

Analisis Pengembangan Karier, Beban Kerja, dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Karyawan di Rumah Sakit Qadr Tangerang

Auliana Fitri ^{1*}, Mukrodi ², Taswanda Taryo ³

^{1*,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten, Indonesia.

Email: aulianafit@gmail.com ^{1*}, dosen00469@unpam.ac.id ², taswandataryo@gmail.com ³

Article History

Received: 8 Agustus 2026.
Revised: 20 September 2026.
Accepted: 10 Oktober 2026.
Available online: 20 Oktober 2026.
Published: 1 Januari 2027.

Keyword

Career Development; Workload; Interpersonal Communication; Employee Engagement; Job Satisfaction.

ABSTRACT

Employee job satisfaction is an important factor in improving the quality of hospital services. This study aims to analyze the effects of career development, workload, and interpersonal communication on job satisfaction through employee engagement at Qadr Tangerang Hospital. This study employed a quantitative approach using a survey method. The study population consisted of 226 employees, all of whom were included as the sample using a saturated sampling technique. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results show that career development has a positive and significant effect on job satisfaction and employee engagement. Workload and interpersonal communication do not have significant effects on job satisfaction; however, both have positive and significant effects on employee engagement. Furthermore, employee engagement has a positive and significant effect on job satisfaction and mediates the relationships between career development, workload, interpersonal communication, and job satisfaction. These findings indicate that improving job satisfaction is influenced not only by organizational factors directly but also through increased employee engagement as a psychological mechanism that strengthens these relationships. This study provides practical implications for hospital management in formulating human resource development policies oriented toward improving employee engagement and job satisfaction.

Kata Kunci

Pengembangan Karir; Beban Kerja; Komunikasi Interpersonal; Keterikatan Karyawan; Kepuasan Kerja.

ABSTRAK

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karir, beban kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja melalui keterikatan karyawan pada Rumah Sakit Qadr Tangerang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 226 karyawan dan seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan. Beban kerja dan komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Selanjutnya, keterikatan karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta mampu memediasi hubungan antara pengembangan karir, beban kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterikatan karyawan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen rumah sakit dalam menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan keterikatan karyawan dan kepuasan kerja.

1. Pendahuluan

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Hal ini berlaku juga pada *healthcare sector*, di mana rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan harus mampu memberikan *service* yang berkualitas melalui tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan memiliki *high commitment* terhadap organisasi. *Job satisfaction* menjadi salah satu indikator penting karena berhubungan langsung dengan *productivity*, *service quality*, *loyalty*, serta *organizational sustainability* (Hau et al., 2025). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi cenderung menunjukkan *performance* yang lebih baik, memiliki *organizational commitment* yang lebih kuat, dan tingkat *turnover* yang lebih rendah (Zhao et al., 2025). Membangun *job satisfaction* karyawan bukanlah hal yang mudah, khususnya dalam organisasi pelayanan kesehatan yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tingkat kompleksitas dan tekanan kerja yang tinggi. Tenaga kesehatan harus mampu memberikan *service* secara cepat, tepat, dan berorientasi pada *patient safety*. Kondisi ini menuntut rumah sakit untuk memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi *job satisfaction*, baik dari praktik pengelolaan *human resources* maupun dari lingkungan kerja.

Dewi dan Maharani (2023) menjelaskan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti kesempatan pengembangan *career*, *work environment*, *organizational support*, dan *employee engagement* terhadap pekerjaannya. Salah satu faktor yang dianggap memiliki pengaruh penting terhadap *job satisfaction* adalah *career development*. Peluang mengikuti *training*, *promotion*, maupun peningkatan kompetensi menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memberikan *opportunity* untuk berkembang. Penelitian Muchibi et al. (2022) menunjukkan bahwa *career development* mampu meningkatkan *motivation* dan *employee engagement*, sementara Adiwiguna dan Santoso (2025) membuktikan bahwa *career development* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Selain *career development*, *workload* juga sering dikaitkan dengan *job satisfaction*. Pada *healthcare sector*, tingginya jumlah *patients*, *complexity* pekerjaan, dan *service demands* berpotensi meningkatkan *workload* karyawan. Hasil penelitian terkait pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction* masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Gautama dan Wardani (2025) menemukan bahwa *workload* memengaruhi *job satisfaction*, sedangkan studi lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bergantung pada *organizational condition*, *work system*, dan *support* yang diterima karyawan.

