

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

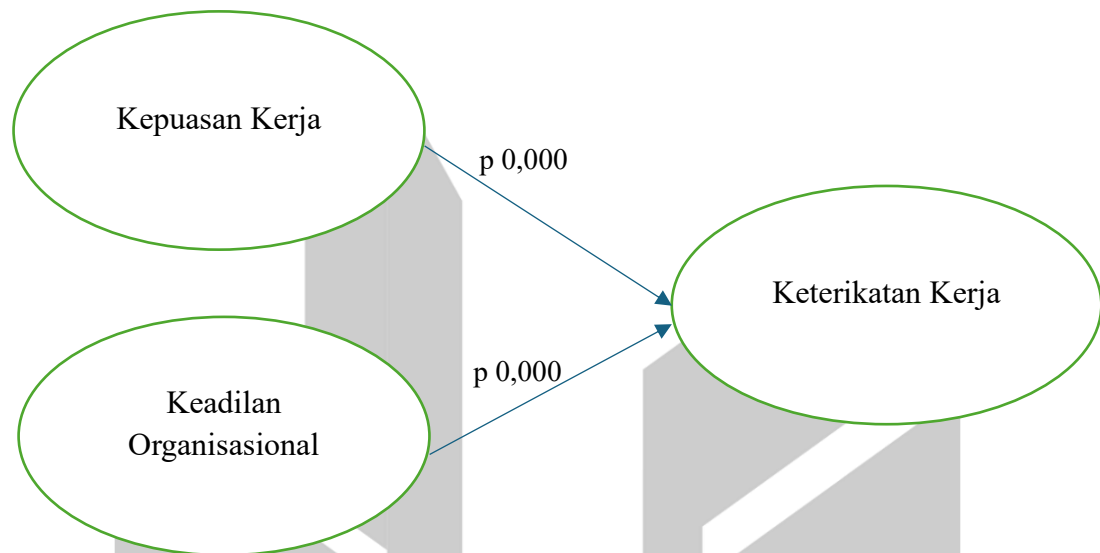
Peneliti ini menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar untuk penelitian ini dengan tujuan untuk menemukan penjelasan yang dapat mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti serta membandingkan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh peneliti adalah sebagai berikut:

2.1.1 Dewantara dan Wulanyani (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Dewantara & Wulanyani (2019) dengan judul *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasional terhadap Keterikatan Kerja pada Karyawan Hotel Swasta X di Bali* bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh faktor kepuasan kerja dan keadilan organisasional terhadap keterikatan kerja pada karyawan Hotel Swasta X di Bali. Data dari penelitian ini didapatkan melalui survei yang dilakukan kepada sejumlah sampel 115 orang karyawan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel metode *non-probability sampling* dengan jenis *consecutive sampling* dimana terdapat kriteria bahwa sampel adalah pegawai tetap dan dalam kondisi aktif bekerja, dalam arti tidak sedang menjalani cuti kerja.

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan melalui teknik analisis regresi berganda dengan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja, serta keadilan organisasional berpengaruh positif

terhadap keterikatan kerja. Kerangka konsep pada penelitian Dewantara & Wulanyani (2019) adalah sebagai berikut:



Sumber: Dewantara & Wulanyani (2019)

Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian Dewantara dan Wulanyani (2019)

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang:

Persamaan:

1. Menggunakan metode penelitian kuantitatif
2. Menggunakan instrumen kuesioner
3. Menggunakan variabel dependen yang sama yaitu *employee engagement/* keterikatan pegawai

Perbedaan:

1. Tempat penelitian terdahulu di Bali, sementara penelitian sekarang dilakukan di Surabaya.

2. Pada penelitian terdahulu menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode *non-probability sampling*, sementara penelitian sekarang menggunakan metode *purposive random sampling*.
3. Pada penelitian terdahulu menggunakan analisa data metode regresi berganda, sementara penelitian sekarang menggunakan SEM PLS.
4. Pada penelitian terdahulu, variabel independen adalah kepuasan kerja dan keadilan organisasional, sementara pada penelitian sekarang variabel independennya adalah keterikatan pegawai.

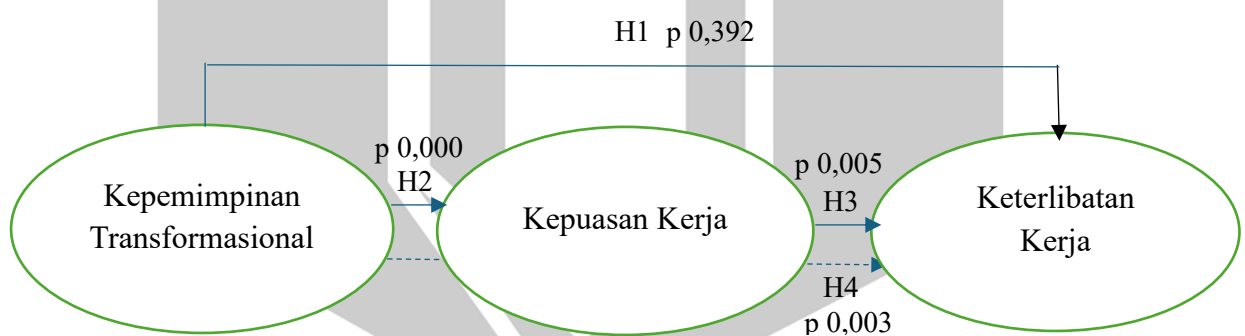
2.1.2 Nurtjahjani et al. (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Nurtjahjani et al. (2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Model penelitian yang dikembangkan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja, sekaligus menguji peran kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel independen, keterlibatan kerja sebagai variabel dependen, sedangkan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi.

Populasi penelitian terdiri atas 182 dosen Politeknik Negeri Malang (Polinema) yang menjadi objek penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling (sensus), yaitu seluruh anggota populasi yang

memenuhi kriteria penelitian dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sementara analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap keterlibatan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja juga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja. Selain itu, pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja terbukti signifikan. Berdasarkan hasil pengujian mediasi, kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. Kerangka konsep pada penelitian Nurtjahjani et al. (2020) adalah sebagai berikut:



Sumber: Nurtjahjani et al. (2020)

Gambar 2.2
Kerangka Konsep Penelitian Nurtjahjani et al. (2020)

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang:

Persamaan:

1. Menggunakan metode penelitian kuantitatif.
2. Menggunakan instrumen kuesioner sebagai alat pengumpulan data.
3. Menggunakan *Smart-PLS*.
4. Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Perbedaan:

