ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol.4, No.3, Februari 2025

Perbedaan Engagement Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Pemerintah dan Rumah Sakit Swasta dalam Pengembangan Pelayanan Kesehatan

Tita Miawati[1], Junengsih[2]
[1,2]Universitas Pertiwi
E-mail: tita.miawati@pertiwi.ac.id[1], junengsih@pertiwi.ac.id[2]

Article History:
Received: 25 Januari 2025
Revised: 12 Februari 2025
Accepted: 17 Februari 2025

Keywords: *Engagement, Health Worker, Organizational Culture, Servant Leadership*

Abstract: *This study aims to identify differences in engagement of health workers in government hospitals and private hospitals to improve the quality of health services in hospitals. The study is a qualitative study with data collection through Forum Group Discussions in two private hospitals and one government hospital. The result of the study found that the level of engagement of health workers in private hospitals was higher than in government hospitals. The study recommends efforts to improve the engagement of health workers in government hospitals, especially in indicators of vigor, loyalty, concern to productivity, loyalty, and absorption by strengthening the implementation of organizational culture in daily activities and improving servant leadership.*

PENDAHULUAN

Tenaga Kesehatan memiliki peranan penting dalam penyembuhan pasien di rumah sakit. Tenaga kesehatan merupakan personel yang berada di garda terdepan pengendalian dan pencegahan epidemi (He et al., 2023). Tenaga kesehatan memegang peranan penting dalam keterikatan pasien, dan sikap negatif tenaga kesehatan dapat mendorong pasien menjadi tidak terikat dengan pengobatan (Nhemachena et al., 2023). Peran perawat sebagai bagian dari tenaga kesehatan terbukti sangat penting karena mereka secara langsung memberikan pelayanan perawatan kepada pasien, bahkan terkait dengan keselamatan pasien (Cheng et al., 2022). Pelayanan rumah sakit yang diberikan oleh tenaga kesehatan merupakan proses sebenarnya dari pelayanan rumah sakit dan membangun persepsi serta harapan (Budi Setyawan et al., 2019).

Engagement dapat berdampak positif pada tenaga kesehatan, rumah sakit, dan pasien. Engagement kerja merupakan konstruksi motivasi pribadi dan kerja yang ditandai dengan vigor, dedikasi, dan absorpsi (Hai, L. C., & Tziner, 2021). Engagement secara signifikan terkait dengan perilaku kepedulian perawat terhadap pasien (De Los Santos & Labrague, 2021). Tenaga kesehatan dengan tingkat engagement yang tinggi menunjukkan kemauan untuk melakukan upaya ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan, antusiasme terhadap tujuan dan misi organisasi, dan absorpsi di tempat kerja dan mereka tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tergesa-gesa tetapi dengan cara terbaik (Al-Dossary, 2022). Engagement perawat berkorelasi dengan kepuasan kerja, niat berpindah kerja, dan komitmen untuk mencapai target organisasi (Slåtten et al., 2022). Petugas kesehatan yang *engage* dapat mendorong produktivitas yang lebih tinggi dan meningkatkan

kualitas layanan kepada pasien (Decuypere & Schaufeli, 2021). Rumah sakit pemerintah akan menjadi lebih efektif dengan tenaga kesehatan yang produktif, dan rumah sakit swasta akan mendapatkan keuntungan lebih tinggi karena layanan berkualitas baik (Alumran et al., 2021).

Fakta menunjukkan bahwa engagement tenaga kesehatan di rumah sakit masih dipertanyakan karena masih banyaknya kasus *burnout* terutama di masa pandemi. Sebuah penelitian terhadap perawat Indonesia di salah satu rumah sakit pemerintah menunjukkan bahwa burnout mencapai 56% (Yestiana et al., 2019). Sindrom burnout ditemukan pada 28,6% tenaga kesehatan di rumah sakit Indonesia (Lamuri et al, 2023). Hampir semua perawat anestesi melaporkan adanya *burnout* (Parwati et al., 2023). Pandemi COVID-19 menyebabkan tenaga kesehatan menjadi *burnout* (Teo et al., 2022; Ningrum, 2023). Selain itu, minimnya engagement tenaga kesehatan menyebabkan kurang maksimalnya penyediaan layanan yang bermutu di rumah sakit. Rumah sakit umum perlu meningkatkan mutu layanan untuk memperoleh kepuasan pasien (Srimulyani & Hermanto, 2022). Terdapat fenomena pembaruan pelayanan kesehatan di rumah sakit Indonesia karena pasien semakin berpengetahuan dan menuntut jenis dan jenjang pelayanan kesehatan yang ingin mereka alami (Kot & Syaharuddin, 2020).