Interpersonal communication juga memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas *service* rumah sakit. *Good coordination* antarpegawai memungkinkan proses *service* berjalan lebih efektif dan meminimalkan *miscommunication*. Ristanti dan Handayani (2022) menunjukkan bahwa *effective interpersonal communication* mampu meningkatkan *relationship quality* dan berdampak positif terhadap *job satisfaction*. Gawei dan Wijono (2023) menambahkan bahwa *open communication* mampu menciptakan *working environment* yang lebih kondusif dan meningkatkan *employee engagement*. Dalam *recent years*, *employee engagement* menjadi salah satu konsep yang banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara praktik pengelolaan *human resources* dan berbagai *organizational outcomes*. Schaufeli (2021) menyatakan bahwa karyawan dengan *high engagement* cenderung menunjukkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang lebih besar terhadap pekerjaannya, sehingga berdampak positif terhadap *job satisfaction* dan *organizational performance*. Temuan ini didukung oleh Saks (2021), yang menyebutkan bahwa *employee engagement* merupakan *mechanism* penting yang menghubungkan praktik pengelolaan *human resources* dengan *positive attitudes* dan *behavior* karyawan. Rumah Sakit Qadr Tangerang, sebagai salah satu *private hospital* di Kabupaten Tangerang, menghadapi tantangan dalam pengelolaan *human resources* agar mampu memberikan *service* yang optimal.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career development*, *workload*, dan *interpersonal communication* terhadap *job satisfaction* melalui *employee engagement*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan *empirical contribution* mengenai peran *employee engagement* sebagai *mediator variable* serta sebagai *input* strategis bagi *hospital management* dalam menyusun *human resources management* yang lebih efektif. Pengembangan karir merupakan salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kompetensi, pengalaman, dan peluang kemajuan karir karyawan melalui pelatihan, pendidikan, promosi jabatan, maupun pengembangan kemampuan individu. Organisasi yang menyediakan sistem pengembangan karir yang jelas akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi sekaligus memperkuat *commitment* terhadap organisasi. Penelitian Muchibi et al. (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement* karena kesempatan berkembang meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan dedikasi terhadap pekerjaan. Hasil tersebut diperkuat oleh Zahro et al. (2024) yang menemukan bahwa *career development* berpengaruh signifikan terhadap *job*

satisfaction tenaga kesehatan. Selain itu, Adiwiguna dan Santoso (2025) menjelaskan bahwa organisasi yang memberikan kesempatan pengembangan karir secara adil mampu meningkatkan *job satisfaction* melalui peningkatan persepsi terhadap *support* organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa *pengembangan karir* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *employee engagement*. Selanjutnya, *workload* atau beban kerja merupakan sejumlah tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, *workload* dipengaruhi oleh jumlah pasien, *service complexity*, tanggung jawab profesional, serta *resource availability*. Beban kerja yang dikelola secara proporsional dapat menjadi tantangan yang mendorong peningkatan *motivation*, sementara beban berlebihan berpotensi menimbulkan stres kerja dan menurunkan *job satisfaction*. Hasil penelitian Gautama dan Wardani (2025) menunjukkan bahwa *workload* memengaruhi *job satisfaction* tenaga kesehatan. Penelitian Gil *et al.* (2022) juga menjelaskan bahwa *workload* mempengaruhi tingkat *employee engagement*, terutama ketika organisasi mampu menyediakan *support* yang memadai. Selain itu, Aisy *et al.* (2022) menemukan bahwa pengelolaan *workload* yang baik mampu meningkatkan kualitas *working environment* dan produktivitas karyawan. Berdasarkan kajian tersebut, penelitian ini merumuskan bahwa *workload* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *employee engagement*.