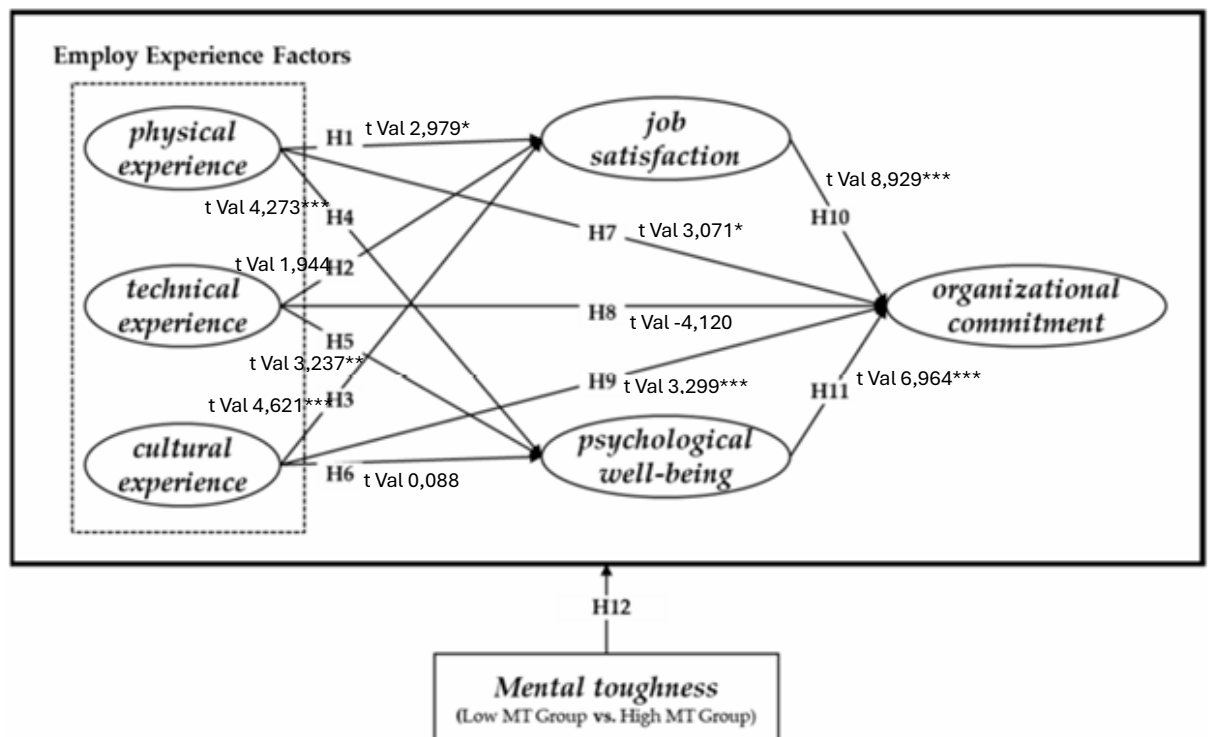
1. Penelitian terdahulu menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independent, sementara penelitian sekarang menggunakan pengalaman pegawai sebagai variabel independent.
2. Penelitian terdahulu dilakukan pada institusi Pendidikan, sementara penelitian sekarang dilakukan di institusi jasa rumah sakit.

2.1.3 Lee & Kim (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Lee & Kim (2023) dengan judul *Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea* bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee experience* terhadap *job satisfaction*, *psychological well-being*, serta *organizational commitment* pada pekerja di Korea Selatan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *employee experience* yang terdiri dari *physical experience*, *technical experience*, dan *cultural experience*,

sedangkan variabel dependennya adalah *job satisfaction* dan *psychological well-being*, dengan *organizational commitment* sebagai variabel moderasi.

Data penelitian diperoleh melalui survei *online* dengan menggunakan kuesioner terhadap 534 pekerja di Korea Selatan dengan teknik *random sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee experience*, khususnya pada aspek *physical experience* dan *cultural experience*, berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Selain itu, *employee experience* juga berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *psychological well-being*, meskipun *technical experience* ditemukan berpengaruh negatif terhadap *organizational commitment*.



Sumber: Lee & Kim (2023)

Gambar 2.2
Kerangka Konsep Penelitian Lee & Kim (2023)

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang:

Persamaan:

1. Menggunakan metode penelitian kuantitatif.
2. Menggunakan instrumen kuesioner sebagai alat pengumpulan data.
3. Mengkaji variabel *employee experience* sebagai variabel utama dalam penelitian.
4. Menggunakan teknik analisis SEM-PLS.

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu dilakukan di Korea Selatan, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Surabaya.
2. Variabel dependen penelitian terdahulu adalah *job satisfaction* dan *psychological well-being*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan keterikatan pegawai..
3. Penelitian terdahulu menggunakan *organizational commitment* sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan tidak menggunakan variabel moderasi.
4. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel mediasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

2.1.4 Saputra & Bantam (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra & Bantam (2023) dengan judul *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Work Engagement pada Karyawan PT. KI Daerah Istimewa Yogyakarta* bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan work engagement pada karyawan PT. KI Daerah Istimewa Yogyakarta. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel dependennya adalah *work engagement*.

Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan jumlah sampel 50 karyawan tetap. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang:

Persamaan:

1. Menggunakan variabel kepuasan kerja dan keterikatan karyawan.
2. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner.
3. Menggunakan *purposive sampling* untuk menentukan sampel penelitian.

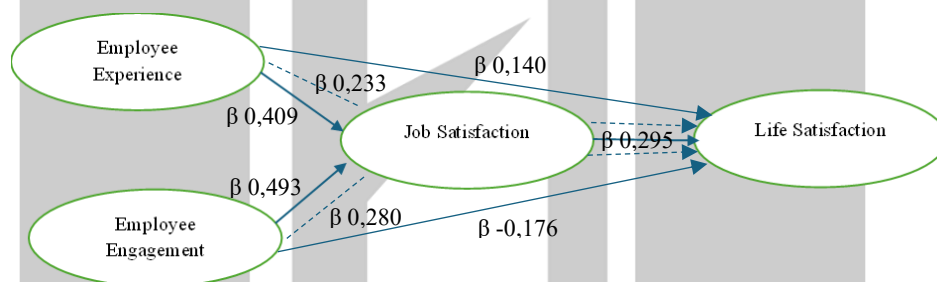
Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel pengalaman pegawai.
2. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel mediasi, sementara penelitian sekarang menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2.1.5 Nurkesuma dan Djamil (2023)

Penelitian oleh Nurkesuma & Djamil (2023) dengan judul *Pengaruh Employee Experience dan Employee Engagement terhadap Life Satisfaction dengan Job Satisfaction sebagai Intervening Variable di PT MCS* bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *employee experience*, *employee engagement*, dan *life satisfaction* dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini menggunakan 55 karyawan sebagai sampel dengan metode kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee experience* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *life satisfaction*.



Sumber: *Nurkesuma & Djamil (2023)*

Gambar 2.3
Kerangka Konsep Penelitian Nurkesuma dan Djamil (2023)

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang:

Persamaan:

1. Menggunakan variabel *employee experience*/ pengalaman pegawai dan *job satisfaction*/ kepuasan pegawai.
2. Menggunakan kepuasan pegawai sebagai variabel mediasi.

