

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) Nomor 72 Tahun 2016, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, meliputi rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan kesehatan yang memiliki karakteristik kompleks karena melibatkan tenaga kerja dalam jumlah besar dengan latar belakang profesi dan kompetensi yang beragam. Keberlangsungan pelayanan tidak hanya bergantung pada ketersediaan sarana dan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif. Oleh sebab itu, pengelolaan pegawai menjadi salah satu aspek strategis untuk memastikan pelayanan kesehatan dapat berlangsung secara optimal sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

RS Islam Surabaya Jemursari merupakan rumah sakit tipe B pendidikan yang didukung oleh tenaga kerja dengan komposisi yang cukup beragam. Berdasarkan data Bagian SDI pada Juni 2026, jumlah pegawai yang tercatat mencapai 912 orang. Tenaga tersebut terdiri atas tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga kebidanan, tenaga kesehatan lainnya, tenaga nonkesehatan, serta tenaga outsourcing. Komposisi tenaga kerja yang heterogen tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di rumah sakit memerlukan pendekatan yang mampu memperhatikan karakteristik dan kebutuhan masing-masing kelompok pegawai.

Tabel 1.1
Tabel Data Ketenagaan RS Islam Surabaya Jemursari

No	Kategori Ketenagaan	Jumlah
1	Tenaga Medis	47
2	Tenaga Keperawatan	305
3	Tenaga Kebidanan	30
4	Tenaga Kesehatan Lain	166
5	Tenaga Non Kesehatan	171
6	Tenaga Outsourcing	193
Total		912

Sumber data: Data Ketenagaan SDI Juni 2026

Komposisi tenaga kerja mencakup tenaga medis, keperawatan, kebidanan, tenaga kesehatan lain, non-kesehatan, serta outsourcing. Jumlah tersebut tidak termasuk 92 dokter spesialis mitra yang tidak menjadi sasaran penelitian ini.

Tabel 1.2
Data Pegawai yang Mengundurkan Diri dari RS Islam Surabaya Jemursari
Periode 2022 hingga 2024

No	Kompetensi	Jumlah Pegawai Keluar		
		2022	2023	2024
1	Perawat & Bidan	36	9	12
2	Perawat Ruang Khusus	HD	0	1
		IBS	3	7
		ICU	0	1
		Cathlab	1	0
3	Tenaga Kesehatan Lain	13	7	10
4	Non Kesehatan	4	15	6
5	Outsourcing	18	33	57
Total		75	68	94

Sumber data: Data bagian SDI tahun 2022-2024

Data kepegawaian menunjukkan bahwa persoalan pengelolaan SDM di RS Islam Surabaya Jemursari tidak hanya berkaitan dengan jumlah tenaga kerja, tetapi juga dengan keberlangsungan pegawai dalam organisasi. Jumlah pegawai yang mengundurkan diri mengalami perubahan selama periode 2022–2024 dan mencapai

jumlah tertinggi pada tahun 2024. Kondisi tersebut menjadi perhatian karena keluarnya pegawai dapat berdampak pada kesinambungan pelayanan, khususnya apabila terjadi pada tenaga yang memiliki kompetensi atau sertifikasi tertentu. Fenomena tersebut kemudian menjadi dasar untuk mengkaji faktor-faktor yang berkaitan dengan pengalaman pegawai, kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai. Peningkatan turnover ini berpotensi mengganggu optimalisasi layanan kesehatan, terutama pada tenaga profesi dengan sertifikasi khusus. Kondisi tersebut memunculkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan keterikatan karyawan, termasuk peran pengalaman kerja serta status kepegawaian dalam dinamika tersebut.

Dalam era persaingan kerja yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang semakin mendapat perhatian adalah pengalaman pegawai, menggambarkan keseluruhan persepsi dan pengalaman yang terbentuk selama seseorang menjalani hubungan kerja dengan organisasi. Pengalaman tersebut tidak terbatas pada aktivitas pekerjaan sehari-hari, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana pegawai merasakan lingkungan kerja, budaya organisasi, hubungan dengan pihak lain, kesempatan pengembangan diri, serta keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, *employee experience* dapat dipandang sebagai hasil dari berbagai interaksi pegawai dengan organisasi selama perjalanan masa kerjanya.