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi, gagasan, maupun perasaan antara individu yang bertujuan membangun *mutual understanding*. Dalam lingkungan rumah sakit, komunikasi interpersonal yang efektif menjadi faktor penting untuk mendukung *service coordination*, mempercepat *decision making*, serta meminimalkan *errors* dalam pelaksanaan tugas. Penelitian Ristanti dan Handayani (2022) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif mampu meningkatkan *job satisfaction* melalui terciptanya hubungan kerja yang harmonis. Hasil tersebut didukung oleh Gawei dan Wijono (2023) yang menemukan bahwa *effective communication* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* karena mampu meningkatkan rasa percaya, *teamwork*, dan *organizational commitment*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah bahwa *interpersonal communication* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *employee engagement*. Keterikatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* terhadap pekerjaan. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan *enthusiasm*, memiliki *strong commitment*, dan berusaha memberikan kinerja

terbaik. Schaufeli (2021) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu *predictor* penting dari berbagai *organizational outcomes*, termasuk *job satisfaction*. Penelitian Saks (2021) juga menunjukkan bahwa praktik pengelolaan *human resources* yang efektif mampu meningkatkan *employee engagement* sehingga berdampak positif terhadap *job satisfaction*. Selain itu, Noercahyo *et al.* (2021) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh *career development*, *workload*, dan *interpersonal communication* terhadap *job satisfaction* melalui *employee engagement* pada karyawan Rumah Sakit Qadr Tangerang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel secara objektif melalui analisis statistik berbasis data numerik. Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Qadr Tangerang pada periode Januari hingga Juli 2026. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan Rumah Sakit Qadr Tangerang yang berjumlah 226 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas, penelitian menggunakan teknik *sampling jenuh* (*census sampling*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik ini dipilih agar seluruh karakteristik populasi dapat terwakili secara lengkap dalam analisis. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan *Likert scale* lima poin, mulai dari skor 1 (*sangat tidak setuju*) hingga skor 5 (*sangat setuju*). Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang telah digunakan dan tervalidasi dalam penelitian terdahulu. Variabel *career development*, *workload*, *interpersonal communication*, *employee engagement*, dan *job satisfaction* diukur dengan indikator yang disesuaikan dengan *organizational context* pelayanan kesehatan. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur *construct* penelitian secara konsisten. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4*. Metode SEM-PLS dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis hubungan yang kompleks antar *latent variables*, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui *mediation variables*. Tahapan analisis meliputi evaluasi *measurement model* (*outer model*) melalui

pengujian *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. Selanjutnya, evaluasi *structural model (inner model)* dilakukan dengan menganalisis nilai *coefficient of determination (R²)*, *effect size (f²)*, *predictive relevance (Q²)*, serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *p-value* < 0,05.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur *construct*

penelitian secara valid dan reliabel. Pengujian meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability construct*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada seluruh variabel berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa setiap *construct* mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Pengujian *reliability* juga menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki *Composite Reliability* di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh *construct* dalam penelitian dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan untuk analisis pada *structural model*.

Table 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Variabel	Loading Factor	AVE	Composite Reliability
Pengembangan Karir	0,762–0,843	0,629	0,944
Beban Kerja	0,730–0,865	0,671	0,942
Komunikasi Interpersonal	0,791–0,903	0,709	0,960
Keterikatan Karyawan	0,714–0,898	0,685	0,963
Kepuasan Kerja	0,731–0,919	0,680	0,962

3.1.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan

antarvariabel laten. Pengujian meliputi nilai koefisien determinasi (*R²*), *effect size (f²)*, dan *predictive relevance (Q²)*.