3. Menggunakan metode SEM-PLS.

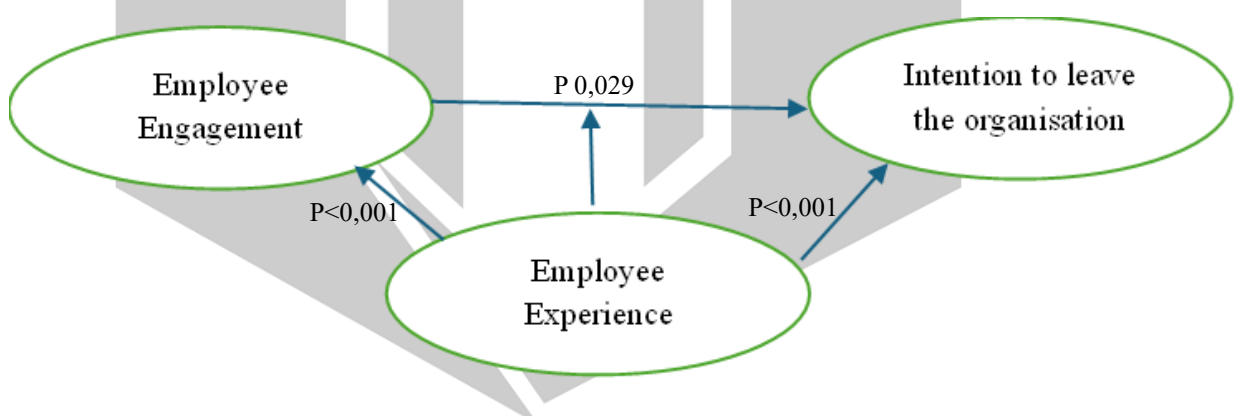
Perbedaan:

1. Variabel dependen penelitian terdahulu adalah *life satisfaction*, sedangkan penelitian sekarang adalah keterikatan pegawai.

2.1.6 Sungaile et al (2024)

Penelitian oleh Sungaile et al. (2024) dengan judul *Employee Experience Conditions: Construct Validation and Analysis of The Impact on Employee Engagement and Intention to Leave the Organisation* bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee experience* terhadap *employee engagement* dan *intention to leave the organization*. Penelitian ini menggunakan 325 responden dengan teknik *convenience sampling* dan dianalisis menggunakan SEM-PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee experience* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan berpengaruh negatif terhadap niat keluar dari organisasi.



Sumber: Sungaile et al. (2024)

Gambar 2.4
Kerangka Konsep Penelitian Sungaile et al (2024)

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang:

Persamaan:

1. Menggunakan variabel *employee experience*/ pengalaman pegawai dan *employee engagement*/ keterikatan pegawai.
2. Menggunakan SEM-PLS.

Perbedaan:

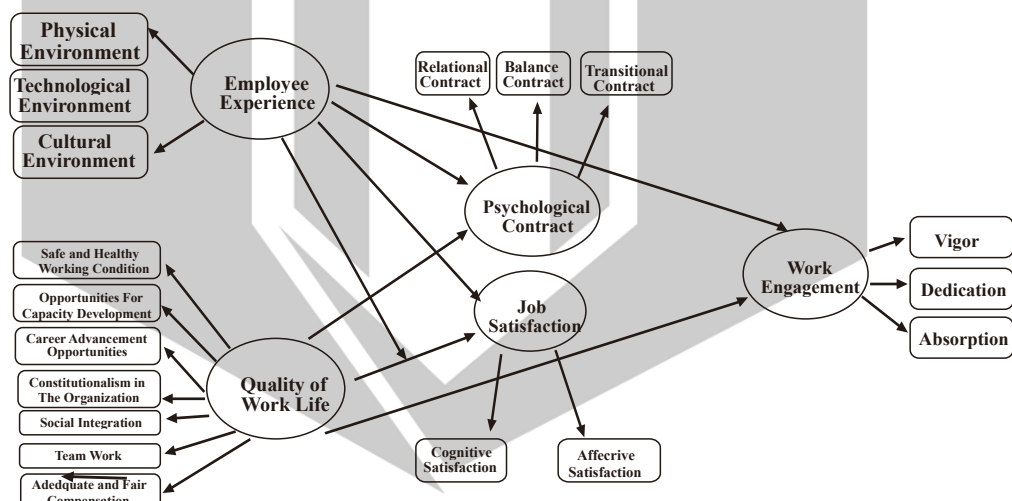
1. Variabel dependen penelitian terdahulu adalah *intention to leave*, bukan keterikatan pegawai sebagai variabel utama.
2. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel mediasi, tetapi penelitian sekarang menggunakan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja.

2.1.7 Phonbun et al. (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh (Phonbun et al., 2024) bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh *employee experience* dan *quality of work life* terhadap *work engagement* dengan mempertimbangkan peran *psychological contract* dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Model penelitian dirancang untuk menguji baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari kedua variabel independen terhadap *work engagement* melalui kedua variabel mediasi tersebut. Dalam penelitian ini, *employee experience* dan *quality of work life* ditetapkan sebagai variabel independen, *Work engagement* sebagai variabel dependen, sedangkan *psychological contract* dan *job satisfaction* berfungsi sebagai variabel mediasi.

Populasi penelitian mencakup 17.124 pegawai negeri sipil yang bekerja Kementerian Kehakiman Thailand dengan jumlah sampel 605 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *stratified random sampling*, mengingat populasi berasal dari beberapa instansi dengan karakteristik yang berbeda. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *structural equation modeling* (SEM) berbasis *covariance-based SEM* (CB-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee experience* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *work engagement*. Temuan serupa juga diperoleh pada hubungan antara *quality of work life* dan *work engagement*, yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung kedua variabel tersebut tidak signifikan. Namun demikian, *employee experience* dan *quality of work life* terbukti memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui *psychological contract* dan *job satisfaction*.



Sumber: Phonbun et al. (2024)

Gambar 2.5
Kerangka Konsep Penelitian Phonbun et al. (2024)

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang:

Persamaan:

1. Merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner.
2. Menggunakan variabel pengalaman pegawai (*employee experience*) dan keterikatan pegawai (*employee engagement*).
3. Menggunakan variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel mediasi.