Engagement tenaga kesehatan penting dalam memberikan pelayanan yang bermutu dan produktif di rumah sakit. Berdasarkan *Job Demand-Resources Theory*, rumah sakit yang menyediakan sumber daya yang lebih tinggi akan memiliki karyawan dengan engagement yang lebih tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat engagement tenaga kesehatan di rumah sakit Pemerintah dan Swasta, selanjutnya rumah sakit dengan tingkat engagement yang lebih rendah dapat meniru upaya yang dilakukan di rumah sakit dengan tingkat engagement yang lebih tinggi. Sebagai sumber daya organisasi, memperkuat budaya organisasi dan menumbuhkan kepemimpinan melayani dapat meningkatkan engagement tenaga kesehatan.

LANDASAN TEORI

Engagement Karyawan

Engagement karyawan merupakan pemanfaatan diri karyawan terhadap pekerjaan dengan menginvestasikan sumber daya fisik, kognitif dan emosional sepenuhnya (Linggiallo et al., 2021). Definisi engagement karyawan adalah konstruksi motivasi inti dan anteseden dari hasil pribadi dan terkait pekerjaan karyawan (Hai, L. C., & Tziner, 2021). Noermijati et al., (2021) menyimpulkan bahwa engagement karyawan adalah keadaan mental positif karyawan terhadap pekerjaannya, kemampuan untuk memanfaatkan kapasitas pemecahan masalah dan berkomunikasi dengan orang lain, serta kemampuan untuk mengembangkan layanan yang inovatif. Miawati et al., (2020) mendefinisikan *engagement karyawan* adalah sejauhmana keterikatan dan keterlibatan (secara fisik, kognitif dan emosional) karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, merasa puas dengan kondisi pekerjaannya, merasa yakin dengan pekerjaannya, antusias untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, serta merasa memiliki dan berkomitmen terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini penulis membuat sintesis bahwa engagement karyawan adalah kondisi keterikatan karyawan secara fisik, emosional dan kognitif terhadap pekerjaan dan organisasi, yang diekspresikan dengan merasa yakin terhadap pekerjaannya, antusias untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, serta merasa memiliki dan berkomitmen terhadap organisasi yang tercipta dalam jangka panjang dengan indikator vigor, loyalitas, perhatian terhadap produktivitas, dedikasi, rasa memiliki, absorpsi dan pengembangan karir.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar kelompok tertentu yang telah ditemukan, atau

dikembangkan dalam pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah bekerja cukup baik serta dianggap valid, dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah yang dihadapi (Scandura, 2019). Robbins & Judge (2017) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem makna yang dipegang secara bersama para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain. Wahyuningsih et al. (2019) menyatakan bahwa Budaya organisasi adalah nilai- nilai dasar, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang memandu sistem manajemen organisasi dan seperangkat praktik dan perilaku manajemen yang berfungsi sebagai teladan yang baik dan memperkuat prinsip-prinsip dasar.

Sintesis budaya organisasi dalam penelitian ini adalah pola asumsi dasar yang mendasari semua tindakan organisasi, keputusan dan perilaku pimpinan dan semua karyawannya serta diajarkan kepada karyawan baru, dan berfungsi membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, dengan indikator kepedulian terhadap pasien, adaptabilitas, komunikasi, pembelajaran, penghargaan dan insentif, kerja sama dan keterlibatan.

Kepemimpinan Melayani

Northouse (2016) mendefinisikan Kepemimpinan Melayani adalah kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami untuk melayani dan untuk mendahulukan pelayanan, dan selanjutnya secara sadar hal ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Kepemimpinan Melayani adalah kepemimpinan yang mengelola tantangan organisasi dengan menundukkan kepentingan pribadi kepada pemangku kepentingan organisasi dan yang melihat kepemimpinan sebagai kesempatan untuk melayani individu, organisasi dan komunitas daripada sebagai kendaraan untuk mencapai kekuatan dan prestise pribadi (Zou et al., 2015).

Adapun dalam penelitian ini sintesis Kepemimpinan melayani adalah memahami kondisi bawahan dan lingkungannya, memetakan dan mengonseptualisasikan rencana jangka panjang, memiliki komitmen agar bawahannya dapat berkembang, sehat, mandiri, memiliki jiwa melayani serta dapat membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya. Indikator dari Kepemimpinan melayani adalah mendengarkan, empati, penyembuhan, komitmen terhadap pertumbuhan karyawan, persuasi, konseptualisai dan pengelolaan.