Tabel 2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Variabel Endogen	<i>R²</i>
Keterikatan Karyawan	0,393
Kepuasan Kerja	0,737

Nilai *R²* variabel keterikatan karyawan sebesar 0,393 menunjukkan bahwa 39,3% variasi keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh pengembangan karir, beban kerja, dan komunikasi interpersonal. Sementara itu, nilai *R²* kepuasan kerja sebesar 0,737

menunjukkan bahwa 73,7% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel dalam model penelitian. Nilai *Q²* sebesar 0,840 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik.

Tabel 3. Nilai Effect Size (*f²*)

Variabel	Kepuasan Kerja	Keterikatan Karyawan
Pengembangan Karir	0,005	0,036
Beban Kerja	0,029	0,034
Komunikasi Interpersonal	0,460	0,325
Keterikatan Karyawan	0,488	-

Berdasarkan nilai *effect size (f²)*, Pengembangan Karir dan Beban Kerja memiliki efek yang kecil terhadap Kepuasan Kerja maupun Keterikatan Karyawan. Komunikasi Interpersonal memiliki efek besar terhadap Kepuasan Kerja (0,460) dan Keterikatan Karyawan (0,325). Sementara itu, Keterikatan Karyawan memiliki efek besar terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai *f²* sebesar 0,488.

Pengaruh terbesar terhadap Kepuasan Kerja berasal dari Keterikatan Karyawan, sedangkan terhadap Keterikatan Karyawan berasal dari Komunikasi Interpersonal.

3.1.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada perangkat lunak

SmartPLS dengan tingkat signifikansi 5%. Hipotesis akan diterima jika nilai p -value kurang dari 0,05, yang menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik antara variabel-variabel yang diuji. Prosedur ini memungkinkan pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dengan tingkat kepercayaan yang tinggi. Hasil pengujian ini menjadi

dasar untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian dapat diterima atau harus ditolak, sehingga memberikan gambaran yang valid dan reliabel tentang hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	t	p	Keterangan
H1	Pengembangan Karir $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,292	2,975	0,003	Diterima
H2	Beban Kerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	-0,022	0,336	0,737	Ditolak
H3	Komunikasi Interpersonal $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,061	1,162	0,246	Ditolak
H4	Pengembangan Karir $\rightarrow$ Keterikatan Karyawan	0,453	5,443	0,000	Diterima
H5	Beban Kerja $\rightarrow$ Keterikatan Karyawan	0,257	3,503	0,001	Diterima
H6	Komunikasi Interpersonal $\rightarrow$ Keterikatan Karyawan	0,142	2,397	0,017	Diterima
H7	Keterikatan Karyawan $\rightarrow$ Keterikatan Karyawan	0,511	6,432	0,000	Diterima

Hasil pengujian menunjukkan bahwa H1, H4, H5, H6, dan H7 diterima karena memiliki nilai $p < 0,05$. Sementara itu, H2 dan H3 ditolak karena nilai $p > 0,05$.

mediasi keterikatan karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memediasi hubungan antara pengembangan karir, beban kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja.

3.1.4 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effect)

Selain menguji pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung melalui variabel

Tabel 5. Hasil Pengujian Specific Indirect Effect

Hubungan Mediasi	Indirect Effect	T Statistics	P Values
Pengembangan Karir $\rightarrow$ Keterikatan Karyawan $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,231	3,924	0,000
Beban Kerja $\rightarrow$ Keterikatan Karyawan $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,131	3,061	0,002
Komunikasi Interpersonal $\rightarrow$ Keterikatan Karyawan $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,073	2,212	0,027

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Keterikatan Karyawan mampu memediasi pengaruh Pengembangan Karir, Beban Kerja, dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p -value masing-masing sebesar 0,000, 0,002, dan 0,027 ($< 0,05$).