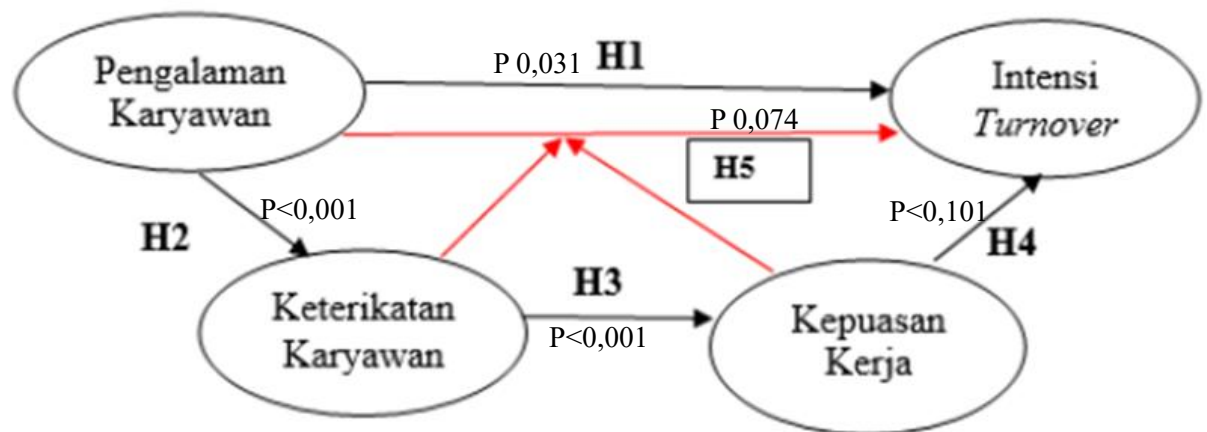
Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu dilakukan di Negara Thailand, sementara penelitian sekarang dilakukan di Negara Indonesia.
2. Penelitian terdahulu dilakukan pada sektor instansi pemerintahan, sementara penelitian sekarang dilakukan pada sektor industry rumah sakit.

2.1.8 Hernanda et al (2025)

Penelitian oleh Hernanda et al. (2025) yang berjudul *Dampak Pengalaman Kerja terhadap Intensi Turnover melalui Keterikatan dan Kepuasan Kerja Karyawan* bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman karyawan terhadap intensi turnover melalui keterikatan dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur.

Penelitian ini melibatkan 207 responden dengan metode *non-probability sampling* dan dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman karyawan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, namun variabel mediasi tidak sepenuhnya signifikan.



Sumber: Hernanda et al. (2025)

Gambar 2.6
Kerangka Konsep Penelitian Hernanda et al (2025)

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang:

Persamaan:

1. Menggunakan variabel pengalaman karyawan, kepuasan kerja, dan keterikatan.
2. Menggunakan SEM-PLS.

Perbedaan:

1. Variabel dependen adalah *turnover intention*, bukan *employee engagement*/keterikatan pegawai.

2. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel moderasi, tetapi penelitian sekarang menggunakan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja.



Tabel 2.1
Tabel Mapping Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Populasi	Teknik Pengambilan Sampel	Data Dan Pengambilan Data	Teknik Analisis Data	Hasil
1	Dewantara dan Wulanyani (2019)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasional terhadap Keterikatan Kerja pada Karyawan Hotel Swasta X di Bali	Dependen: Keterikatan Kerja Independen : 1. Kepuasan Kerja 2. Keadilan Organisasional	245 karyawan Hotel Swasta X di Bali	<i>Non Probability Sampling</i>	- Data Primer - Kuesioner	Regresi Berganda	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. 2. Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.
2	Nurtjahjani et al. (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja	Dependen: Keterlibatan Kerja Independen: Gaya Kepemimpinan Transformasional Mediasi: Kepuasan Kerja	182 dosen Politeknik Negeri Malang (Polinema)	<i>Total Sampling</i>	- Data Primer - Kuesioner	SMART-PLS	1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keterlibatan kerja. 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja.
3	Lee dan Kim (2023)	<i>Effect Of Employee experience On Organizational Commitment: Case Of South Korea</i>	Dependen : 1. <i>Job satisfaction</i> 2. <i>Psychological well-being</i> Independen :	534 Pekerja di Korea Selatan	<i>Random Sampling</i>	- Data Primer - Kuesioner	SEM PLS	1. <i>Employee experience</i> pada <i>physical experience</i> dan <i>cultural experience</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> . 2. <i>Employee experience</i> berpengaruh positif terhadap <i>job</i>

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Populasi	Teknik Pengambilan Sampel	Data Dan Pengambilan Data	Teknik Analisis Data	Hasil
			1. <i>Physical experience</i> 2. <i>Technical experience</i> 3. <i>Cultural experience</i> Moderat: <i>organizational commitment</i>					<i>satisfaction dan psychological well-being.</i> 3. <i>Mental toughness</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee experience, job satisfaction, psychological well-being</i> , serta <i>organizational commitment</i> . 4. <i>Technical experience</i> berpengaruh negatif terhadap <i>organizational commitment</i> .
4	Saputra dan Bantam (2023)	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Work Engagement pada Karyawan PT. KI Daerah Istimewa Yogyakarta	Dependen: <i>Work Engagement</i> Independen: Kepuasan Kerja	50 orang Pegawai Tetap PT. KI Daerah Istimewa Yogyakarta	<i>Purposive Sampling</i>	- Data Primer - Kuesioner	Uji Korelasi Bivariat	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap work engagement
5	Nurkesuma dan Djamil (2023)	Pengaruh <i>Employee experience</i> dan <i>Employee engagement</i> terhadap Life Satisfaction dengan <i>Job satisfaction</i> sebagai Intervening Variable di PT MCS	Dependen: <i>Life Satisfaction</i> Independen: 1. <i>Employee experience</i> 2. <i>Employee engagement</i> Intervening: <i>Job satisfaction</i>	55 karyawan PT MCS		- Data Primer - Kuesioner	<i>SEM-PLS</i>	1. <i>Employee experience</i> berpengaruh langsung positif terhadap <i>job satisfaction</i> 2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh langsung positif terhadap <i>job satisfaction</i> 3. <i>Employee experience</i> berpengaruh langsung positif terhadap <i>life satisfaction</i> 4. <i>Employee engagement</i> berpengaruh langsung negative terhadap <i>life satisfaction</i>