Teori *Job Demands-Resources*

Merujuk kepada teori *Job Demands- Resources* dari Bakker, B. & Demerouti (2013) menyatakan *engagement* karyawan adalah fungsi dari interaksi dua kelompok sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi. Sumber daya pekerjaan yang bersumber dari Budaya Organisasi yang mendukung karyawan secara langsung akan berhubungan positif dengan *engagement* karyawan dan tuntutan pekerjaan yang menantang dapat memperkuat hubungan positif tersebut. Sumber daya pribadi yang bersumber dari Kepemipinan Melayani yang dimediasi oleh modal psikologis dapat mendorong *Engagement* karyawan (Chen & Peng, 2021). Pemimpin yang melayani juga membantu pengikut untuk lebih termotivasi dan mencapai potensi penuh mereka melalui komunikasi yang efektif, pembentukan lingkungan kerja yang positif, dan pemberian arahan (Eva et al., 2019).

Teori *Job Demands-Resources* menyatakan bahwa Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Melayani menjadi pengalaman yang terkait dengan sumber daya pribadi dan sumber daya kerja yang berakibat pada peningkatan *engagement* karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di satu rumah sakit pemerintah dan dua rumah sakit swasta tipe C. Penulis menetapkan kriteria partisipan penelitian adalah tenaga kesehatan yang ada di garda terdepan yaitu perawat, bidan, staf farmasi, analis laboratorium, ahli gizi, dan terapis fisik. Semua partisipan merupakan karyawan tetap dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan prosedur sistematis untuk mengumpulkan dan mengorganisasikan data dari partisipan untuk dirangkum (Rubini dan Sunaryo, 2016).

Data diperoleh peneliti melalui diskusi antar kelompok partisipan. Setiap kelompok terdiri dari 4-6 partisipan di setiap rumah sakit. Partisipan dipilih berdasarkan purposive sampling. Pertanyaan terbuka dipilih berdasarkan koefisien korelasi terkuat antara skor item pertanyaan dengan skor total variabel dari survei data awal dengan kuesioner. Informasi yang didapatkan dalam Forum Group Discussion diambil berdasarkan pendekatan kelompok.

Data primer yang terkumpul dari FGD dan data sekunder dari bukti, artikel, dan karya penelitian dianalisis dan dievaluasi, kemudian dibuat tabel data. Kategori hasil FGD ditentukan oleh peneliti berdasarkan klasifikasi:

1. Sangat Baik: kondisi pernyataan sangat baik.
2. Baik: kondisi pernyataan baik.
3. Cukup: kondisi pernyataan sedang
4. Buruk: kondisi pernyataan buruk.
5. Sangat buruk: kondisi pernyataan sangat buruk

Keabsahan hasil penelitian diperiksa dengan teknik triangulasi dengan membandingkan temuan peneliti dan temuan dari ahli di bidang Sumber Daya Manusia. Apabila hasil triangulasi menunjukkan temuan yang serupa maka hasil penelitian ini valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Beberapa temuan telah diperoleh dari hasil penelitian ini seperti perbedaan tingkat engagement tenaga kesehatan di rumah sakit pemerintah dan rumah sakit swasta serta pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan melayani terhadap engagement tenaga Kesehatan.

Hasil diskusi kelompok tentang engagement tenaga Kesehatan ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Hasil *Forum Group Discussion* mengenai Engagement Tenaga Kesehatan

No	Indikator	Rumah Sakit Pemerintah	Rumah Sakit Swasta
1	Vigor	Tenaga Kesehatan merasa tidak bersemangat dan enggan bekerja setelah libur. **Kategori: Cukup**	Tenaga Kesehatan merasa ingin segera berangkat kerja apalagi saat akan audit atau saat pekerjaan masih menumpuk. **Kategori: Sangat baik**
2	Loyalitas	Tenaga Kesehatan, apabila diperlukan akan menggunakan alat-alat pribadi yang sederhana seperti pulpen untuk menyelesaikan tugas. **Kategori: Baik**	Tenaga Kesehatan, apabila diperlukan menggunakan alat-alat dan fasilitas pribadi untuk menyelesaikan tugas, dan akan mencari solusi apabila sumber daya kurang. **Kategori: Sangat baik**
3 3	Perhatian pada Produktivitas	Tenaga Kesehatan mencoba menggunakan metoda kerja yang lebih efisien setelah berdiskusi dengan atasan.	Tenaga Kesehatan melakukan perbaikan berkelanjutan untuk menemukan metoda yang lebih efisien dalam rangka meningkatkan pelayanan terhadap pasien. **Kategori: Baik**

