kode	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Kriteria
JS1	Kepuasan Terhadap Imbalan	8	20	24	99	37	3,73	Tinggi
JS2	Kepuasan dengan Kondisi Kerja	7	20	36	99	26	3,62	Tinggi
JS3	Kepuasan dengan Tugas Pekerjaan itu sendiri (<i>Work Itself</i>)	8	20	23	100	37	3,73	Tinggi
JS4	Kepuasan dengan Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan	5	22	24	104	33	3,73	Tinggi
JS5	Kepuasan dengan Kesempatan Karir	7	20	23	103	35	3,74	Tinggi
JS6	Kepuasan dengan Kebijakan Organisasi	8	20	24	102	34	3,71	Tinggi
Rata-rata							3,71	Tinggi

Sumber: "Output SmartPLS 4.0 2025".

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwasanya tanggapan dari (feedback) umpan balik responden mengenai *job satisfaction* mempunyai nilai rata-rata 3,83 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwasanya pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali memiliki *job satisfaction* yang tinggi. Tanggapan responden terkait kepuasan dengan kesempatan karir menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 3,74 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwasanya pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali merasa puas dengan kesempatan pengembangan karir dan keterampilan dalam pekerjaannya saat ini. Kemudian tanggapan mengenai kepuasan dengan kondisi kerja memperoleh nilai *mean* 3,62 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai RSUD

Waras Wiris Boyolali merasa nyaman dengan kondisi kerja saat ini.

4. *Work Engagement*

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel *Work Engagement*

Kode	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Kriteria
WE1	Selalu bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan	6	16	16	126	24	3,78	Tinggi
WE2	Dapat terus bekerja dalam waktu yang sangat lama	5	17	22	117	27	3,77	Tinggi
WE3	Bangga dengan pekerjaan	7	16	15	127	23	3,76	Tinggi
WE4	Pekerjaan yang dilakukan penuh makna dan tujuan	4	18	19	121	26	3,78	Tinggi
WE5	Terlibat penuh dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan	5	15	29	103	36	3,80	Tinggi
WE6	Merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh	7	15	17	126	23	3,77	Tinggi
Rata-rata							3,78	Tinggi

Sumber: "Output SmartPLS 4.0 2025".

Berdasarkan tabel 45, menunjukkan bahwasanya tanggapan dari (*feedback*) umpan balik responden mengenai *work engagement* memiliki nilai rata-rata 3,78 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali memiliki *work engagement* yang tinggi Tanggapan responden terkait *absorption* (keterlibatan penuh) menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 3,80 (tinggi) Hal ini menunjukkan bahwa pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali selalu terlibat penuh dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sehingga sering terasa waktu berjalan

cepat Kemudian tanggapan mengenai *dedication* (dedikasi) memperoleh nilai *mean* 3,76 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwasanya pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali bangga dengan pekerjaannya.

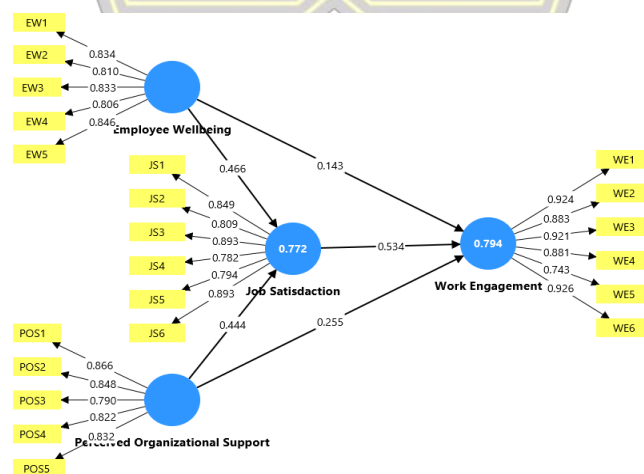
4.2 Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) merupakan metode analisis statistik multivariat yang dipergunakan untuk menguji dan mengembangkan model hubungan sebab akibat yang kompleks, hasil PLS-SEM dapat dijabarkan sebagai berikut:

4.2.1. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi terhadap *outer model* dipergunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*) Berikut ini merupakan sekema model program PLS yang diujikan:

Gambar 4.1 *Outer Model (Measurement Model)*



Sumber: "Output SmartPLS 4.0 2025".

Gambar 4.1 *outer model* adalah diagram jalur (path diagram) yang menunjukkan hubungan antara variabel laten (konstruk yang tidak bisa diukur langsung) dan indikatornya (variabel terukur seperti item kuesioner) Variabel laten dalam penelitian ini direpresentasikan oleh bentuk lingkaran yang merupakan konstruk utama penelitian Indikator dalam penelitian ini direpresentasikan oleh bentuk persegi panjang, yang merupakan variabel terukur (jawaban kuesioner) Panah dalam gambar menunjukkan arah hubungan, dimana panah dari variabel laten ke indikator menunjukkan bahwa variabel laten memengaruhi atau membentuk indikator tersebut, sementara panah dari indikator ke variabel laten menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut berkontribusi membentuk variabel laten. Model ini menampilkan bagaimana indikator-indikator tersebut berkontribusi untuk mengukur dan merepresentasikan variabel latennya, dan digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas model pengukuran. Dengan penggunaan SmartPLS terdapat tiga kriteria didalam penggunaan teknik analisa data untuk evaluasi penilaian outer model ialah validitas (*convergent validity*, *discriminant validity*) dan reliabilitas (*composite reliability*, *cronbach's alpha*) dengan hasil terjelaskan berikut sebagainya:

1. *Convergent Validity*

Penilaian *convergent validity* atas dasar korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi atau proyeksi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi apabila berkorelasi lebih dari 070 dengan konstruk yang diukur Dalam penelitian ini akan digunakan batas *outer loading* sebesar 070.

Tabel 4.6 Evaluasi *Loading Factor*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Employee Wellbeing</i>	EW1	0834	Valid
	EW2	0810	Valid
	EW3	0833	Valid
	EW4	0806	Valid
	EW5	0846	Valid
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS1	0866	Valid
	POS2	0848	Valid
	POS3	0790	Valid
	POS4	0822	Valid
	POS5	0832	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0849	Valid
	JS2	0809	Valid
	JS3	0893	Valid
	JS4	0782	Valid
	JS5	0794	Valid
	JS6	0893	Valid
<i>Work Engagement</i>	WE1	0924	Valid
	WE2	0883	Valid
	WE3	0921	Valid
	WE4	0881	Valid
	WE5	0743	Valid
	WE6	0926	Valid

Sumber: "Output SmartPLS 4.0 2025".

Tabel 4.6 diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* serta hasil yang diperoleh memberikan petunjuk bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 sehingga indikator telah melampaui kriteria syarat untuk mengevaluasi *outer model*.

2. *Discriminan Validity*

Sebuah indikator dapat ternyata memenuhi *discriminant validity* bilamana nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang paling besar dibandingkan pada variabel lainnya .Berikut dibawah ini merupakan sajian dari nilai *cross loading* masing-masing indikator yang ada:

Tabel 4.7 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Employee Wellbeing	Job Satisfaction	Perceived Organizational Support	Work Engagement
EW1	0834	0757	0735	0763
EW2	0810	0675	0690	0645
EW3	0833	0703	0658	0645
EW4	0806	0608	0671	0598
EW5	0846	0746	0794	0702
JS1	0700	0849	0687	0732
JS2	0694	0809	0706	0692
JS3	0743	0893	0725	0718
JS4	0702	0782	0719	0754
JS5	0680	0794	0687	0758
JS6	0743	0893	0725	0718
POS1	0725	0727	0866	0712
POS2	0721	0733	0848	0741
POS3	0669	0650	0790	0603
POS4	0703	0643	0822	0653
POS5	0762	0756	0832	0731
WE1	0740	0816	0777	0924
WE2	0776	0762	0751	0883
WE3	0688	0755	0738	0921
WE4	0760	0741	0742	0881
WE5	0641	0743	0638	0753
WE6	0706	0778	0736	0926

Sumber: "Output SmartPLS 4.0 2025".

Berdasarkan pada table 4.7 mengenai sajian data diatas dapat terindikasikan bahwasanya masing-masing setiap indikator pada variabel penelitian mempunyai nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Atas dasar hasil yang di dapatkan tersebut, bisa ternyatakan bahwa indikator-indikator yang dipakai atau dipergunakan dalam penelitian ini telah mempunyai *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui

melalui metode lainnya yakni, dengan melihat nilai (*average variant extracted* /AVE) untuk setiap masing indikator nilainya dipersyaratkan harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.8 *Average Variance Extracted (AVE)*

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	<i>Employee Wellbeing</i>	0682	Valid
2	<i>Job Satisfaction</i>	0702	Valid
3	<i>Perceived Organizational Support</i>	0692	Valid
4	<i>Work Engagement</i>	0778	Valid

Sumber: "Output SmartPLS 4.0 2025".

Berdasarkan pada tabel 4.8 di atas, nilai AVE pada variabel *employee wellbeing* (0,682), *job satisfaction* (0,702), *perceived organizational support* (POS) (0,692) dan *work engagement* (0,778) $> 0,5$ dengan demikian *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang dipakai untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan memperbandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.9 *Fornell Larckel Criterion (FLC)*

Variabel	PG	RG	RI	SK
<i>Employee Wellbeing</i>	0862			
<i>Job Satisfaction</i>	0849	0871		
<i>Perceived Organizational Support</i>	0826	0846	0832	
<i>Work Engagement</i>	0816	0839	0830	0882

Sumber: "Output SmartPLS 4.0 2025".

Berdasarkan pada tabel 4.9 di atas, nilai *fornel larcker criterion* masing-masing variabel yaitu *employee wellbeing* (0,862), *job satisfaction* (0,871), *perceived organizational support* (POS) (0,832) dan *work engagement*

(0,882) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada dibawahnya, sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

3. Reliabilitas

Didalam PLS Uji reliabilitas dapat memanfaatkan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang tersajikan berikut sebagainya dibawah ini :

Tabel 4.10 *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Employee Wellbeing</i>	0887	0884	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0915	0914	Reliabel
<i>Perceived Organizational Support</i>	0892	0889	Reliabel
<i>Work Engagement</i>	0943	0942	Reliabel

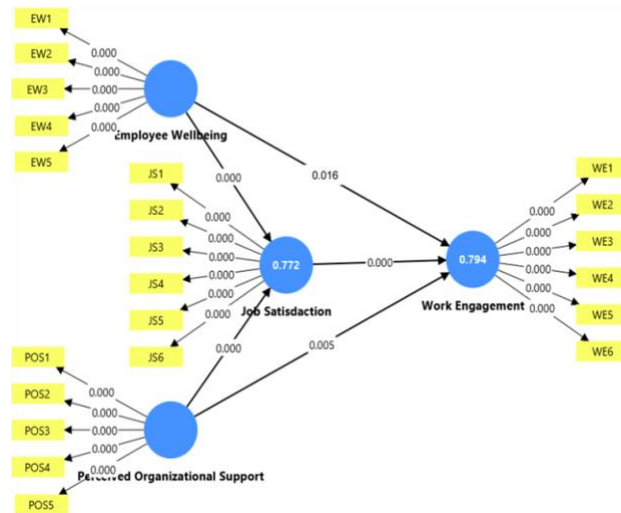
Sumber: "Output SmartPLS 4.0, 2025".