3.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pengembangan karir* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* ($\beta = 0,292$; $p = 0,003$), sehingga *hypothesis 1* diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kesempatan memperoleh *training*, *promotion*, dan pengembangan kompetensi dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Zahro *et al.* (2024) yang menemukan hubungan positif antara *career development* dan *job satisfaction* pada karyawan RSUD. Temuan ini juga mendukung Adiwiguna dan Santoso (2025), yang menekankan pentingnya *career development* dalam meningkatkan *job satisfaction*.

Sebaliknya, pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction* tidak signifikan ($\beta = -0,022$; $p = 0,737$), sehingga *hypothesis 2* ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya tuntutan pekerjaan belum tentu secara langsung memengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan di Rumah Sakit Qadr Tangerang. Temuan ini berbeda dengan studi Gautama dan Wardani (2025), yang menunjukkan adanya hubungan antara *workload* dan kondisi tenaga kesehatan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *workload* dapat berbeda tergantung pada karakteristik organisasi, sistem kerja, dan *support* yang diterima karyawan. Selanjutnya, *interpersonal communication* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* ($\beta = 0,061$; $p = 0,246$), sehingga *hypothesis 3* ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan *job satisfaction*. Hasil ini berbeda dengan penelitian Ristanti dan Handayani (2022), yang menemukan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif berhubungan dengan *job satisfaction* pada perawat rumah sakit. Perbedaan hasil tersebut

dapat menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, komunikasi interpersonal lebih berfungsi sebagai faktor pendukung hubungan dan koordinasi kerja daripada sebagai faktor utama penentu *job satisfaction*. Di sisi lain, *pengembangan karir* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,453$; $p < 0,001$), sehingga *hypothesis 4* diterima. Kesempatan untuk berkembang melalui *training*, *promotion*, dan pengembangan kompetensi mampu meningkatkan rasa memiliki dan mendorong karyawan memberikan kontribusi terbaik. Hasil ini sejalan dengan studi Muchibi *et al.* (2022), yang menyatakan bahwa *career development* berpengaruh terhadap *employee engagement* di sektor kesehatan publik. Selain itu, *workload* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,257$; $p = 0,001$), sehingga *hypothesis 5* diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa *workload* tidak selalu dipersepsikan sebagai tekanan negatif, melainkan sebagai tuntutan yang mendorong *engagement* ketika didukung oleh kondisi kerja yang memadai. Hasil ini sejalan dengan studi Gil *et al.* (2022), yang membahas hubungan *workload* dengan kondisi kerja dan *job satisfaction* perawat.

Interpersonal communication berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,142$; $p = 0,017$), sehingga *hypothesis 6* diterima. Komunikasi yang terbuka, koordinasi yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan rasa percaya serta *teamwork* antarpegawai. Temuan ini mendukung studi Gawei dan Wijono (2023), yang menekankan pentingnya komunikasi interpersonal dalam membangun hubungan kerja dan *employee engagement*. Selain itu, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* ($\beta = 0,511$; $p < 0,001$), sehingga *hypothesis 7* diterima. Karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaannya cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Temuan ini mendukung penelitian Noercahyo *et al.* (2021), yang menunjukkan peran *employee engagement* dalam meningkatkan *job satisfaction*. Hasil ini juga sejalan dengan studi Schaufeli (2021) dan Saks (2021), yang menegaskan pentingnya *employee engagement* dalam menghasilkan sikap dan *outcomes* kerja yang positif. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *career development* terhadap *job satisfaction* ($\beta = 0,231$; $p < 0,001$), *workload* terhadap *job satisfaction* ($\beta = 0,131$; $p = 0,002$), dan *interpersonal communication* terhadap *job satisfaction* ($\beta = 0,073$; $p = 0,027$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan *job satisfaction* tidak hanya terjadi melalui pengaruh langsung, tetapi juga melalui *mediation employee engagement*