		Kategori: Baik	
44	Dedikasi	Tenaga Kesehatan antusias untuk memberikan kontribusi lebih terhadap rumah sakit dalam rangka meningkatkan dan mencapai target rumah sakit dan target Tenaga Kesehatan yang lebih tinggi. **Kategori: Baik**	Tenaga Kesehatan antusias untuk memberikan kontribusi lebih terhadap rumah sakit untuk mencapai hasil yang lebih tinggi, kadang-kadang Tenaga Kesehatan tersebut tetap memikirkan pekerjaan mereka saat di luar jam kerja. **Kategori: Baik**
55	Rasa memiliki	Tenaga Kesehatan tidak mengetahui alasan untuk beberapa kebijakan rumah sakit yang baru. **Kategori: Cukup**	Tenaga Kesehatan mengetahui alasan dari setiap kebijakan rumah sakit melalui penjelasan dari atasan atau sosialisasi dari pihak rumah sakit. **Kategori: Baik**
66	Absorpsi	Tenaga Kesehatan melihat jam dan memperhatikan kapan waktu kerja berakhir, sehingga bisa bersiap pulang. **Kategori: Cukup**	Tenaga Kesehatan merasa senang, penuh konsentrasi saat bekerja dan kadang tetap melanjutkan pekerjaan walaupun setelah jam kerja selesai. **Kategori: Baik**
77	Pengembangan Karir	Tenaga Kesehatan memiliki kesempatan berkarir dalam organisasi jika Tenaga Kesehatan menunjukkan kompetensi yang memadai. **Kategori: Baik**	Tenaga Kesehatan memiliki kesempatan berkarir dalam organisasi dan untuk posisi yang kosong, rumah sakit akan memberikan prioritas terhadap kandidat internal. **Kategori: Baik**

Ditemukan perbedaan tingkat engagement antara tenaga kesehatan di rumah sakit pemerintah dan swasta pada empat indikator yaitu vigor, loyalitas, rasa memiliki, dan absorpsi. Tenaga kesehatan di rumah sakit swasta menunjukkan engagement yang lebih tinggi dibandingkan di rumah sakit pemerintah. Temuan ini sesuai dengan simpulan penelitian Badu Agyemang et al. (2013) yang berjudul *"Employee Work Engagement and Organizational Commitment a Comparative Study of Private a Public Sector Organization"* yang menyatakan bahwa sebagian besar organisasi swasta memberikan beberapa insentif untuk mendorong tenaga kesehatan swasta yang berkinerja lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi pemerintah. Rumah sakit pemerintah merupakan layanan publik yang berfokus pada aksesibilitas pasien dan kurang berfokus pada kualitas layanan kesehatan, sedangkan rumah sakit swasta berfokus pada hasil yang lebih baik dan oleh karena itu harus berkonsentrasi pada kualitas layanannya untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar (Alumran et al., 2021). Temuan ini didukung oleh teori *Job Demand-Resources* yang menunjukkan bahwa kombinasi sumber daya pekerjaan yang rendah dan volume pekerjaan yang tinggi akan menurunkan tingkat engagement karyawan.

Hasil diskusi yang lebih mendalam, ditemukan bahwa rumah sakit swasta memiliki budaya yang kuat sebagai nilai normatif yang dianut oleh para pekerja kesehatan. Rumah sakit swasta menunjukkan poin-poin yang kuat dalam hal perawatan untuk klien, kemampuan beradaptasi, komunikasi, penghargaan, dan sistem insentif serta nilai. Rumah sakit swasta menawarkan layanan yang lebih baik dari hari ke hari, berdasarkan masukan dari pasien melalui kuesioner daring atau berbasis kertas. Rumah sakit swasta mengadopsi sistem Informasi dan Teknologi untuk kemudahan operasional harian, komunikasi terbuka 24 jam antara atasan dan bawahan, memberikan insentif nyata dan tidak nyata kepada para pekerja kesehatan terpilih dan menanamkan nilai "Pasien adalah

Keluarga Saya" untuk diwujudkan selama merawat pasien.