Berdasarkan pada tabel 4.10 di atas nilai *composite reability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model ternyatakan mempunyai reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* senilai $\geq 0,60$ bisa diartikan indikator variabel tersebut reliabel.

4.2.2. Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi *inner model*, juga dikenal sebagai model struktural, dipakai untuk menilai hubungan kausalitas "hubungan sebab-akibat" antar variabel laten dalam suatu model penelitian hasil evaluasi inner model dalam penelitian dapat tergambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.2 Inner Model (Model Struktural)



Sumber: "Output SmartPLS 4.0, 2025".

Gambar 4.2 inner model "model struktural" menunjukkan hubungan "sebab-akibat" kausalitas antara variabel laten atau variabel yang tidak bisa diukur secara langsung. Model ini menampilkan variabel-variabel penelitian yang dihubungkan oleh panah yang mewakili pengaruh langsung antar variabel. Selain itu, gambar ini juga akan menampilkan nilai-nilai seperti koefisien beta (β) yang menunjukkan kekuatan dan arah pengaruh, serta nilai R-Square yang menjelaskan kemampuan model untuk memprediksi variabel terikat. Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil *path coefficient*, *indirect effect*, R-square (R^2), f-square (F^2), uji *goodness of fit*.

1. *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

Path coefficient dalam PLS-SEM digunakan dalam pengukuran kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (variabel laten) dalam model struktural. *Path coefficient* dievaluasi berdasarkan p-value dan T-statistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05,

dan T-statistik lebih dari 1,96 maka pengaruh langsung tersebut dianggap signifikan secara statistic.

Tabel 4.11 Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistic	P values	Keterangan
<i>Employee Wellbeing - > Job Satisfaction</i>	0466	0463	0083	5622	0000	Mendukung
<i>Perceived Organizational Support -> Job Satisfaction</i>	0444	0448	0084	5293	0000	Mendukung
<i>Employee Wellbeing - > Work Engagement</i>	0143	0143	0093	2234	0016	Mendukung
<i>Perceived Organizational Support -> Work Engagement</i>	0255	0255	0099	2586	0005	Mendukung
<i>Job Satisfaction -> Work Engagement</i>	0534	0535	0068	7863	0000	Mendukung

Sumber: "Output SmartPLS 4.0, 2025".

Berdasarkan pada data yang tersaji pada tabel 4.11 di atas, bisa diketahui bahwa dari lima, dalam penelitian yang telah terjawabkan ini sebagai berikut:

1) Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Job Satisfaction*.

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-values yang membentuk pengaruh *employee wellbeing* terhadap *job satisfaction* yaitu

sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(5,622) > 1,96$. Sedangkan original sampel memiliki nilai 0,466 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil ini mendukung hipotesis pertama yang berarti H_1 diterima.

2) Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Job Satisfaction*.

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-values yang membentuk pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *job satisfaction* yaitu sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(5,293) > 1,96$. Sedangkan original sampel memiliki nilai 0,444 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil ini mendukung hipotesis kedua yang berarti H_2 diterima.

3) Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Work Engagement*.

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-values yang membentuk pengaruh *employee wellbeing* terhadap *work engagement* yaitu sebesar $0,016 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,234) > 1,96$. Sedangkan original sampel memiliki nilai 0,143 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hasil ini mendukung hipotesis ketiga yang berarti H_3 diterima.

4) Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Engagement*.

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-values yang

membentuk pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement* yaitu sebesar $0,005 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (5,586) > 1,96 sedangkan original sampel memiliki nilai 0,255 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hasil ini mendukung hipotesis keempat yang berarti H₄ diterima.

5) Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*.

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-values yang membentuk pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* yaitu sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (7,863) > 1,96 sedangkan original sampel memiliki nilai 0,534 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hasil ini mendukung hipotesis kelima yang berarti H₅ diterima.

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effect dalam PLS-SEM dipakai untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen yang dimediasi oleh variabel lain. Dengan kata lain, efek tidak langsung mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator. *Indirect effect* dievaluasi berdasarkan p-value dan T-statistik yang dihasilkan dari “*bootstrapping*”. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05 dan T-statistik lebih dari 1,96, maka pengaruh tidak langsung tersebut dianggap signifikan secara statistik.

Tabel 4.12 (*Indirect Effect*) Pengaruh Tidak Langsung

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
<i>Employee Wellbeing -> Job Satisfaction -> Work Engagement</i>	0249	0247	0055	4501	0000	Mendukung
<i>Perceived Organizational Support -> Job Satisfaction -> Work Engagement</i>	0237	0239	0054	4407	0000	Mendukung

Sumber: "Output SmartPLS 4.0, 2025".

Berdasarkan tabel 4.12 yang telah tersajikan di atas, dapat terketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, teruraikan sebagai berikut:

- 1) Peran *Job Satisfaction* dalam Memediasi Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Work Engagement*.

Berdasarkan hasil *indirect effect*, dapat terketahui bahwa nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,501) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,248 (positif) hal ini berarti *job satisfaction* dapat memperkuat pengaruh positif *employee wellbeing* terhadap *work engagement* Hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu *job satisfaction* berperan dalam memediasi hubungan antara *employee wellbeing* dengan *work engagement*, dengan kata lain H_6 diterima

- 2) Peran *Job Satisfaction* dalam Memediasi Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Engagement*.

Berdasarkan hasil *indirect effect*, dapat terketahui bahwa nilai P-Values

sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,407) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,237 (positif) hal ini berarti *job satisfaction* dapat memperkuat pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *work engagement*. Hasil ini mendukung hipotesis ketujuh yaitu *job satisfaction* berperan dalam memediasi hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *work engagement*, dengan kata lain H_7 diterima

3. *R-square* (R^2)

Semua jenis varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	<i>Job Satisfaction</i>	0772	0767
2	<i>Work Engagement</i>	0794	0787

Sumber: "Output SmartPLS 4.0, 2025".

Berdasarkan tabel 4.33 didapatkan nilai *Adjusted R-square* dari *job satisfaction* sebesar 0,767, hal ini yang mempunyai arti 76,7% variasi atau perubahan *job satisfaction* dipengaruhi oleh *employee wellbeing* dan *perceived organizational support* (POS) sedangkan sisanya sebesar 23,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti Nilai *Adjusted R-square work engagement* sebesar 0787, hal ini berarti 78,7% variasi atau perubahan *work engagement*

dipengaruhi oleh *employee wellbeing*, *perceived organizational support* (POS) dan *job satisfaction* sisanya sebesar 21,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4. *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terbagi atas tiga penyusunan sistematis atau pengelompokan, yaitu 0,02 (Buruk/Kecil); 0,15 (Cukup/Sedang); dan 0,35 (Baik/Besar) Hair dkk. (2014) Berikut adalah hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f Squares</i>	Pengaruh substantif
<i>Employee Wellbeing -> Job Satisfaction</i>	0245	Cukup
<i>Employee Wellbeing -> Work Engagement</i>	0021	Kecil
<i>Job Satisfaction -> Work Engagement</i>	0316	Cukup
<i>Perceived Organizational Support -> Job Satisfaction</i>	0233	Cukup
<i>Perceived Organizational Support -> Work Engagement</i>	0066	Kecil

Sumber: "Output SmartPLS 4.0, 2025".

Berdasarkan tabel 4.14 diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang cukup besar terjadi pada variabel *employee wellbeing* terhadap *job satisfaction* (0,245), *perceived organizational support* (POS) terhadap *job satisfaction* (0,233) dan *job satisfaction* terhadap *work engagement* (0,316). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel *employee wellbeing* terhadap

work engagement (0,021) dan *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement* (0,066).

5. *Goodness of Fit*

Berdasarkan komputasi pengolahan data yang telah diterapkan dengan penggunaan program SmartPLS 4.0, didapatkan nilai “SRMR”, “d_ULS”, “d_G”, “*chi square*” dan “NFI.”

Tabel 4.15 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Structural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0070	Fit
2	d_ULS	> 0,05	0225	Fit
3	d_G	> 0,05	0211	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 184; $X^2_{\text{tabel}} = 2166492$)	2170562	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0776	Fit

Sumber: “Output SmartPLS 4.0, 2025”.

Berdasarkan table 4.15 hasil uji *goodness of fit model* PLS yang terdapat diatas memperlihatkan model *acceptable* fit Hasil atau ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, yang memiliki arti model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

4.3 Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung yang dibahas dalam penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Job Satisfaction*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* Artinya Semakin tinggi tingkat kesejahteraan pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang pegawai tersebut rasakan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdullah dkk, (2021) menunjukkan bahwa *employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ampong, (2024) menyebutkan bahwa pegawai yang mendapatkan kesejahteraan yang baik, cenderung lebih termotivasi dan senang dalam bekerja, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja

Employee wellbeing pegawai di RSUD Waras Wiris Boyolali mencakup persepsi pegawai tentang kesehatan fisik, mental, dan sosial mereka di tempat kerja, serta bagaimana mereka merasa nyaman, bahagia, dan produktif Pegawai yang merasa sejahtera secara fisik dan psikis cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini karena *employee wellbeing* mencakup berbagai aspek, termasuk kondisi fisik, mental, dan sosial pekerja di tempat kerja, yang semuanya berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja

Pegawai yang merasa sejahtera cenderung lebih produktif, termotivasi, dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pasien ketika pegawai merasa baik secara keseluruhan (kesejahteraan tinggi), mereka cenderung lebih

puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika pegawai mengalami masalah dalam kesejahteraan mereka, seperti stres atau ketidakbahagiaan, hal ini dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Artinya, ketika karyawan merasa diberi dukungan oleh organisasi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini ada dukungan oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Maan dkk. (2020) bahwa terdapat pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukannya menjelaskan bahwa pegawai yang merasa didukung cenderung lebih puas dengan pekerjaannya karena pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan upayanya.