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia modern, pengalaman pegawai telah menjadi elemen vital yang mencakup seluruh spektrum interaksi

karyawan dengan organisasi, mulai dari budaya perusahaan, suasana kerja, pengembangan karier, hingga keseimbangan kehidupan kerja. Pengalaman yang dikelola dengan baik berperan strategis dalam menumbuhkan keterikatan pegawai yang tinggi, yakni kondisi di mana karyawan merasa terlibat secara emosional dan memiliki komitmen mendalam terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Fenomena ini sangat krusial dalam industri jasa perumahsakit, mengingat keterikatan yang kuat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas, loyalitas, serta penurunan tingkat turnover secara keseluruhan. Dalam hubungan ini, kepuasan kerja merupakan aspek yang penting karena pengalaman kerja yang baik akan membuat pegawai merasa puas dan kepuasan ini bisa berdampak pada terjadinya keterikatan yang kuat dengan rumah sakit Phonbun et al., (2024). Selain itu, dinamika hubungan tersebut diyakini bersifat tidak seragam, di mana status pegawai, baik tetap maupun kontrak, berpotensi bertindak sebagai variabel moderator yang memperkuat atau melemahkan keterkaitan antara pengalaman kerja, kepuasan, dan tingkat keterikatan karyawan pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Yu & Kim (2025), yang melakukan analisis terhadap 6.202 responden dalam Studi Panel Tenaga Kerja dan Pendapatan Korea (KLIPS, 2005–2023), menunjukkan bahwa pekerja kontrak memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah dibandingkan karyawan tetap. Kesenjangan ini semakin besar pada mereka yang baru bekerja dan tidak mendapatkan insentif berbasis kinerja. Studi ini memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi sikap pekerja dan menegaskan pentingnya konteks organisasi dalam

pengelolaan tenaga kerja kontrak. Temuan ini memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen SDM dan hubungan kerja yang lebih efektif.

Dalam hubungan tersebut, dalam konteks organisasi rumah sakit, kepuasan kerja menjadi aspek yang sangat penting karena mencerminkan evaluasi pegawai terhadap pengalaman kerja yang mereka peroleh selama bekerja. Pengalaman kerja yang positif akan meningkatkan persepsi pegawai bahwa organisasi telah memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai yang mereka anggap penting sehingga menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan tersebut selanjutnya dapat memperkuat keterikatan pegawai, yang ditunjukkan melalui semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel yang berperan dalam menjelaskan bagaimana pengalaman pegawai dapat meningkatkan keterikatan pegawai pada pegawai rumah sakit. Selain itu, status pegawai, baik tetap maupun kontrak/outsourcing, berperan sebagai variabel moderator yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Penelitian Yu & Kim (2025) menunjukkan bahwa pekerja kontrak cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah dibandingkan karyawan tetap, terutama pada karyawan baru yang tidak memperoleh insentif berbasis kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan pengalaman kerja yang memperhatikan perbedaan status kepegawaian.

Meskipun hubungan antara pengalaman pegawai dan keterikatan pegawai telah banyak dibuktikan secara global, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam konteks rumah sakit di Indonesia. Secara empiris, belum terdapat kajian spesifik yang menganalisis hubungan tersebut di RS Islam Surabaya Jemursari, meskipun