Menurut para pekerja kesehatan di rumah sakit pemerintah, rumah sakit mengembangkan budaya dalam suatu organisasi seperti mensurvei pasien untuk mendapatkan umpan balik, mengadopsi cara-cara yang lebih baik untuk memberikan layanan yang lebih efisien, membuka komunikasi dalam rapat formal, mendorong para pekerja kesehatan untuk memecahkan masalah dengan konsultasi bertingkat. Namun untuk beberapa kebijakan, para tenaga kesehatan tidak mengetahui alasan yang melatarbelakanginya.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya rumah sakit swasta lebih kuat daripada rumah sakit pemerintah, oleh karena itu, budaya organisasi dapat meningkatkan keterlibatan kerja secara signifikan. Rumah sakit yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai organisasi budaya unggul di rumah sakit, akan mendorong engagement tenaga kesehatan yang lebih tinggi (Srimulyani & Hermanto, 2022; Machmed Tun Ganyang, 2019).

Perilaku Kepemimpinan Melayani dengan tujuh indikator, yaitu mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, dan penatalayanan, diterapkan di rumah sakit pemerintah dan rumah sakit swasta. Menurut Tenaga Kesehatan di rumah sakit pemerintah dan swasta, atasan mendengarkan bawahan dan memberikan umpan balik segera untuk memberikan solusi alternatif, ide, dan rekomendasi, atasan terbuka untuk menerima kritik yang membangun untuk perbaikan. Tenaga Kesehatan di rumah sakit pemerintah dan swasta menyampaikan bahwa atasan mendukung klarifikasi masalah dan membantu dengan baik ketika bawahan menghadapi masalah emosional. Atasan menjalankan persuasi yang serupa di rumah sakit pemerintah dan swasta dengan memberikan penjelasan kepada bawahan mereka untuk melakukan tugas. Selain itu, atasan melakukan diskusi untuk membuat program dan rencana kerja dengan jelas dan mereka menunjukkan kompetensi yang sesuai baik dalam hal kepemimpinan maupun pekerjaan teknis. Baik rumah sakit pemerintah maupun swasta menerapkan Kepemimpinan Melayani, terlebih lagi Kepemimpinan Melayani memiliki dampak signifikan dan positif terhadap engagement (Hai, L. C., & Tziner, 2021; Aboramadan & Dahleez, 2020).

Berdasarkan teori *Job Demand-Resources*, untuk meningkatkan engagement tenaga kesehatan, rumah sakit pemerintah harus meningkatkan sumber daya untuk mendukung tenaga kesehatan seperti yang dilakukan di rumah sakit swasta. Sumber daya tersebut sebagian besar tidak berwujud seperti budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan melayani.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menemukan bahwa tingkat engagement tenaga kesehatan di rumah sakit swasta lebih tinggi dibandingkan di rumah sakit pemerintah. Penelitian merekomendasikan upaya peningkatan engagement tenaga kesehatan di rumah sakit pemerintah terutama pada indikator-indikator vigor, loyalitas, perhatian pada produktivitas, loyalitas, dan absorpsi melalui penguatan implementasi budaya organisasi dalam kegiatan sehari-hari dan menerapkan kepemimpinan melayani yang melayani bawahan.

DAFTAR REFERENSI:

Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, *39*(7–8), 869–893. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499

Al-Dossary, R. N. (2022). Leadership Style, Work Engagement and Organizational Commitment Among Nurses in Saudi Arabian Hospitals. *Journal of Healthcare Leadership*, *14*(May), 71–81. https://doi.org/10.2147/JHL.S365526

Alumran, A., Almutawa, H., Alzain, Z., Althumairi, A., & Khalid, N. (2021). Comparing public and private hospitals' service quality. *Journal of Public Health (Germany)*, *29*(4), 839–845. https://doi.org/10.1007/s10389-019-01188-9

Badu Agyemang, C., Oppong, S., & Asumeng, M. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment A Comparative Study of Private an Public Sector Organization. *European Journal of Business and Innovation Research (EJBIR)*, *1*(4), 20–33.

Bakker, B. & Demerouti, E. (2013). Journal of Work and Organizational Psychology. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(3), 107–115.