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Populasi	Teknik Pengambilan Sampel	Data Dan Pengambilan Data	Teknik Analisis Data	Hasil
6	Sungaile <i>et al</i> (2024)	<i>Employee experience conditions: Construct Validation and Analysis of The Impact on Employee engagement and Intention to Leave The Organisation</i>	Dependen: <i>Intention to leave the organisation</i> Independent: <i>Employee engagement</i> Mediasi: <i>Intention to Leave The Organisation</i>	325 responden	<i>Convenience sampling</i>	- Data Primer - Kuesioner	<i>SEM-PLS</i>	1. <i>Employee experience</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> 2. <i>Employee experience</i> berpengaruh negative terhadap intention to leave the organsation 3. <i>Employee experience</i> memperkuat hubungan negative antara <i>employee engagement</i> dan intention to leave the organisation
7	Phonbun <i>et al</i> (2024)	<i>Employee Experience and Quality of Work Life Affecting Work Engagement with Psychological Contract and Job Satisfaction as Mediating Variables</i>	Dependen: <i>Work Engagement (Employee Engagement)</i> Independen: 1. <i>Employee Experience</i> . 2. <i>Quality of Work Life</i> . Mediasi: 1. <i>Psychological Contract</i> . 2. <i>Job Satisfaction</i>	Populasi: 17.124 pegawai negeri sipil (<i>civil servants</i>) di bawah Kementerian Kehakiman Thailand Sampel: 605 pegawai negeri sipil (<i>civil servants</i>) di bawah Kementerian Kehakiman Thailand	<i>Stratified Random Sampling</i>	- Data Primer - Kuesioner	<i>SEM berbasis Covariance-Based SEM (CB-SEM)</i>	1. <i>Employee Experience</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>Work Engagement</i> . 2. <i>Employee Experience</i> berpengaruh tidak langsung terhadap <i>Work Engagement</i> melalui <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Psychological Contract</i> . 3. <i>Quality of Work Life</i> tidak berpengaruh langsung, tetapi berpengaruh tidak langsung melalui kedua mediator. 4. <i>Psychological Contract</i> berpengaruh positif langsung terhadap <i>Work Engagement</i> .
8	Hernanda <i>et al</i> (2025)	Dampak Pengalaman Karyawan terhadap Intensi Turnover	Dependen: <i>Intensi Turnover</i>	207 karyawan yang bekerja di perusahaan jawa	<i>Non Probability Sampling</i>	- Data Primer - Kuesioner	<i>PLS-SEM</i>	1. Pengalaman Karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>intensi turnover</i>

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Populasi	Teknik Pengambilan Sampel	Data Dan Pengambilan Data	Teknik Analisis Data	Hasil
		melalui Keterikatan dan Kepuasan Kerja Karyawan	Independen: Pengalaman Karyawan Mediasi : 1. Keterikatan karyawan 2. Kepuasan karyawan	timur rentang usia 19 – 29 tahun				2. Pengalaman karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan 3. Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>intensi turnover</i> 5. Keterikatan karyawan dan kepuasan kerja tidak mampu memediasi antara pengalaman karyawan dan <i>intensi turnover</i>

Sumber: Dewantara & Wulanyani (2019), Nurtjahjani et al. (2020), Lee & Kim (2023), Saputra & Bantam (2023), Nurkesuma & Djamil (2023), Sungaile et al. (2024), Phonbun et al. (2024), Hernanda et al. (2025)

2.2. Landasan Teori

2.2.1. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) merupakan salah satu teori utama dalam kajian perilaku organisasi yang menjelaskan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Homans (1958) dan kemudian dikembangkan oleh Blau (1964) dalam (Ahmad et al., 2023). SET berangkat dari asumsi bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran (*exchange*) yang melibatkan pemberian dan penerimaan manfaat antara dua pihak. Dalam konteks organisasi, hubungan antara karyawan dan organisasi dipandang sebagai suatu bentuk pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*).

Prinsip utama dalam SET adalah bahwa individu akan cenderung membalas perlakuan yang mereka terima. Ketika organisasi memberikan dukungan, perhatian, serta pengalaman kerja yang positif kepada karyawan, maka karyawan akan merespons dengan sikap dan perilaku positif, seperti meningkatnya kepuasan kerja, komitmen, dan keterikatan terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan merasa diperlakukan tidak adil atau tidak mendapatkan pengalaman kerja yang baik, maka mereka cenderung menunjukkan respons negatif, seperti rendahnya keterlibatan kerja atau bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Dalam penelitian ini, SET digunakan sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara pengalaman pegawai, kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai. Pengalaman pegawai mencerminkan berbagai bentuk perlakuan dan interaksi yang diberikan organisasi kepada karyawan, baik dalam

bentuk lingkungan kerja, budaya organisasi, maupun hubungan interpersonal. Ketika karyawan merasakan pengalaman kerja yang positif, mereka akan menilai bahwa organisasi telah memberikan manfaat dan dukungan yang memadai. Berdasarkan prinsip timbal balik dalam SET, kondisi tersebut akan mendorong karyawan untuk membalas dengan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (*employee engagement*).

Selain itu, SET juga menjelaskan peran kepuasan kerja sebagai respons afektif dari proses pertukaran sosial. Pengalaman kerja yang positif akan menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaan, yang kemudian memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Kepuasan kerja dalam hal ini berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa puas sebagai hasil dari pengalaman kerja yang baik, mereka akan lebih terdorong untuk menunjukkan keterikatan yang tinggi terhadap organisasi.

Lebih lanjut, SET juga relevan dalam menjelaskan perbedaan pengaruh status pegawai pada hubungan variabel. Status pegawai, baik sebagai karyawan tetap maupun kontrak, mempengaruhi persepsi karyawan terhadap hubungan pertukaran dengan organisasi. Karyawan tetap umumnya memiliki tingkat keamanan kerja yang lebih tinggi serta hubungan jangka panjang dengan organisasi, sehingga mereka cenderung merasakan ikatan pertukaran yang lebih kuat. Sebaliknya, karyawan kontrak mungkin memiliki persepsi hubungan yang lebih terbatas atau bersifat jangka pendek, sehingga respons terhadap pengalaman kerja dan kepuasan kerja dapat berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara

pengalaman pegawai, kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai dapat berbeda pengaruhnya berdasarkan status pegawai.

Dalam konteks organisasi jasa seperti RS Islam Surabaya Jemursari, penerapan prinsip SET menjadi sangat penting karena kualitas pelayanan sangat bergantung pada interaksi antara karyawan dan organisasi. Dengan menciptakan pengalaman kerja yang positif, organisasi dapat membangun hubungan pertukaran yang saling menguntungkan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan.

Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan dasar konseptual yang kuat dalam penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana pengalaman pegawai sebagai bentuk kontribusi organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan keterikatan pegawai sebagai bentuk respons karyawan, serta bagaimana hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh status pegawai.

2.2.2 Pengalaman Pegawai

Pengertian pengalaman karyawan (*Employee experience*) menurut Lee & Kim (2023) merupakan konsep yang memiliki kesamaan dengan konsep pengalaman pelanggan (*customer experience*) dan pengalaman pengguna (*user experience*), dimana ketiganya menjelaskan bagaimana individu membentuk persepsi dan merasakan suatu interaksi dengan organisasi, layanan, maupun produk. Dalam konteks organisasi, pengalaman karyawan terbentuk melalui berbagai hubungan dan interaksi antara individu dengan lingkungan kerja serta organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini menggambarkan bagaimana karyawan memaknai

pekerjaan mereka secara menyeluruh, baik melalui aspek psikologis, emosional, maupun kognitif yang berkaitan dengan nilai dan manfaat yang diperoleh selama bekerja. Oleh karena itu, *employee experience* berorientasi pada upaya menciptakan lingkungan kerja yang positif, adaptif, dan mampu memenuhi kebutuhan karyawan sehingga mereka dapat mengoptimalkan potensi serta memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Lebih lanjut, pengalaman karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi kerja secara umum, tetapi juga terbentuk melalui berbagai aktivitas, kebijakan, dan praktik organisasi yang dialami karyawan dalam kesehariannya, yang kemudian memengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku mereka terhadap tempat kerja..