Perceived organizational support (POS) atau dukungan organisasi yang dirasakan pada penelitian ini adalah keyakinan seorang pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali, bahwasanya organisasi tempat mereka bekerja mengapresiasi dan menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali karena pegawai yang merasa didukung merasa lebih dihargai, dipercaya, dan lebih termotivasi. Hal ini berdampak pada peningkatan kepuasan kerja secara

keseluruhan. Selain itu *perceived organizational support* (POS) dapat mendorong perilaku kerja yang positif, seperti membantu rekan kerja dan terlibat dalam tugas-tugas di luar tanggung jawab utama. Dengan *perceived organizational support* (POS) yang tinggi, pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali akan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien. Organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan dapat membantu mengurangi tingkat stres kerja yang sering dialami oleh pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali yang merasa diberikan umpan balik yang konstruktif dan adil, serta menghargai upaya mereka, maka pegawai tersebut cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, jika pegawai merasa diabaikan atau tidak didukung cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan mungkin mencari pekerjaan di tempat lain.

3. Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Artinya, semakin baik kesejahteraan karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan mereka dalam pekerjaan.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Han, (2023) bahwa semakin tinggi *psychological well-being* maka akan semakin tinggi pula *work engagement* pada perawat. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sypniewska dkk. (2023) bahwasanya semakin tinggi *psychological well-being* maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan, dan sebaliknya.

Work engagement dalam penelitian ini merupakan tingkat keterikatan emosional dan intelektual pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali, yang tercerminkan dari semangat, motivasi, dan dedikasi mereka dalam memberikan pelayanan *employee wellbeing* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali karena ketika pegawai merasa sejahtera secara fisik, mental, dan emosional, mereka lebih termotivasi, bersemangat, dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Pegawai yang sejahtera secara fisik cenderung memiliki energi lebih banyak untuk bekerja dan lebih fokus pada tugas-tugas mereka. Kondisi fisik yang baik juga dapat mengurangi absensi dan meningkatkan produktivitas. Kesejahteraan mental yang terjaga membantu pegawai mengatasi stres, merasa lebih positif, dan memiliki kemampuan kognitif yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Pegawai yang merasa didukung dan dihargai ditempat kerja cenderung lebih bahagia, puas dan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi Kesejahteraan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif serta mendukung, yang mendorong kolaborasi dan kerjasama antar karyawan, sehingga memberikan kontribusi yang lebih besar pada keterikatan (*work engagement*) pegawai.

4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Artinya ketika pegawai merasa deri dukungan oleh organisasi, mereka

mempunyai kecenderungan lebih termotivasi, berdedikasi, dan terlibat dalam pekerjaan

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang diterapkan oleh Imran dkk. (2020) menjelaskan bahwa pegawai yang telah mendapatkan *perceived organizational support* (POS) akan meningkatkan *work engagement* mereka ketika bekerja. Begitupun sebaliknya pegawai yang kurang merasakan adanya dukungan dari organisasinya maka tingkat keterikatan kerja mereka juga ikut menurun. Relevan dengan penelitian Park dkk, (2020) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement* memiliki hubungan positif pada karyawan.

Perceived organizational support (POS) yang dirasakan berpengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali karena pegawai yang merasa didukung oleh organisasi mempunyai kecenderungan lebih terlibat dan terikat dengan pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa diperhatikan dan dihargai oleh organisasi, mereka termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan merasa lebih terhubung dengan pekerjaan dan organisasi. Selain itu *perceived organizational support* (POS) dapat memperkuat ikatan emosional antara pegawai dan organisasi. Pegawai yang merasa terikat secara emosional cenderung lebih mempunyai komitmen pada pekerjaan dan lebih bersedia untuk melakukan upaya ekstra.

5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Yang artinya semakin tinggi

tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Sebaliknya, jika tingkat kepuasan kerja karyawan rendah, maka tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan juga cenderung rendah.

Penelitian oleh Nemţeanu dkk, (2022) memperlihatkan hasil yang relevan, dimana *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilaksanakan oleh Mazzetti dkk, (2023) mengutarakan bahwa semakin tinggi skor *job satisfaction* maka semakin tinggi pula *work engagement*.

Job satisfaction pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali meliputi kepuasan akan kondisi kerja, kondisi kerja yang baik, seperti lingkungan kerja yang positif, ketersediaan fasilitas yang representatif dan beban kerja yang seimbang. Hubungan yang baik antar sesama pegawai, termasuk atasan, bawahan, dan rekan kerja, dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Kepuasan akan imbalan meliputi gaji, insentif, serta tunjangan yang sepadan dengan beban kerja. Kepuasan akan peluang promosi seperti adanya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan serta karir melalui pelatihan, pendidikan, dan promosi jabatan hal-hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Pegawai yang puas cenderung lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Mereka lebih mungkin untuk mengambil inisiatif, berkontribusi lebih banyak, dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, yang semuanya merupakan indikator keterikatan kerja .

4.3.2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh langsung yang dibahas dalam penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Peran *Job Satisfaction* dalam Memediasi Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Work Engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memperkuat pengaruh positif *employee wellbeing* terhadap *work engagement*. Hal ini berarti *job satisfaction* berperan dalam memediasi hubungan antara *employee wellbeing* dengan *work engagement*. Hasil ini menunjukkan jika seorang pegawai memiliki kesejahteraan yang baik dan juga merasa puas dengan pekerjaannya, maka pengaruh positif kesejahteraan terhadap keterikatan kerja akan semakin kuat.

Hasil penelitian ini sejalan dan searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Yang Dkk,(2021) mengutarakan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *employee wellbeing* dan *work engagement*, sehingga perusahaan sebaiknya berfokus pada peningkatan aspek kesejahteraan tempat kerja untuk meningkatkan keterikatan karyawan secara keseluruhan. Sejalan dengan penelitian Yassin & Hasyim,(2022) bahwa ada peran mediasi *job satisfaction* terhadap pengaruh *psychological well-being* terhadap *work engagement*.

Job satisfaction pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali dapat memediasi pengaruh *employee wellbeing* terhadap *work engagement* karena kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting yang memengaruhi

bagaimana pegawai merasa terikat dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka berkecenderungan merasa lebih positif tentang pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterlibatan. Jika pegawai merasa didukung, dihargai, serta memiliki lingkungan kerja yang positif (*employee wellbeing*), mereka memiliki kecenderungan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Kepuasan ini dapat meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dengan kata lain, kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan (mediasi) antara *employee wellbeing* dan *work engagement* pegawai. Kesejahteraan yang baik (*employee wellbeing*) menciptakan dasar untuk kepuasan, yang pada gilirannya mendorong keterlibatan yang lebih tinggi.

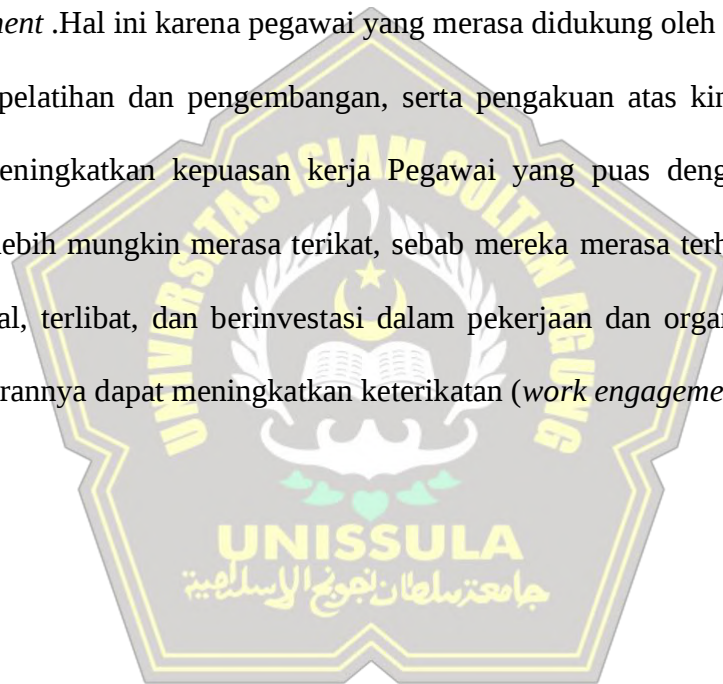
2. Peran *Job Satisfaction* dalam Memediasi Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memperkuat pengaruh positif *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement*. Hal ini berarti *job satisfaction* berperan dalam memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dengan *work engagement*. Situasi ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support* POS) dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja ini pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) mereka.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lan

dkk. (2020) membuktikan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement* Penelitian Oubibi dkk. (2022) bahwa *job satisfaction* merupakan variabel yang dapat memperkuat pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement*.

Job satisfaction pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali berperan penting dalam menghubungkan *perceived organizational support* dengan *work engagement*. Hal ini karena pegawai yang merasa didukung oleh organisasinya melalui pelatihan dan pengembangan, serta pengakuan atas kinerjanya akan dapat meningkatkan kepuasan kerja Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin merasa terikat, sebab mereka merasa terhubung secara emosional, terlibat, dan berinvestasi dalam pekerjaan dan organisasi Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan keterikatan (*work engagement*) pegawai.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat ditarik kesimpulannya berikut sebagainya:

1. *Employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, ini mempunyai arti bahwa pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali yang merasa lebih sejahtera secara keseluruhan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.
2. *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, artinya semakin tinggi tingkat dukungan yang dirasakan pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai tersebut.
3. *Employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, ini berarti kesejahteraan pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali yang baik secara fisik, mental, finansial maupun keseimbangan kerja, dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya.
4. *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, artinya, semakin (POS) tinggi persepsi pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali bahwa organisasi mereka peduli dan mendukung, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan (*engagement*) pegawai dalam pekerjaan
5. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*,

artinya pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali yang merasa puas dengan pekerjaannya, cenderung lebih terlibat dan terikat secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi

6. *Job satisfaction* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *employee wellbeing* terhadap *work engagement*, artinya pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka kesejahteraan psikologis yang dirasakannya akan lebih efektif dalam meningkatkan keterikatan pegawai pada pekerjaan
7. *Job satisfaction* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement*, artinya dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai RSUD Waras Wiris Boyolali dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan kerja inilah yang kemudian memotivasi pegawai untuk lebih terikat pada organisasi.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian dalam studi ini memberikan adanya implikasi manajerial yang ada kaitannya dengan *employee wellbeing*, *perceived organizational support* (POS) dan *job satisfaction*

1. Indikator terendah dari variabel *Job Satisfaction* adalah kepuasan dengan kondisi kerja, sehingga RSUD Waras Wiris Boyolali dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman dengan menyediakan mekanisme umpan balik yang efektif, baik dari atasan ke bawahan maupun sebaliknya. Ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan pegawai, pertemuan individual, atau

kotak saran, kemudian RSUD Waras Wiris Boyolali dapat menciptakan forum diskusi terbuka di mana pegawai dapat menyampaikan ide, keluhan, atau saran terkait pekerjaan mereka. Selain itu RSUD Waras Wiris Boyolali dapat mengadakan kegiatan sosial yang melibatkan pegawai, seperti acara olahraga, rekreasi. Ini dapat mempererat hubungan antar karyawan dan meningkatkan keakraban.