Budi Setyawan, F. E., Supriyanto, S., Tunjungsari, F., Nurlaily Hanifaty, W. O., & Lestari, R. (2019). Medical staff services quality to patients satisfaction based on SERVQUAL dimensions. *International Journal of Public Health Science (IJPHS)*, *8*(1), 51. https://doi.org/10.11591/ijphs.v8i1.17066

Chen, S. W., & Peng, J. C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *International Journal of Human Resource Management*, *32*(5), 1062–1085. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1505764

Cheng, H., Liu, G., Yang, J., Wang, Q., & Yang, H. (2022). Shift work disorder, mental health and burnout among nurses: A cross-sectional study. *Nursing Open*, *January 2021*, 2611–2620. https://doi.org/10.1002/nop2.1521

De Los Santos, J. A. A., & Labrague, L. J. (2021). Job engagement and satisfaction are associated with nurse caring behaviours: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, *29*(7), 2234–2242. https://doi.org/10.1111/jonm.13384

Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(16). https://doi.org/10.3390/ijerph18168592

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, *30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Hai, L. C., & Tziner, A. (2021). Servant Leadership, Engagement, and Employee Outcomes: The Moderating Roles of Proactivity and Job Autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(2), 75–81. https://doi.org/10.5093/jwop2021a1

He, G., Chen, Y., Wang, D., & Wang, H. (2023). Influencing factors of work stress of medical workers in clinical laboratory during COVID-19 pandemic: Working hours, compensatory leave, job satisfaction. *Frontiers in Public Health*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1078540

Kot, S., & Syaharuddin, S. (2020). The government reform on healthcare facilities from the standpoint of service quality performance. *International Journal of Economics and Finance Studies*, *12*(1), 16–31. https://doi.org/10.34109/ijefs.202012102

Lamuri, A., Shatri, H., Umar, J., Sudaryo, M. K., Malik, K., Sitepu, M. S., Saraswati, Muzellina, V. N., Nursyirwan, S. A., Idrus, M. F., Renaldi, K., & Abdullah, M. (2023). Burnout dimension profiles among healthcare workers in Indonesia. *Heliyon*, *9*(3), e14519. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14519

Linggiallo, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, *11*(August 17, 2020), 31–40.

https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033

Machmed Tun Ganyang, G. (2019). The The Impact of Organization culture and Work Environment on Employee Engagement and It's Implication on Employee Performance of The Automotive Industry In Jakarta, Indonesia. *Archives of Business Research*, *7*(9), 64–70. https://doi.org/10.14738/abr.79.6789

Miawati, T., Sunaryo, W., & Yusnita, N. (2020). Exploratory Study of Employee Engagement. *Jhss (Journal of Humanities and Social Studies)*, *4*(2), 102–106. https://doi.org/10.33751/jhss.v4i2.2449

Nhemachena, T., Späth, C., Arendse, K. D., Lebelo, K., Zokufa, N., Cassidy, T., Whitehouse, K., Keene, C. M., & Swartz, A. (2023). Between empathy and anger: healthcare workers' perspectives on patient disengagement from antiretroviral treatment in Khayelitsha, South Africa - a qualitative study. *BMC Primary Care*, *24*(1), 1–11. https://doi.org/10.1186/s12875-022-01957-8

Noermijati, N., Firdaus, E. Z., & Baltimurik, R. W. (2021). The effects of personality, deviant behavior, and employee engagement on frontline employees' organizational commitment. *Management Science Letters*, *11*(September 18, 2020), 1033–1044. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.039

Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice. In *Sage Publications, Inc.* (7th ed.). Sage. https://doi.org/10.1016/s0099-1333(98)90189-6

Parwati, P. A., Swarjana, I. K., Sastamidhyani, N. P. A. J., & Adiana, I. N. (2023). Factors associated with burnout syndrome: a cross-sectional study among nurse anesthetists in Indonesia. *Journal of Public Health and Development*, *21*(2), 13–26. https://doi.org/10.55131/jphd/2023/210202

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. In *Pearson Education Limited* (17th ed.). Pearson.

Scandura, T. A. (2019). *Essentials of Organizational behavior* (Second Edi). Sage Publications, Inc.

Slåtten, T., Lien, G., & Mutonyi, B. R. (2022). Precursors and outcomes of work engagement among nursing professionals—a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, *22*(1), 1–15. https://doi.org/10.1186/s12913-021-07405-0

Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, *9*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z

Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, *17*(1), 142–151. https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13

Yestiana, Y., Kurniati, T., & Hidayat, A. A. A. (2019). Predictors of burnout in nurses working in inpatient rooms at a public hospital in Indonesia. *Pan African Medical Journal*, *33*, 1–8. https://doi.org/10.11604/pamj.2019.33.148.18872

Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, *51*(November), 147–156. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.012