Pada variabel ini terdapat 3 faktor yaitu *physical experience* (pengalaman fisik), *technical experience* (pengalaman teknologi) dan *cultural experience* (pengalaman budaya). Pengertian masing-masing faktor menurut Lee & Kim (2023) adalah:

- a. *Physical experience* (pengalaman fisik) mengacu pada aspek-aspek nyata dalam lingkungan kerja yang secara langsung dirasakan dan digunakan oleh karyawan selama menjalankan aktivitas pekerjaan. Dimensi ini mencakup berbagai elemen fisik organisasi, seperti tata ruang kerja, ketersediaan fasilitas pendukung, kondisi pencahayaan, tingkat kenyamanan terhadap suara atau kebisingan, serta penerapan prinsip ergonomi dapat memengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan kualitas pengalaman kerja karyawan.
- b. *Technical experience* (pengalaman teknologi) mengacu pada pengalaman karyawan dalam berinteraksi dan memanfaatkan teknologi yang disediakan oleh organisasi sebagai sarana penunjang pekerjaan. Pengalaman ini

mencerminkan kualitas, kemudahan penggunaan, serta kesesuaian teknologi dengan kebutuhan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Dimensi pengalaman teknologi mencakup berbagai komponen, seperti sistem aplikasi, perangkat keras, perangkat lunak, rancangan antarmuka pengguna, dan aspek desain teknologi yang dapat memengaruhi kenyamanan serta produktivitas karyawan.

- c. *Cultural experience* (pengalaman budaya) mengacu pada pengalaman karyawan yang terbentuk melalui interaksi mereka dengan budaya organisasi, termasuk nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman dalam lingkungan kerja. Dimensi ini mencerminkan bagaimana organisasi menciptakan suasana kerja yang dapat memengaruhi keterlibatan dan persepsi karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Pembentukan pengalaman budaya dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain hubungan interpersonal dalam organisasi, hubungan antara karyawan dan pimpinan, kebebasan dalam menjalankan tugas, serta tingkat penghargaan dan pengakuan yang diterima karyawan.

Dalam penelitian Sungaile et al. (2024) dipaparkan bahwa telah dilakukan proses validasi dengan menggunakan analisis faktor eksploratori untuk menghapus variabel-variabel yang memiliki korelasi lemah dan tumpang tindih pada beberapa faktor, serta mempertimbangkan konsep teoretis mengenai kondisi pengalaman karyawan dari 58 pernyataan dalam kuesioner menjadi 5 dimensi yaitu *reputation*, *recruitment process*, *physical environment*, *cultural environment*, dan *relationship with former employees*.

. Pengalaman pegawai menjadi semakin penting dalam era organisasi modern karena tidak hanya berfokus pada aspek pekerjaan semata, tetapi juga pada bagaimana karyawan merasakan dan memaknai interaksi mereka dengan organisasi. Pengalaman kerja yang positif akan menciptakan hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, sehingga mendorong peningkatan kepuasan kerja, keterikatan, serta loyalitas karyawan. Sebaliknya, pengalaman kerja yang negatif dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, hingga meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Dalam konteks organisasi jasa, khususnya rumah sakit, pengalaman pegawai memiliki peran yang sangat strategis. Karyawan rumah sakit, seperti tenaga medis dan non-medis, menghadapi tekanan kerja yang tinggi dan membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung secara fisik maupun psikologis. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa pengalaman kerja yang diberikan mampu menciptakan kenyamanan, dukungan, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Pengalaman kerja yang positif akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kepada pasien, karena karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memberikan kinerja yang lebih optimal.

Lebih lanjut, pengalaman pegawai juga memiliki hubungan yang erat dengan variabel lain dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Pengalaman kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian mendorong keterlibatan emosional dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan prinsip *Social Exchange Theory*, di mana karyawan akan

membalas perlakuan positif dari organisasi dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif.

Dalam penelitian ini, pengalaman pegawai diperlakukan sebagai konstruk multidimensi yang mencakup berbagai aspek pengalaman kerja karyawan, seperti reputasi organisasi, proses rekrutmen, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta hubungan interpersonal. Meskipun terdiri dari beberapa dimensi, pengalaman pegawai dianalisis sebagai satu kesatuan variabel yang merepresentasikan kualitas pengalaman kerja secara keseluruhan. Dengan demikian, semakin baik pengalaman pegawai yang dirasakan karyawan, maka diharapkan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2.2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan sejauh mana karyawan memiliki perasaan positif dan evaluasi terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Dewantara & Wulanyani (2019) kepuasan kerja terbentuk melalui proses penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mencerminkan kondisi emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Aspek tersebut meliputi kepuasan terhadap gaji, peluang promosi, supervisi atasan, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, serta pekerjaan yang dilakukan. Pada penelitian ini, kepuasan kerja diukur menggunakan skala kepuasan kerja, dengan interpretasi bahwa semakin tinggi nilai yang diperoleh responden, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan..

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyani (2021) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kompensasi (gaji atau tunjangan yang diterima).
2. Pekerjaan itu sendiri.
3. Tersedianya kesempatan untuk maju dan berkembang.
4. Supervisi yang membangun.
5. Rekan kerja yang memiliki relasi yang positif.

Penelitian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al. (2023) kepuasan kerja diukur dalam 5 aspek yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri.
2. Gajis
3. Kesempatan promosi
4. Supervisi
5. Rekan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Hernanda et al. (2025) mengemukakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui aspek kepuasan seseorang terhadap perannya di tempat kerja, kepuasan seseorang terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan seseorang terhadap penghargaan yang didapatkan dan kepuasan seseorang sehingga merasa ingin melanjutkan apa yang dilakukan saat ini di perusahaan.

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan karyawan terhadap pekerjaan mereka terpenuhi. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan nilai, kebutuhan, dan harapan pribadi, maka mereka akan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Sebaliknya, ketidaksesuaian

antara harapan dan realitas pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang berpotensi berdampak pada penurunan kinerja, rendahnya motivasi, serta meningkatnya keinginan untuk keluar dari organisasi.

Dalam literatur, terdapat beberapa teori yang menjelaskan kepuasan kerja, salah satunya adalah *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu *hygiene factors* dan *motivator factors*. *Hygiene factors* meliputi kondisi kerja, gaji, hubungan dengan atasan, serta kebijakan perusahaan, yang jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan. Sementara itu, *motivator factors* seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan.

Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti lingkungan kerja, hubungan interpersonal, sistem kompensasi, serta peluang pengembangan karier. Dalam konteks organisasi jasa seperti rumah sakit, kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, seperti lebih ramah, responsif, dan profesional dalam memberikan pelayanan.