2. Indikator terendah dari variabel *Perceived Organizational Support* (POS) adalah penghargaan terhadap kontribusi, sehingga RSUD Waras Wiris Boyolali dapat memberikan apresiasi verbal dan tertulis dengan mengucapkan secara langsung ataupun lewat email, atau media sosial yang berisi pujian spesifik atas pencapaian pegawai ataupun menyebutkan pencapaian pegawai dalam rapat tim atau di depan seluruh karyawan perusahaan. Selain itu RSUD Waras Wiris Boyolali dapat memberikan hadiah kecil seperti voucher belanja, tiket nonton, atau barang-barang lain yang bermanfaat. Pastikan sistem penghargaan jelas dan transparan, adil dan konsisten bagi seluruh karyawan.
3. Indikator terendah dari variabel *Employee Wellbeing* adalah kesejahteraan finansial, sehingga RSUD Waras Wiris Boyolali dapat memfasilitasi akses gaji lebih awal (*earned wage access*) melalui aplikasi atau platform tertentu. Ini dapat membantu pegawai mengatasi kebutuhan mendesak tanpa harus terjebak dalam pinjaman online berbunga tinggi. Selain itu RSUD Waras Wiris Boyolali dapat mengadakan program edukasi atau pelatihan tentang pengelolaan keuangan, investasi, dan perencanaan pension. Hal ini dapat membantu pegawai membuat keputusan keuangan yang lebih baik dan RSUD Waras Wiris

Boyolali dapat menyediakan layanan konsultasi keuangan gratis atau terjangkau bagi pegawai yang membutuhkan bantuan dalam mengatur keuangan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah teruraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan/limitasi penelitian dan agenda penelitian mendatang, diantaranya:

1. Cakupan penelitian ini hanya dilaksanakan di RSUD Waras Wiris Boyolali, sehingga hasilnya mungkin tidak merepresentasikan fenomena yang terjadi di sektor lainnya, baik Rumah Sakit maupun sektor lain non kesehatan.
2. Penelitian ini terfokus pada efek mediasi *job satisfaction* (menjelaskan bagaimana hubungan *employee wellbeing* dan *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement* terjadi), yang lebih berfokus pada factor individual dan organisasional dan belum mencakup aspek kontekstual, psikologis, maupun demografis yang dalam penelitian-penelitian sebelumnya terbukti berpotensi menguatkan *work engagement*.
3. Penelitian ini pengumpulan datanya hanya dilakukan melalui kuesioner *self-report*, hingga hasil sangat ketergantungan pada persepsi subjektif responden dan masih berpotensi bias. (*social desirability bias*.)
4. penelitian mempunyai sifat *cross-sectional* sehingga belum bisa menangkap dinamika perubahan *work engagement*, *employee wellbeing*, *perceived*

organizational support (POS) secara *longitudinal*. Padahal, keterikatan kerja dapat berubah seiring waktu, kebijakan organisasi, maupun kondisi eksternal.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian ke depan dapat memperluas lagi cakupan populasinya meliputi RSUD di Kabupaten Boyolali, lebih memungkinkan lagi melibatkan banyak rumah sakit ataupun dapat diterapkan pada industri lain non Kesehatan untuk memperluas cakupan populasi juga meningkatkan generalisasi hasil.
2. Penelitian ke depannya berkenaan dengan permasalahan penguatan *work engagement* dapat juga meneliti factor individual dan organisasional ataupun lainnya, serta memperluas ke factor lain seperti factor kontekstual, psikologis, teknologi, maupun demografis misalnya peran kepemimpinan dan *teamwork*, budaya organisasi, atau motivasi intrinsik, *psychological capital*, atau selainnya misalkan yang mempunyai potensial memengaruhi *work engagement*.
3. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian jangka panjang guna melihat bagaimana *employee wellbeing*, *perceived organizational support* (POS) dan *job satisfaction* memengaruhi *work engagement* dari waktu ke waktu.
4. Penelitian kedepannya dalam penggunaannya metode campuran (*mixed methods*) dengan mengombinasikan kuesioner, wawancara, serta observasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.
5. Penelitian mendatang bisa mengembangkan serta menguji program intervensi praktis seperti pelatihan *wellbeing*, kebijakan *perceived*

organiozational support (POS) atau strategi peningkatan kepuasan kerja guna melihat dampak langsung terhadap *work engagement*.



DAFTAR PUSTAKA

Refrensi

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Ahmad Shimi, R., Rozaidi, N. A. A. B., Radhkrishnarao, S. R. A., & Tom, S. D. (2024). Factors Affecting Employees' Job Satisfaction in The Workplace. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1), 2051–2062. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i1/19890>
- Ahmed, U., Halim Abdul Majid, A., Al-Aali, L., & Mozammel, S. (2018). Can meaningful work really moderate the relationship between supervisor support, coworker support and work Engagement? *Management Science Letters*, 9, 229–242. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.11.016>
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2018.01.004>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2021). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology* 2021 42:8, 42(8), 6501–6515. <https://doi.org/10.1007/S12144-021-01992-1>
- Al-Hamdan, Z., & Bani Issa, H. (2022). The role of organizational support and self-efficacy on work engagement among registered nurses in Jordan: A descriptive study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2154–2164. <https://doi.org/10.1111/JONM.13456>
- Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315690>
- Andriany, R., Pradana, N., Ramadhan, N., Nurqadri, M. K., Razak, L., Program, A. S., Makassar, U., & Author, C. (2023). *International Journal of Economic Research and financial Accounting (IJERFA)*. 1(4), 157–168. <https://doi.org/10.55227/ijerfa.v1i4.41>
- Arhin, V., Ampofo, S. Y., Minadzi, V. M., DeSouza, M., & Swanzy, E. K. (2025). Happy-productive worker hypothesis in the context of education: the role of work engagement and its dimensions. *Current Psychology*, 44(5), 3940–3955. <https://doi.org/10.1007/S12144-025-07399-6/FIGURES/3>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career*

- Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147. <https://doi.org/10.1007/S10869-011-9236-3>
- Barroga, E., Matanguihan, G. J., Furuta, A., Arima, M., Tsuchiya, S., Kawahara, C., Takamiya, Y., & Izumi, M. (2023). Conducting and Writing Quantitative and Qualitative Research. *Journal of Korean Medical Science*, 38(37). <https://doi.org/10.3346/JKMS.2023.38.E291>
- Baumeister, V. M., Kuen, L. P., Bruckes, M., & Schewe, G. (2021). The Relationship of Work-Related ICT Use With Well-being, Incorporating the Role of Resources and Demands: A Meta-Analysis. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211061560>
- Brown, J., & Fleming, J. (2022). Exploration of individual and work-related impacts on police officers and police staff working in support or front-line roles during the UK's first COVID lockdown. *Police Journal*, 95(1), 50–72. <https://doi.org/10.1177/0032258X211052891>
- Casteel, A., & Bridier, N. L. (2021). Describing populations and samples in doctoral student research. *International Journal of Doctoral Studies*, 16, 339–362. <https://doi.org/10.28945/4766>
- Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2022). Commitment and Wellbeing: The Relationship Dilemma in a Two-Wave Study. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816240>
- Cheng, S. C., & Kao, Y. H. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on job satisfaction: A mediated moderation model using job stress and organizational resilience in the hotel industry of Taiwan. *Heliyon*, 8(3), e09134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09134>
- Díaz-Carrión, R., Navajas-Romero, V., & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102631. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631>
- Donaldson, S. I., van Zyl, L. E., & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. *Frontiers in Psychology*, 12, 817244. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.817244/BIBTEX>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (t.t.). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2020, 7, 101–125. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>

- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2025). OP07CH05_Eisenberger ARjats.cls Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts OP07CH05_Eisenberger ARjats.cls. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2020, 7, 17. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafiz Hanafiah, M. (2020). FORMATIVE VS. REFLECTIVE MEASUREMENT MODEL: GUIDELINES FOR STRUCTURAL EQUATION MODELING RESEARCH. *International Journal of Analysis and Applications*, 18(5), 876–889. <https://doi.org/10.28924/2291-8639>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd Edition). Sage. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Han, S. (2023). Nurses’ job crafting, work engagement, and well-being: a path analysis. *BMC Nursing*, 22(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01573-6>
- Herlina, M. G., & Iskandar, K. (2025). Integrating Sustainable HRM, AI, and Employee Well-Being to Enhance Engagement in Greater Jakarta: An SDG 3 Perspective. *E3S Web of Conferences*, 601, 00020. <https://doi.org/10.1051/E3SCONF/202560100020>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82. <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M., & Najam, U. (2023). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? *Current Psychology*, 42(5), 3596–3609. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Skorková, Z. (2021). Perceived organizational support and work engagement of first-line managers in healthcare – The mediation role of feedback seeking behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14(July), 3109–3123. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S326563>
- Jinbei, L., Arshad, M. A., & Qilin, M. (2025). Examining the Relationship between Perceived Organizational Support and Career Success: A Comprehensive Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(2), 195–209. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v15-i2/24535>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2022). Determining dimensions of job satisfaction in healthcare using factor analysis. *BMC Psychology*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00941-2>
- K'osuri M. A., Eggesa, R., & Onyango, R. (2020). Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Public Health Facilities in Kenya. a Review. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(2). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v7i2.1609>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lan, T., Chen, M., Zeng, X., & Liu, T. (2020). The Influence of Job and Individual Resources on Work Engagement Among Chinese Police Officers: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.00497>
- Lee, Y. H., Lee, S. H. B., & Chung, J. Y. (2019). Research on how emotional expressions of emotional labor workers and perception of customer feedbacks affect turnover intentions: Emphasis on moderating effects of emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02526>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Lin, P. T., Vu, T. T., Nguyen, V. P., & Wu, Q. (2022). Self-Determination Theory and Accountant Employees' Psychological Wellbeing: The Roles of Positive Affectivity and Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.870771>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal* 2020 6:1, 6(1), 21-. <https://doi.org/10.1186/S43093-020-00027-8>
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and the Environment: A Systematic Review of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 5435, 15(6), 5435. <https://doi.org/10.3390/SU15065435>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences* 2022, Vol. 12, Page 66, 12(2), 66. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12020066>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0), 11. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V45I0.1612>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- McCallum, F. (2021). Teacher and staff wellbeing: Understanding the experiences of school staff. *The Palgrave Handbook of Positive Education*, 715–740. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64537-3_28/FIGURES/3
- Mokrá, K., Poláková, G., Horváthová, P., & Štverková, H. (2023). WORK ENGAGEMENT AND BURNOUT SYNDROME OF CIVIL SERVANTS DURING AND AFTER THE COVID-19 PANDEMIC. *Polish Journal of Management Studies*, 27(1), 221–240. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.27.1.13>
- Nemţeanu, M. S., Dinu, V., Pop, R. A., & Dabija, D. C. (2022). Predicting Job Satisfaction and Work Engagement Behavior in the Covid-19 Pandemic: a Conservation of Resources Theory Approach. *E a M: Economie a Management*, 25(2), 23–40. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-002>
- Ng, K. T., Khoo, C., & Sabah, T. (2019). Examining the Psychometric Properties of a Malaysian Relevance of Science Education (MROSE) Questionnaire Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). July. <https://doi.org/10.33225/BalticSTE/2019.56>
- Nurhasanah Pasaribu, Farida Jasfar, Lucy Warsindah, & Syarifuddin Sulaiman. (2023). Determinants of Principal Job Satisfaction in West Java Province. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(2), 154–164. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i2.105>
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2021). Professional social media usage: Work engagement perspective. *New Media and Society*, 23(8), 2303–2326. <https://doi.org/10.1177/1461444820921938>
- Oluwafunmi Adijat Elufioye, Ndubuisi Leonard Ndubuisi, Rosita Ebere Daraojimba, Kehinde Feranmi Awonuga, Latifat Omolara Ayanponle, & Onyeka Franca Asuzu. (2024). Reviewing employee well-being and mental health initiatives in contemporary HR Practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 828–840. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0153>
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19. *Sustainability (Switzerland)*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/su14020623>

- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/SU12124872>
- Perepelkin, J., & Wilson, G. A. (2023). The Mediating Role of Burnout in the Anxiety and Work Engagement Relationship. *Journal of Health Management*, 25(4), 860–869. <https://doi.org/10.1177/09720634231215143>
- Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of Organizational Support and Organizational Justice on Police Officers' Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.642155>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Prentius, W. (2024). *How to find the best sampling design : A new measure of spatial balance*. August 2023, 1–11. <https://doi.org/10.1002/env.2878>
- Publication, S., & Monteiro, E. (2022). Establishing Healthy Workplaces: A Case Study on the Employee Well-Being Initiatives in the IT Sector. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE) A Refereed International Journal of Srinivas University*, 6(2), 2581–6942. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7178352>
- Ren, Y., Li, G., Pu, D., He, L., Huang, X., Lu, Q., Du, J., & Huang, H. (2024). The relationship between perceived organizational support and burnout in newly graduated nurses from southwest China: the chain mediating roles of psychological capital and work engagement. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02386-x>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 775–806. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>
- Russell, M. B., Attoh, P. A., Chase, T., Gong, T., Kim, J., & Liggins, G. L. (2020). Examining Burnout and the Relationships Between Job Characteristics, Engagement, and Turnover Intention Among U.S. Educators. *SAGE Open*, 10(4). https://doi.org/10.1177/2158244020972361/ASSET/D391EF44-ABD7-4A52-BCBF-975E0A4837A9/ASSETS/IMAGES/LARGE/10.1177_2158244020972361-FIG1.JPG
- Rusu, P. P., & Colomeischi, A. A. (2020). Positivity Ratio and Well-Being Among Teachers. The Mediating Role of Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(July), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01608>

- Salanova, M., Llorens, S., & Cruz, V. (2024). Work engagement. Dalam *Elgar Encyclopedia of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.4337/9781035313389.ch64>
- Sari, M., Rachman, H., Astuti, N. J., Afgani, M. W., & Abdullah, R. (2023). *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*. 3(1), 10–16. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 2002 3:1, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/A000430>
- Shamsi, M., Iakovleva, T., Olsen, E., & Bagozzi, R. P. (2021). Employees' work-related well-being during covid-19 pandemic: An integrated perspective of technology acceptance model and jd-r theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22). <https://doi.org/10.3390/IJERPH182211888>
- Siswanti, D. N., Daud, M., Nugraha, D. Y., Zhalifunnas, M. S., & Nugraha, D. R. (2024). The Effect of Workplace Well-being on Task Performance in Employees: The Mediating Role of Work Engagement. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, 10(2), 98. <https://doi.org/10.22146/gamajpp.90500>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Revisi). Alfabeta.
- Suleman, Q., Syed, M. A., Mahmood, Z., & Hussain, I. (2020). Correlating Emotional Intelligence With Job Satisfaction: Evidence From a Cross-Sectional Study Among Secondary School Heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00240>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Willy Abdillah, J. H. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi, Yogyakarta.
- Wong, K. P., Lee, F. C. H., Teh, P. L., & Chan, A. H. S. (2021). The Interplay of Socioecological Determinants of Work–Life Balance, Subjective Wellbeing and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public*

Health 2021, Vol. 18, Page 4525, 18(9), 4525.
<https://doi.org/10.3390/IJERPH18094525>

Wynne W. Chin. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Dalam George A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (1st Edition). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410604385/MODERN-METHODS-BUSINESS-RESEARCH>

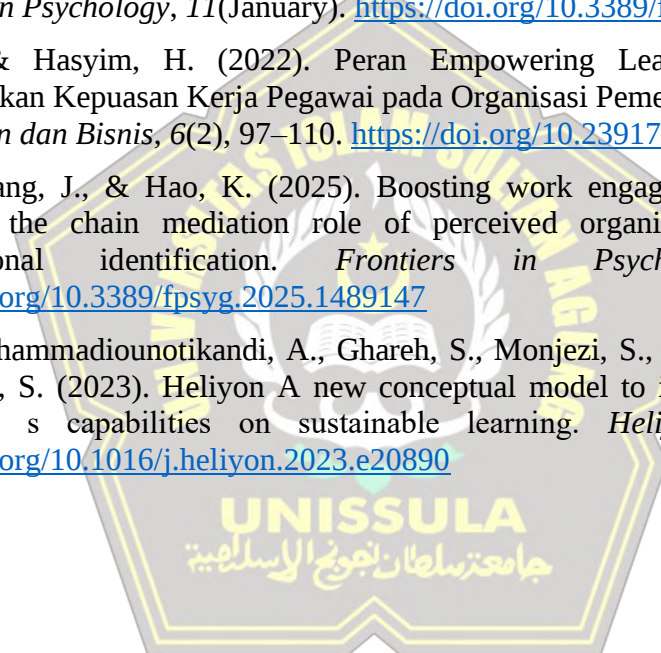
Yang, Z. (2025). Impact mechanism of inclusive leadership on employees' workplace wellbeing in service enterprises: a chain mediation model of relational identification and job embeddedness. *Frontiers in Psychology*, 16, 1679002.
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2025.1679002/BIBTEX>

Yang, Z., Qi, S., Zeng, L., Han, X., & Pan, Y. (2021). Work-Family Conflict and Primary and Secondary School Principals' Work Engagement: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.596385>

Yassin, T., & Hasyim, H. (2022). Peran Empowering Leadership Style dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai pada Organisasi Pemerintah. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 97–110. <https://doi.org/10.23917/benefit.v6i2.14408>

Zhang, Y., Zhang, J., & Hao, K. (2025). Boosting work engagement through leader tolerance: the chain mediation role of perceived organizational support and organizational identification. *Frontiers in Psychology*, 16(March).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1489147>

Zhihan, S., Mohammadiounotikandi, A., Ghareh, S., Monjezi, S., Sultonali, M., Ehsani, A., & Lee, S. (2023). Heliyon A new conceptual model to investigate the role of hospital ' s capabilities on sustainable learning. *Heliyon*, 9(11), e20890.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20890>



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1



YAYASAN BADAN WAKAF SULTAN AGUNG
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

Jl. Raya Kaligawe km.4 Semarang 50112 Telp. (024) 6583584(8 Sal) Fax. (024) 6582455
Email : informasi@unissula.ac.id Web : www.unissula.ac.id

Nomor : 014/B.1/SA-MM/III/2025 Semarang, 10 Maret 2025
Lamp : -
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth : **RSUD WARAS WIRIS**
Jl. Karanggede - Gemolong No.Km. 13, Randusari , Sukian, Kec.
Andong, Kabupaten Boyolali, Jawa Tengah 57384.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat,

Dalam rangka pelaksanaan penelitian untuk penyusunan Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, maka mahasiswa kami:

Nama : Riyan Sufiyanto
NIM : 20402400593
Judul Tesis : **PENGUATAN WORK ENGAGEMENT MELALUI EMPLOYEE WELLBEING, PERCAIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS), DAN JOB SATISFACTION DI RSUD WARAS WIRIS BOYOLALI**

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin dan rekomendasi kepada yang bersangkutan untuk **mendapatkan data yang diperlukan** guna menunjang penelitian yang dilakukan mahasiswa tersebut diatas.

Demikian permohonan kami sampaikan. Atas diperkenankannya permohonan ini, kami mengucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Ketua Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Unissula

Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE, M.Si.
NIK. 210491028

Lampiran 2



PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH WARAS WIRIS
 Alamat : Jl. Raya Karanggede-Gemolong Km. 13 Andong, Boyolali 57384
 Provinsi Jawa Tengah Telp/Fax (0271)2933001/(0271)293300
 Website: www.rsudwaraswiris.boyalali.go.id E-mail :
rsudwaraswiris@boyolali.go.id

Boyolali, 15 April 2025

Nomor : 445 / 436 / 4.22 / 2025
 Lampiran : -
 Hal : Balasan Permohonan izin Penelitian
 Kepada Yth : Ketua Program Magister Managemen Fakultas Ekonomi Unissula.

Menanggapi Surat dari Ketua Program Magister Managemen Fakultas Ekonomi Unissula Semarang No.014/B.1/SA-MM/III/2025, tanggal 10 Maret 2025, perihal Permohonan Ijin Penelitian dalam rangka penyusunan Tesis Program Magester Managemen atas nama :

Nama : RIYAN SUFIYANTO
 NIM : 20402400593
 Judul Tesis : *PENGUATAN WORK ENGAGEMENT MELALUI EMPLOYEE WELLBEING, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) DAN JOB SATISFACTION DI RSUD WARAS WIRIS BOYOLALI*

Bersama ini kami sampaikan pada dasarnya Direktur RSUD Waras Wiris Kabupaten Boyolali tidak keberatan, dengan ketentuan mentaati segala peraturan yang berlaku di Rumah Sakit.