sebagai mekanisme yang menghubungkan faktor-faktor tersebut dengan *job satisfaction*. Hasil ini memperkuat temuan Muchibi *et al.* (2022) mengenai hubungan *career development* dengan *employee engagement* dan mendukung studi Noercahyo *et al.* (2021) yang menegaskan peran *employee engagement* dalam meningkatkan *job satisfaction*.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career development*, *workload*, dan *interpersonal communication* terhadap *job satisfaction* melalui *employee engagement* pada karyawan Rumah Sakit Qadr Tangerang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* maupun *employee engagement*. Sebaliknya, *workload* dan *interpersonal communication* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *job satisfaction*, namun keduanya terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan penelitian juga membuktikan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *career development*, *workload*, dan *interpersonal communication* terhadap *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa praktik pengelolaan *human resources* tidak hanya memberikan dampak secara langsung terhadap *job satisfaction*, tetapi juga melalui peningkatan *employee engagement* sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan tersebut. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen Rumah Sakit Qadr Tangerang untuk terus memperkuat program *career development* melalui penyediaan jalur karir yang jelas, pelatihan berkelanjutan, dan sistem promosi berbasis kompetensi. Selain itu, organisasi perlu memastikan distribusi *workload* yang proporsional serta membangun *interpersonal communication* yang efektif agar mampu meningkatkan *employee engagement* dan *job satisfaction* karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti *leadership*, *organizational culture*, *compensation*, atau *work-life balance*, serta menguji model tersebut pada rumah sakit atau organisasi pelayanan kesehatan lainnya agar hasil penelitian memiliki tingkat *generalizability* yang lebih luas.

5. Daftar Pustaka

Adiwiguna, M. Y., & Santoso, A. B. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan yang dimediasi oleh

- kepuasan kerja di bank pemerintahan daerah. *JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 1994–2001.
- Aisy, R., Susita, D., & Handaru, A. W. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*, 3(3), 906–918.
- Dewi, N. F., & Maharani, R. (2023). Lingkungan kerja, employee engagement, dan kepuasan kerja karyawan non medis di RS Hermina Bogor. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 45–55.
- Gautama, I., & Wardani, R. (2025). Analisa beban kerja dan tingkat kelelahan terhadap kinerja tenaga kesehatan di IGD dan ruang rawat inap RS Pusdikkes Puskesmas Jakarta Timur. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 19(2), 1290–1301.
- Gawei, A. G., & Wijono, S. (2023). Komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 999–1007.
- Gil, M. F., Hernández, J. A., López, F. J., Llor, A. M., Valcárcel, M. D., Mikla, M., & Montesinos, M. J. (2022). Relationship between job satisfaction and workload of nurses in adult inpatient units. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1–16.
- Hau, L. I., Hasanudin, Y., Yakin, I., & Jaya, A. (2025). Impact of career development and work–life balance on job satisfaction mediated by work engagement among nurses in Kubu Raya. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 182–193.
- Muchibi, W. M., Mutua, S. M., & Juma, D. (2022). Influence of career development on employee engagement in the public health sector in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 297–327.
- Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M. (2021). The role of employee engagement on job satisfaction and its effect on organizational performance. *Journal of Applied Management*, 19(2), 296–309.
- Rifa, F. M., & Dhamanti, I. (2025). Analisis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kesehatan di rumah sakit: Literature review. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6(1), 897–906.
- Ristanti, L., & Handayani, A. (2022). Komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja pada perawat rumah sakit Islam X Semarang. *The 9th Inter-Islamic University Conference on Psychology (IIUCP)* (pp. 12–19). Semarang: PSISULA: Prosiding Berkala Psikologi.
- Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. Elsevier, 1–15.
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 1–10.
- Zahro, A., Suteja, S. N., Fatimah, F., Damayanti, F., & Wijaya, M. A. (2024). Korelasi antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja pada karyawan RSUD. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS)*, 4(2), 295–304.
- Zhao, Y., Lu, H. Q., Xu, Y., & Lu, J. Y. (2025). Analysis of nursing staff job satisfaction and its influencing factors: A cross-sectional study of 38 hospitals/nursing homes in China. *Frontiers in Public Health*, 1–11.