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan variabel lain dalam penelitian ini, yaitu pengalaman pegawai dan keterikatan pegawai. Pengalaman kerja yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Selanjutnya, kepuasan kerja yang

tinggi akan mendorong keterlibatan emosional karyawan dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan keterikatan pegawai. Hal ini sejalan dengan prinsip *Social Exchange Theory*, di mana karyawan yang menerima perlakuan positif dari organisasi akan membalas dengan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara pengalaman pegawai dan keterikatan pegawai. Artinya, pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan bagaimana pengalaman kerja dapat memengaruhi tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi terhadap pekerjaan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik intrinsik maupun ekstrinsik. Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya memberikan dampak positif bagi individu karyawan, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan, terutama dalam meningkatkan keterikatan karyawan dan kualitas kinerja.

1.2.4. Keterikatan Pegawai

Keterikatan pegawai merupakan salah satu konsep penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan sejauh mana individu memiliki keterlibatan secara psikologis, rasa memiliki, serta dorongan positif dalam menjalankan pekerjaannya dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Febriansyah (2020) dalam Pangaila et al. (2024) menjelaskan bahwa keterikatan pegawai (*employee engagement*) menjadi salah satu elemen strategis yang berperan dalam mendukung keberhasilan organisasi. Tingkat keterikatan karyawan yang tinggi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan karena mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterhubungan, komitmen, dan keterlibatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Secara konseptual, *employee engagement* menggambarkan hubungan psikologis antara karyawan dengan organisasi yang tercermin melalui rasa memiliki dan keterikatan individu terhadap tempat mereka bekerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gallup dalam Atriani et al. (2024) terhadap sejumlah organisasi menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan masih tergolong rendah. Sebanyak 54% karyawan berada dalam kategori *disengaged*, yaitu kondisi ketika individu belum memiliki keterhubungan emosional maupun psikologis dengan pekerjaannya. Selain itu, 17% karyawan termasuk dalam kategori *actively disengaged*, yang ditandai dengan rendahnya keterikatan terhadap pekerjaan serta kecenderungan menunjukkan perilaku negatif yang dapat berdampak buruk terhadap lingkungan kerja dan organisasi. Dengan demikian, hanya sekitar 29% karyawan yang menunjukkan tingkat keterikatan positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterikatan pegawai menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan karena berhubungan dengan sikap, perilaku, dan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi.

Menurut Dayona (2016:39) dalam Pangaila et al. (2024) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan suatu kondisi psikologis

ketika karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan lingkungan kerja dan organisasinya. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi akan menunjukkan rasa memiliki, kepedulian, serta kemauan untuk memberikan kontribusi secara maksimal demi mendukung pencapaian tujuan dan perkembangan perusahaan.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) dalam Paramita & Kartika (2020) level keterikatan pegawai adalah sebagai berikut:

a. Level 1 (berontak atau berhenti)

Pegawai cenderung bersikap radikal dan tidak patuh karena tidak mendapatkan hal yang sesuai dengan kebutuhannya dalam pekerjaan, sehingga sulit untuk dilatih serta memberikan efek yang negatif bagi organisasi.

b. Level 2 (kepatuhan dan kedongkolan)

Pegawai kurang berkontribusi akibat perasaan kecewa karena merasa *senior leader* mengambil keputusan buruk dan rekan kerja tidak saling mendukung.

c. Level 3 (patuh dan mau)

Pegawai senang berada di organisasi tetapi belum memberikan kontribusi yang terbaik.

d. Level 4 (kerjasama yang menyenangkan)

Pegawai memberikan kontribusi baik bagi organisasi akan tetapi kurang mendapatkan hal yang diinginkan di tempat bekerja, sehingga berpeluang meninggalkan organisasi.

e. Level 5 (komitmen sepenuh hati)

Pegawai berkomitmen tinggi, mampu menyelaraskan kepentingan pribadi dan organisasi serta memiliki kepuasan bekerja, sehingga mampu memberikan kontribusi penuh untuk keberhasilan organisasi dengan ciri menolak secara halus kepada *recruiter* yang menawarkan pekerjaan baru.

Dalam konteks organisasi, keterikatan pegawai memiliki peran strategis karena berkaitan erat dengan berbagai hasil positif, seperti peningkatan kinerja, produktivitas, loyalitas, serta penurunan tingkat absensi dan *turnover*. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang proaktif, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi lebih untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat keterikatan karyawan dapat berdampak pada menurunnya kualitas kerja, kurangnya motivasi, serta meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Pada organisasi jasa seperti rumah sakit, keterikatan pegawai menjadi faktor yang sangat krusial karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Karyawan yang terikat secara emosional dengan pekerjaannya cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik, menunjukkan empati yang tinggi, serta mampu bekerja secara optimal dalam situasi yang penuh tekanan. Oleh karena itu, peningkatan keterikatan pegawai menjadi salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor pelayanan kesehatan.

Keterikatan pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah pengalaman pegawai. Pengalaman kerja yang positif, seperti lingkungan kerja yang

nyaman, budaya organisasi yang suportif, serta hubungan interpersonal yang baik, akan mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keterikatan karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi karena mereka merasakan adanya kesesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan.

Dalam penelitian ini, keterikatan pegawai diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh pengalaman pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hubungan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, dimana karyawan yang menerima pengalaman kerja yang positif dari organisasi akan membalas dengan meningkatkan keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Selain itu, hubungan antara kepuasan kerja dan keterikatan karyawan juga memperkuat peran keterikatan pegawai sebagai hasil dari proses evaluasi dan pengalaman kerja yang dialami karyawan.

Dengan demikian, keterikatan pegawai dapat dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Tingkat keterikatan yang tinggi tidak hanya memberikan manfaat bagi individu karyawan, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan, terutama dalam meningkatkan kinerja, loyalitas, serta kualitas pelayanan.

1.2.5. Status Pegawai

Status pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan hubungan kerja antara individu dan organisasi.

Status pegawai umumnya dibedakan menjadi beberapa kategori, seperti pegawai tetap dan pegawai tidak tetap (kontrak atau outsourcing), yang masing-masing memiliki karakteristik, hak, dan kewajiban yang berbeda. Perbedaan status ini tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga memengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku karyawan dalam organisasi.

Pegawai tetap adalah karyawan yang memiliki hubungan kerja jangka panjang dengan organisasi dan biasanya mendapatkan jaminan kerja yang lebih tinggi, serta berbagai fasilitas seperti tunjangan, pengembangan karier, dan perlindungan kerja. Sebaliknya, pegawai kontrak atau outsourcing umumnya memiliki hubungan kerja yang bersifat sementara dengan tingkat kepastian kerja yang lebih rendah. Perbedaan ini dapat memengaruhi bagaimana karyawan memandang organisasi serta tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Dalam penelitian ini, status pegawai dilakukan analisis apakah terdapat perbedaan pengaruh hubungan antara pengalaman pegawai, kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai pada masing-masing kelompok status pegawai yaitu pegawai tetap, pegawai kontrak dan outsourcing. Karyawan dengan status pegawai tetap diperkirakan memiliki respons yang lebih kuat terhadap pengalaman kerja dan kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan kontrak, sehingga pengaruh pengalaman pegawai dan kepuasan kerja terhadap keterikatan pegawai menjadi lebih besar.