Demikian untuk menjadikan pemeriksaan dan atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.



DIREKTUR RSUD WARAS WIRIS
 KABUPATEN BOYOLALI,
 dr. SHERLY JEANNE KILAPONG, M.H.
 Pembina Tk I
 NIP. 19720406 200012 2 005

Lampiran 3

KUESIONER

**PENGUATAN *WORK ENGAGEMENT* MELALUI *EMPLOYEE WELLBEING*,
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS), DAN *JOB SATISFACTION*
 DI RSUD WARAS WIRIS BOYOLALI**

A. Data Demografis

1. Nama : (Boleh Tidak Diisi)
2. Jabatan :
3. Jenis Kelamin :
 - a) Laki-laki
 - b) Perempuan
4. Usia :
 - a) < 25 tahun
 - b) 25 - 30 tahun
 - c) 31 - 35 tahun
 - d) 36 - 40 tahun
 - e) > 40 tahun
5. Pendidikan Terakhir :
 - a) SMA/Sederajat
 - b) D3
 - c) S1
 - d) S2
 - e) Lainnya:
6. Lama Bekerja di RSUD Waras Wiris :
 - a) Minimal 1 tahun sd 5 tahun
 - b) 6 - 10 tahun
 - c) 11 - 15 tahun
 - d) 16 - 20 tahun
 - e) > 20 tahun



3	Saya dapat memenuhi kebutuhan hidup saya dengan layak dari penghasilan saya saat ini					
Keseimbangan Kerja-hidup						
4	Saya mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi					
Regenerasi dan Pemulihan						
5	Saya mempunyai waktu istirahat dan rekreasi untuk memulihkan kondisi fisik dan psikologis saya					
Apakah yang membuat bapak/ibu merasa sejahtera secara emosional, fisik, finansial dan sosial?						
.....						
.....						
.....						
.....						

B. *Perceived Organizational Support (POS)*

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Dukungan Emosional						
6	Tempat kerja saya memberikan dukungan emosional kepada Karyawan yang memadai seperti memberikan fasilitas konseling, manajemen stress dan lain-lain					
Dukungan Instrumental						
7	Tempat kerja saya memberikan fasilitas kerja yang memadai guna mendukung penyelesaian pekerjaan karyawan					
Keadilan dalam Kebijakan						
8	Tempat kerja saya selalu mengutamakan keadilan dalam membuat kebijakan dan prosedur organisasi					
9	Tempat kerja saya menghargai dan mengakui kontribusi yang diberikan karyawannya					

Komunikasi Organisasi						
10	Tempat kerja saya memfasilitasi komunikasi yang baik antar rekan kerja maupun dengan atasan dan bawahan					
Apakah yang membuat bapak/ibu merasa aman, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi?						
.....						
.....						
.....						
.....						

C. Job Satisfaction

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Kepuasan Terhadap Imbalan						
11	Saya puas dengan imbalan kompensasi yang saya dapatkan selama ini					
Kepuasan dengan Kondisi Kerja						
12	Saya merasa nyaman dengan kondisi kerja saya saat ini					
Kepuasan dengan Tugas Pekerjaan itu sendiri (<i>Work Itself</i>)						
13	Saya merasa puas dengan tantangan dan variasi pekerjaan yang saat ini saya jalankan					
Kepuasan dengan Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan						
14	Saya puas dengan hubungan baik yang saat ini terjalin dengan rekan kerja dan atasan					
Kepuasan dengan Kesempatan Karir						
15	Saya puas dengan kesempatan pengembangan karir dan keterampilan dalam pekerjaan saya saat ini					
Kepuasan dengan Kebijakan Organisasi						

16	Saya puas dengan kebijakan organisasi saat ini yang saya rasa adil dan menghargai kontribusi saya					
Apakah yang membuat bapak/ibu merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan atasan?						
.....						
.....						
.....						
.....						

D. Work Engagement

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<i>Vigor (Semangat)</i>						
17	Saya selalu bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan saya					
18	Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang sangat lama					
<i>Dedication (Dedikasi)</i>						
19	Saya bangga dengan pekerjaan saya					
20	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan					
<i>Absorption (Keterlibatan Penuh)</i>						
21	Saya selalu terlibat penuh dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan saya sehingga sering terasa waktu berjalan cepat					
22	Saya merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh atau serius					

Apakah yang membuat bapak/ibu selalu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan ?

.....
.....
.....
.....



Lampiran 3

TABULASI DATA PENELITIAN

Resp	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja	Jenis Kepegawaian
R001	Perempuan	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R002	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R003	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R004	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R005	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R006	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R007	Perempuan	36 - 40 tahun	D3	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R008	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R009	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R010	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R011	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PPPK
R012	Perempuan	31 - 35 tahun	S2	11 - 15 tahun	PPPK
R013	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	6 - 20 tahun	PNS
R014	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R015	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	6 - 20 tahun	PNS
R016	Laki-laki	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R017	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R018	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R019	Laki-laki	<25 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak TKHL
R020	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PPPK
R021	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R022	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R023	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R024	Perempuan	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R025	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R026	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R027	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R028	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R029	Perempuan	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R030	Perempuan	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R031	Perempuan	>40 tahun	S1	>20 tahun	PNS
R032	Perempuan	31 - 35 tahun	D3	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R033	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R034	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R035	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R036	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS

R037	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PPPK
R038	Laki-laki	>40 tahun	S1	>20 tahun	PNS
R039	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R040	Perempuan	>40 tahun	S1	>20 tahun	PNS
R041	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R042	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R043	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R044	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R045	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	PPPK
R046	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R047	Laki-laki	25 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R048	Laki-laki	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R049	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R050	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R051	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R052	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R053	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R054	Perempuan	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PPPK
R055	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R056	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R057	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R058	Laki-laki	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R059	Perempuan	<25 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak TKHL
R060	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R061	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R062	Laki-laki	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R063	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R064	Laki-laki	25 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R065	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PPPK
R066	Perempuan	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R067	Perempuan	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R068	Laki-laki	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R069	Perempuan	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R070	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PPPK
R071	Laki-laki	36 - 40 tahun	D3	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R072	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R073	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R074	Perempuan	31 - 35 tahun	D3	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R075	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R076	Perempuan	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R077	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD

R078	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R079	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PPPK
R080	Perempuan	>40 tahun	S2	>20 tahun	PNS
R081	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R082	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R083	Laki-laki	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R084	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R085	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R086	Laki-laki	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R087	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R088	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R089	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R090	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PPPK
R091	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R092	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PPPK
R093	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R094	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R095	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R096	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R097	Laki-laki	>40 tahun	S1	>20 tahun	PNS
R098	Laki-laki	25 - 30 tahun	D3	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R099	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R100	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R101	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R102	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R103	Perempuan	<25 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak TKHL
R104	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R105	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R106	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R107	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R108	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	PPPK
R109	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R110	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R111	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R112	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R113	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R114	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R115	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R116	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R117	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PPPK
R118	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS

R119	Perempuan	36 - 40 tahun	D3	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R120	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R121	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R122	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R123	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R124	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R125	Laki-laki	25 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R126	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R127	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R128	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R129	Perempuan	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R130	Perempuan	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R131	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R132	Perempuan	31 - 35 tahun	S2	11 - 15 tahun	PNS
R133	Laki-laki	<25 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak TKHL
R134	Laki-laki	>40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R135	Laki-laki	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R136	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R137	Perempuan	>40 tahun	S1	>20 tahun	PNS
R138	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R139	Laki-laki	>40 tahun	S2	>20 tahun	PNS
R140	Laki-laki	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R141	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R142	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R143	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R144	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	PPPK
R145	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R146	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R147	Laki-laki	25 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R148	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R149	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R150	Perempuan	>40 tahun	S1	>20 tahun	PNS
R151	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R152	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R153	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R154	Laki-laki	25 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R155	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R156	Perempuan	>40 tahun	S2	>20 tahun	PNS
R157	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R158	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R159	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PPPK

R160	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R161	Laki-laki	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R162	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R163	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R164	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R165	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R166	Perempuan	<25 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak TKHL
R167	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PPPK
R168	Perempuan	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R169	Laki-laki	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R170	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R171	Perempuan	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R172	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R173	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R174	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R175	Perempuan	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R176	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R177	Laki-laki	36 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PNS
R178	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	Kontrak BULD
R179	Perempuan	25 - 30 tahun	S1	1 - 5 tahun	Kontrak BULD
R180	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R181	Perempuan	36 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun	PPPK
R182	Perempuan	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R183	Perempuan	36 - 40 tahun	S2	16 - 20 tahun	PNS
R184	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	11 - 15 tahun	PNS
R185	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R186	Laki-laki	>40 tahun	S1	>20 tahun	PNS
R187	Laki-laki	31 - 35 tahun	S1	6 - 10 tahun	Kontrak BULD
R188	Laki-laki	>40 tahun	S1	16 - 20 tahun	PPPK

Resp	EW1	EW2	EW3	EW4	EW5	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	WE1	WE2	WE3	WE4	WE5	WE6
R001	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4
R002	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
R003	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4
R004	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R005	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
R006	4	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R007	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R008	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	2	5	3	4	3	4	2	3
R009	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	2	1	1	2	3	1	2	3	2	3	3	2
R010	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	3	3	5	3	4	3	4	3	3
R011	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
R012	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R013	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
R014	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
R015	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	2	4	4	2
R016	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4
R017	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4
R018	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1
R019	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R020	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
R021	4	5	4	5	4	4	4	2	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	5	3
R022	5	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4
R023	4	4	4	4	3	4	4	2	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4

R024	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
R025	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R026	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	3	2	2
R027	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4
R028	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
R029	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R030	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R031	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
R032	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R033	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
R034	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R035	3	4	4	2	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4
R036	1	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	1	3	3	3	3	2	3
R037	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
R038	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
R039	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R040	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
R041	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R042	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
R043	4	4	4	3	5	4	3	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
R044	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
R045	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	2	4	2	4	4
R046	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2
R047	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
R048	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4

R049	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
R050	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
R051	3	4	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
R052	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
R053	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5
R054	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
R055	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
R056	4	2	4	2	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
R057	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
R058	2	3	3	1	2	1	3	2	1	2	3	1	2	2	3	2	1	2	1	2	3	1
R059	4	2	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
R060	5	4	5	4	4	3	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R061	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	5
R062	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	4	3	3	3
R063	5	4	2	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R064	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
R065	5	4	4	4	4	5	5	2	2	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	5
R066	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4
R067	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4
R068	5	3	5	5	5	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
R069	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
R070	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
R071	3	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	1	3	2	3	2	3	3
R072	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R073	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5