fenomena *turnover* telah nyata terjadi. Secara praktis, rumah sakit membutuhkan strategi manajemen SDM berbasis pengalaman kerja untuk menekan angka pengunduran diri karyawan. Selain kesenjangan empiris tersebut, penelitian ini juga menawarkan kebaruan dari aspek konseptual dan metodologis. Secara konseptual, penelitian ini mengintegrasikan variabel pengalaman pegawai, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta keterikatan pegawai dalam konteks rumah sakit yang memiliki karakteristik tenaga kerja heterogen. Penelitian terdahulu umumnya hanya menguji hubungan langsung antarvariabel atau membandingkan dua kelompok status kepegawaian, sedangkan penelitian ini menganalisis tiga kelompok status pegawai secara bersamaan, yaitu pegawai tetap, pegawai kontrak, dan pegawai outsourcing. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme terbentuknya keterikatan pegawai pada masing-masing kelompok status kepegawaian.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai, menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta menganalisa perbedaan pengaruh kelompok status pegawai dalam hubungan variabel. Melalui pendekatan ini, diharapkan diperoleh rekomendasi manajerial yang efektif untuk meningkatkan keterikatan karyawan dan mendukung keberlangsungan layanan di RS Islam Surabaya Jemursari.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan penelitian dalam penelitian ini:

1. Apakah pengalaman pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai RS Islam Surabaya Jemursari?
2. Apakah pengalaman pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan pegawai pegawai RS Islam Surabaya Jemursari?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan pegawai pegawai RS Islam Surabaya Jemursari?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai pegawai RS Islam Surabaya Jemursari?
5. Apakah pengaruh pengalaman pegawai terhadap kepuasan kerja berbeda berdasarkan status pegawai di RS Islam Surabaya Jemursari?
6. Apakah pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai berbeda berdasarkan status pegawai di RS Islam Surabaya Jemursari?
7. Apakah pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan pegawai berbeda berdasarkan status pegawai di RS Islam Surabaya Jemursari?
8. Apakah pengaruh tidak langsung pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai melalui kepuasan kerja berbeda berdasarkan status pegawai di RS Islam Surabaya Jemursari?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini:

1. Menganalisis pengaruh pengalaman pegawai terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan pegawai.
4. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai.
5. Menganalisis perbedaan pengaruh pengalaman pegawai terhadap kepuasan kerja berdasarkan status pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.
6. Menganalisis perbedaan pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai berdasarkan status pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.
7. Menganalisis perbedaan pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan pegawai berdasarkan status pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.
8. Menganalisis perbedaan pengaruh tidak langsung pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai melalui kepuasan kerja berdasarkan status pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh

pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai melalui kepuasan kerja.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pengembangan teori mengenai keterkaitan antara pengalaman pegawai, kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai dalam konteks organisasi jasa rumah sakit.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual terkait perbedaan pengaruh pengalaman pegawai terhadap kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai berdasarkan status pegawai.
- d. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan pegawai, khususnya dalam konteks sektor kesehatan atau organisasi dengan karakteristik tenaga kerja yang beragam.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen RS Islam Surabaya Jemursari dalam meningkatkan keterikatan pegawai melalui pengelolaan pengalaman pegawai yang lebih efektif.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam perumusan strategi manajemen SDM, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai upaya untuk memperkuat keterikatan terhadap organisasi.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan kebijakan dan program pengelolaan karyawan, seperti

pelatihan, pengembangan karier, serta perbaikan lingkungan kerja berdasarkan pengalaman kerja karyawan.

- d. Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam memahami perbedaan karakteristik dan respons karyawan berdasarkan status kepegawaian, sehingga kebijakan yang diterapkan lebih tepat sasaran dalam meningkatkan keterikatan dan menekan tingkat turnover.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis dibagi dalam tiga bab sebagaimana berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis akan menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang penelitian terdahulu, landasan teori, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang rancangan penelitian, ruang lingkup penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi dan teknik pengambilan sampel, instrumen penelitian, uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, data dan metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang hasil uji validitas dan reliabilitas, deskripsi subyek penelitian, deskripsi hasil pada setiap variabel penelitian, hasil uji hipotesis, pembahasan hasil uji statistik, serta implikasi hasil penelitian

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang Kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta saran berdasarkan hasil penelitian