R074	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
R075	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
R076	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
R077	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4	4
R078	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R079	4	4	2	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
R080	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	3	3
R081	2	2	1	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3
R082	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R083	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
R084	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
R085	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
R086	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
R087	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R088	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R089	5	4	2	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R090	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4
R091	2	2	2	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
R092	4	2	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
R093	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
R094	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R095	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3
R096	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
R097	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
R098	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5

R099	4	4	3	2	4	5	4	5	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4
R100	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
R101	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
R102	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	2	2	2	4	4	3	4	3	4	4
R103	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	5	4	2	5
R104	4	4	4	5	4	3	5	4	3	4	2	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
R105	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5
R106	4	5	5	4	4	5	3	4	4	2	1	1	4	2	3	5	1	1	1	1	4	1
R107	5	5	4	5	2	2	2	2	5	5	3	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4
R108	1	3	3	1	4	4	5	5	3	4	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4
R109	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	2	4	5	4	5	4	4
R110	5	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
R111	4	5	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
R112	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	5	2
R113	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5
R114	5	5	5	4	2	2	3	2	5	2	2	1	4	2	1	3	4	4	4	4	5	4
R115	2	2	3	2	5	5	5	5	4	3	1	4	2	2	1	4	4	4	4	4	1	4
R116	2	2	2	2	2	5	4	5	4	2	4	5	5	4	4	4	4	2	3	5	2	3
R117	5	4	4	3	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	2	2	3	2
R118	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	3	2	1	2	4	3	3	3	3	3
R119	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
R120	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R121	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5
R122	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
R123	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2

R124	5	5	4	5	4	3	2	3	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4
R125	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
R126	4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	2	2	1	2	2	1
R127	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
R128	4	5	3	4	4	5	5	5	5	3	2	2	2	3	2	3	4	5	4	4	5	4
R129	2	2	2	2	1	4	5	3	4	2	3	5	3	4	3	4	4	5	3	4	5	3
R130	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4
R131	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
R132	4	4	2	4	4	5	4	5	5	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
R133	3	5	4	3	4	3	2	1	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R134	4	4	2	4	3	3	4	5	4	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2
R135	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
R136	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
R137	2	2	3	2	2	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R138	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
R139	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
R140	3	4	4	3	5	5	4	4	5	4	2	2	3	1	2	1	4	4	4	4	4	4
R141	4	3	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
R142	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R143	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
R144	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	1	1	2	1	3	2	3	3	2	3
R145	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
R146	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
R147	2	2	2	3	3	5	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R148	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	3	5	3	4	4	5	5	4	5

R149	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
R150	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
R151	5	5	4	4	5	3	1	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
R152	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
R153	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	1	3	2	2	1	2	2	4	4	5	4	4
R154	4	3	4	2	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	1	1	2	1	1	2
R155	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
R156	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
R157	2	2	3	2	2	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5	4
R158	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
R159	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3
R160	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	2
R161	5	4	4	4	4	2	2	2	1	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5
R162	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	1	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4
R163	2	2	2	2	3	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	3	4
R164	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R165	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
R166	4	4	5	5	4	3	3	4	3	5	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	3	1
R167	3	5	4	4	4	2	1	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4
R168	3	4	4	2	3	2	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
R169	1	3	2	1	2	3	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	5
R170	5	5	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3	4	3	2	1	1	1	1	1
R171	3	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R172	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4
R173	2	3	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	5	5	3	5

R174	5	5	4	4	5	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
R175	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4
R176	5	5	2	2	4	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
R177	3	4	4	4	3	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
R178	4	4	3	3	5	4	5	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
R179	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	2	3	3	3	3	3
R180	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R181	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5
R182	3	3	2	2	2	4	5	4	4	2	5	4	5	4	5	4	3	2	2	2	2	2
R183	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5
R184	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
R185	2	2	2	1	1	4	4	5	5	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	5	4	4
R186	4	4	4	4	3	1	3	2	1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
R187	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4
R188	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	2	1	1	2	1	1



Lampiran 4

ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	76	40,4	40,4	40,4
	Perempuan	112	59,6	59,6	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 tahun	5	2,7	2,7	2,7
	25 - 30 tahun	22	11,7	11,7	14,4
	31 - 35 tahun	41	21,8	21,8	36,2
	36 - 40 tahun	96	51,1	51,1	87,2
	>40 tahun	24	12,8	12,8	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	6	3,2	3,2	3,2
	S1	166	88,3	88,3	91,5
	S2	16	8,5	8,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	17	9,0	9,0	9,0
	6 - 10 tahun	33	17,6	17,6	26,6
	11 - 15 tahun	42	22,3	22,3	48,9
	16 - 20 tahun	86	45,7	45,7	94,7
	>20 tahun	10	5,3	5,3	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Jenis Kepegawaian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PNS	101	53,7	53,7	53,7
	PPPK	18	9,6	9,6	63,3
	Kontrak BULD	64	34,0	34,0	97,3
	Kontrak TKHL	5	2,7	2,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

EW1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2,1	2,1	2,1
	2	22	11,7	11,7	13,8
	3	22	11,7	11,7	25,5
	4	88	46,8	46,8	72,3
	5	52	27,7	27,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

EW2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2,1	2,1	2,1
	2	19	10,1	10,1	12,2
	3	25	13,3	13,3	25,5
	4	87	46,3	46,3	71,8
	5	53	28,2	28,2	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

EW3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,7	2,7	2,7
	2	21	11,2	11,2	13,8
	3	24	12,8	12,8	26,6
	4	85	45,2	45,2	71,8
	5	53	28,2	28,2	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

EW4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	3,2	3,2	3,2
2	25	13,3	13,3	16,5
3	30	16,0	16,0	32,4
4	82	43,6	43,6	76,1
5	45	23,9	23,9	100,0
Total	188	100,0	100,0	

EW5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3,7	3,7	3,7
2	17	9,0	9,0	12,8
3	22	11,7	11,7	24,5
4	93	49,5	49,5	73,9
5	49	26,1	26,1	100,0
Total	188	100,0	100,0	

POS1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	2,1	2,1	2,1
2	20	10,6	10,6	12,8
3	28	14,9	14,9	27,7
4	86	45,7	45,7	73,4
5	50	26,6	26,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

POS2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	3,2	3,2	3,2
2	18	9,6	9,6	12,8
3	24	12,8	12,8	25,5
4	86	45,7	45,7	71,3
5	54	28,7	28,7	100,0
Total	188	100,0	100,0	

POS3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1,6	1,6	1,6
2	22	11,7	11,7	13,3
3	21	11,2	11,2	24,5
4	89	47,3	47,3	71,8
5	53	28,2	28,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

POS4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3,7	3,7	3,7
2	17	9,0	9,0	12,8
3	31	16,5	16,5	29,3
4	92	48,9	48,9	78,2
5	41	21,8	21,8	100,0
Total	188	100,0	100,0	

POS5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,5	,5	,5
2	27	14,4	14,4	14,9
3	26	13,8	13,8	28,7
4	93	49,5	49,5	78,2
5	41	21,8	21,8	100,0
Total	188	100,0	100,0	

JS1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	4,3	4,3	4,3
2	20	10,6	10,6	14,9
3	24	12,8	12,8	27,7
4	99	52,7	52,7	80,3
5	37	19,7	19,7	100,0
Total	188	100,0	100,0	

JS2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3,7	3,7	3,7
2	20	10,6	10,6	14,4
3	36	19,1	19,1	33,5
4	99	52,7	52,7	86,2
5	26	13,8	13,8	100,0
Total	188	100,0	100,0	

JS3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	4,3	4,3	4,3
2	20	10,6	10,6	14,9
3	23	12,2	12,2	27,1
4	100	53,2	53,2	80,3
5	37	19,7	19,7	100,0
Total	188	100,0	100,0	

JS4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2,7	2,7	2,7
2	22	11,7	11,7	14,4
3	24	12,8	12,8	27,1
4	104	55,3	55,3	82,4
5	33	17,6	17,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

JS5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3,7	3,7	3,7
2	20	10,6	10,6	14,4
3	23	12,2	12,2	26,6
4	103	54,8	54,8	81,4
5	35	18,6	18,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

JS6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	4,3	4,3	4,3
2	20	10,6	10,6	14,9
3	24	12,8	12,8	27,7
4	102	54,3	54,3	81,9
5	34	18,1	18,1	100,0
Total	188	100,0	100,0	

WE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	3,2	3,2	3,2
2	16	8,5	8,5	11,7
3	16	8,5	8,5	20,2
4	126	67,0	67,0	87,2
5	24	12,8	12,8	100,0
Total	188	100,0	100,0	

WE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2,7	2,7	2,7
2	17	9,0	9,0	11,7
3	22	11,7	11,7	23,4
4	117	62,2	62,2	85,6
5	27	14,4	14,4	100,0
Total	188	100,0	100,0	

WE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	3,7	3,7	3,7
2	16	8,5	8,5	12,2
3	15	8,0	8,0	20,2
4	127	67,6	67,6	87,8
5	23	12,2	12,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

WE4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2,1	2,1	2,1
	2	18	9,6	9,6	11,7
	3	19	10,1	10,1	21,8
	4	121	64,4	64,4	86,2
	5	26	13,8	13,8	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

WE5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,7	2,7	2,7
	2	15	8,0	8,0	10,6
	3	29	15,4	15,4	26,1
	4	103	54,8	54,8	80,9
	5	36	19,1	19,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

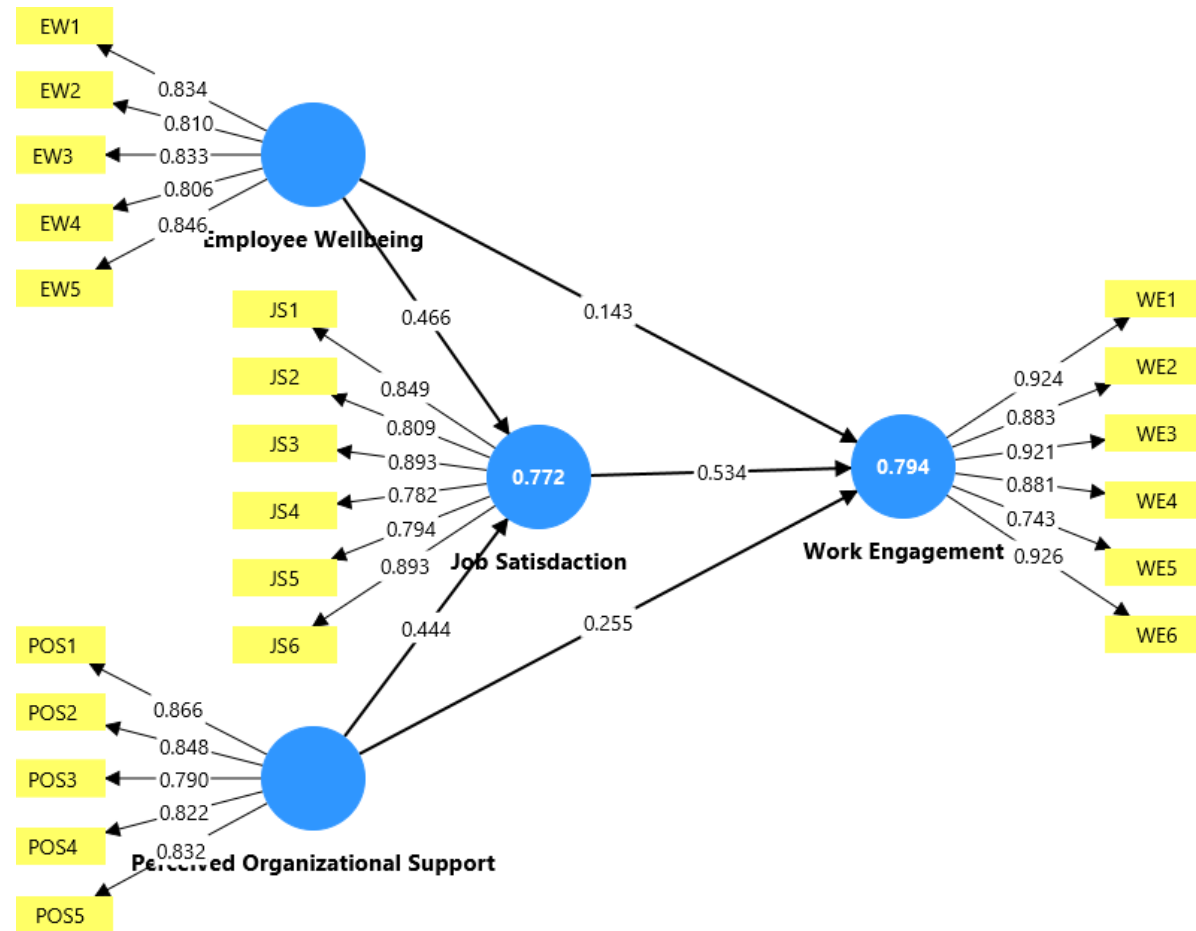
WE6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3,7	3,7	3,7
	2	15	8,0	8,0	11,7
	3	17	9,0	9,0	20,7
	4	126	67,0	67,0	87,8
	5	23	12,2	12,2	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Lampiran 5

ANALISIS PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)

➔ **“Outer Model”**



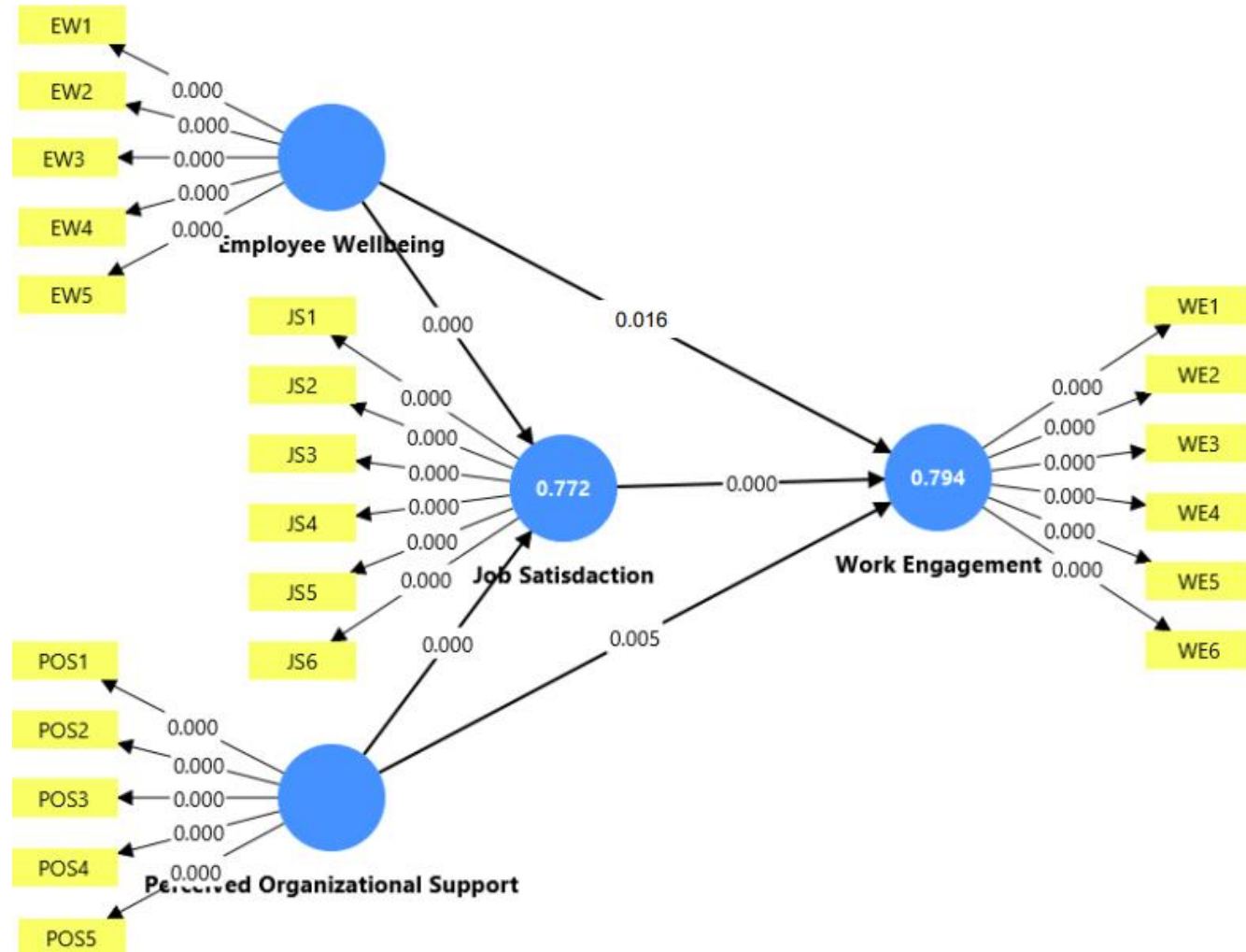
Outer loadings - Matrix				
	Employee Wellbeing	Job Satisfaction	Perceived Organization...	Work Engagement
EW1	0.834			
EW2	0.810			
EW3	0.833			
EW4	0.806			
EW5	0.846			
JS1		0.849		
JS2		0.809		
JS3		0.893		
JS4		0.782		
JS5		0.794		
JS6		0.893		
POS1			0.866	
POS2			0.848	
POS3			0.790	
POS4			0.822	
POS5			0.832	
WE1				0.924
WE2				0.883
WE3				0.921
WE4				0.881
WE5				0.743
WE6				0.926

Discriminant validity - Cross loadings					Cop
	Employee Wellbeing	Job Satisfaction	Perceived Organization...	Work Engagement	
EW1	0.834	0.757	0.735	0.763	
EW2	0.810	0.675	0.690	0.645	
EW3	0.833	0.703	0.658	0.645	
EW4	0.806	0.608	0.671	0.598	
EW5	0.846	0.746	0.794	0.702	
JS1	0.700	0.849	0.687	0.732	
JS2	0.694	0.809	0.706	0.692	
JS3	0.743	0.893	0.725	0.718	
JS4	0.702	0.782	0.719	0.754	
JS5	0.680	0.794	0.687	0.758	
JS6	0.743	0.893	0.725	0.718	
POS1	0.725	0.727	0.866	0.712	
POS2	0.721	0.733	0.848	0.741	
POS3	0.669	0.650	0.790	0.603	
POS4	0.703	0.643	0.822	0.653	
POS5	0.762	0.756	0.832	0.731	
WE1	0.740	0.816	0.777	0.924	
WE2	0.776	0.762	0.751	0.883	
WE3	0.688	0.755	0.738	0.921	
WE4	0.760	0.741	0.742	0.881	
WE5	0.641	0.753	0.638	0.743	
WE6	0.706	0.778	0.736	0.926	

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion					Copy to Excel/Word	Co
	Employee Wellbeing	Job Satisfaction	Perceived Organization...	Work Engagement		
Employee Wellbeing	0.862					
Job Satisfaction	0.849	0.871				
Perceived Organizational	0.826	0.846	0.832			
Work Engagement	0.816	0.839	0.830	0.882		

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	Copy to
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rh...	Composite reliability (rh...	Average variance extrac...		
Employee Wellbeing	0.884	0.887	0.915	0.682		
Job Satisfaction	0.914	0.915	0.934	0.702		
Perceived Organizational...	0.889	0.892	0.918	0.692		
Work Engagement	0.942	0.943	0.954	0.778		

➔ *Inner Model*



R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Job Satisfaction	0.772	0.767
Work Engagement	0.794	0.787

f-square - Matrix					Copy to Excel/Word	Co
	Employee Wellbeing	Job Satisfaction	Perceived Organization...	Work Engagement		
Employee Wellbeing		0.245		0.021		
Job Satisfaction				0.316		
Perceived Organizational...		0.223		0.066		
Work Engagement						

Model fit		
	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.070	0.070
d_ULS	0.225	0.225
d_G	0.211	0.211
Chi-Square	217.0562	217.0562
NFI	0.776	0.776

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Copy to Excel/Word

Copy to

	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (St...	T statistik (I /STDEV)	P values
Employee Wellbeing -> Job Satisfaction	0.466	0.463	0.083	5.622	0.000
Employee Wellbeing -> Work Engagement	0.143	0.143	0.093	2.234	0.016
Job Satisfaction -> Work Engagement	0.534	0.535	0.068	7.863	0.000
Perceived Organizational Support -> Job Satisfaction	0.444	0.448	0.084	5.293	0.000
Perceived Organizational Support -> Work Engagement	0.255	0.255	0.099	2.586	0.005



Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

Copy to Excel/Word

Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O /STDEV)	P values
Employee Wellbeing -> Job Satisfaction -> Work Engagement	0.249	0.247	0.055	4.501	0.000
Perceived Organizational Support -> Job Satisfaction -> Work Engagement	0.237	0.239	0.054	4.407	0.000