Penelitian Yu & Kim (2025) menunjukkan bahwa pekerja kontrak memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah dibandingkan karyawan tetap, terutama pada pekerja dengan masa kerja yang relatif singkat dan tanpa insentif

berbasis kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa status pegawai dapat memengaruhi tingkat keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks organisasi jasa seperti rumah sakit, keberagaman status pegawai merupakan hal yang umum, mengingat kebutuhan tenaga kerja yang beragam, baik tenaga medis maupun non-medis. Oleh karena itu, pemahaman terhadap perbedaan karakteristik pegawai berdasarkan statusnya menjadi penting dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan yang berbeda dalam mengelola pegawai tetap dan kontrak agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan secara optimal. Dengan demikian, status pegawai merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi dinamika hubungan antara karyawan dan organisasi.

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1. Hubungan Pengalaman Pegawai terhadap Keterikatan Pegawai

Pengalaman pegawai (*employee experience*) menggambarkan akumulasi pengalaman yang dialami karyawan selama menjalin hubungan dengan organisasi, baik melalui interaksi formal maupun informal. Konsep ini mencakup berbagai tahapan perjalanan karyawan dalam organisasi, sejak proses penerimaan dan orientasi awal hingga kondisi lingkungan kerja yang memengaruhi persepsi, sikap, serta keterlibatan mereka selama bekerja. Pengalaman kerja yang positif akan membentuk persepsi yang baik terhadap organisasi, sehingga mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Dalam konteks organisasi jasa seperti

rumah sakit, pengalaman kerja yang baik menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Secara empiris, penelitian Sungaile et al. (2024) menemukan bahwa pengalaman pegawai berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai. Selain itu, Hernanda et al. (2025) juga menunjukkan bahwa pengalaman karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sungaile et al. (2024) menunjukkan bahwa pengalaman pegawai berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai dan berpengaruh negatif terhadap niat keluar dari organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu Hernanda et al. (2025), dan Sungaile et al. (2024) dapat disimpulkan bahwa semakin baik pengalaman pegawai yang didapatkan selama bekerja, maka semakin kuat keterikatan pegawai terhadap tempat kerjanya.

2.3.2. Hubungan Pengalaman Pegawai terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan antara pengalaman pegawai dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa kualitas pengalaman yang dirasakan karyawan selama berada dalam organisasi dapat memengaruhi bagaimana mereka mengevaluasi pekerjaannya. Ketika organisasi mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif melalui lingkungan yang nyaman, rasa aman, serta penghargaan terhadap karyawan, maka kecenderungan karyawan untuk merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya akan semakin meningkat. Dalam konteks ini, kepuasan kerja dipahami sebagai respons emosional positif individu yang terbentuk berdasarkan persepsi dan evaluasi terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Penelitian Lee & Kim (2023) menunjukkan bahwa pengalaman pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil serupa juga ditemukan oleh Nurkesuma & Djamil (2023) yang menyatakan bahwa pengalaman pegawai memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, semakin baik pengalaman kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki.

2.3.3. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai

Kepuasan kerja menjadi salah satu aspek yang berperan dalam membangun dan memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan keterlibatan psikologis yang lebih besar, rasa komitmen yang kuat, serta keinginan untuk mempertahankan hubungan positif dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Penelitian Dewantara & Wulanyani (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Selain itu, penelitian Saputra & Bantam (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2.3.4. Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

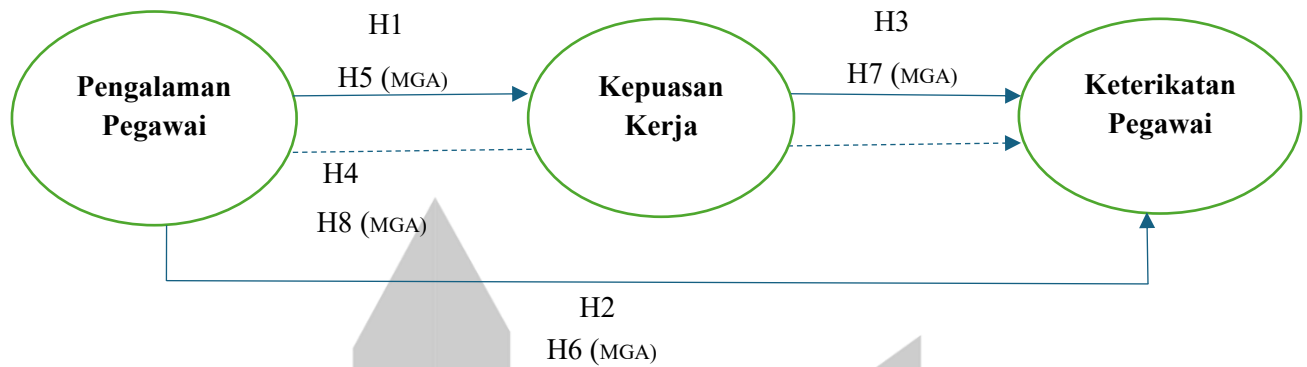
Dalam hubungan antara pengalaman pegawai dan keterikatan pegawai, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh tersebut. Artinya, pengalaman kerja yang baik tidak hanya secara langsung meningkatkan

keterikatan karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian Nurkesuma & Djamil (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara pengalaman pegawai dan berbagai variabel hasil. Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh variabel independen terhadap keterikatan pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi dampak dari pengalaman positif yang dirasakan karyawan, tetapi juga berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara pengalaman pegawai dan keterikatan pegawai dalam organisasi.

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara pengalaman pegawai, keterikatan pegawai serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di RS Islam Surabaya Jemursari. Pengalaman pegawai dipandang sebagai faktor utama yang memengaruhi keterikatan pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, status pegawai (tetap, kontrak dan *outsourcing*) diasumsikan memiliki hasil yang berbeda dalam pengaruh hubungan antara pengalaman pegawai dengan kepuasan kerja dan pengaruh pengalaman kerja terhadap keterikatan pegawai. Berdasarkan hubungan tersebut, maka disusun kerangka pemikiran penelitian yang ditunjukkan pada gambar berikut:



* *MGA: Multi-group analysis* dilakukan untuk mengetahui perbedaan pengaruh pada H1 – H4 pada tiga kategori pegawai yang berbeda secara terpisah, yaitu pegawai tetap, pegawai kontrak dan pegawai outsourcing.

Sumber: Nurkesuma dan Djamil, (2023), Lee & Kim, (2023), Dewantara dan Wulanyani, (2019), Saputra dan Bantam, (2023), Hernanda et al., (2025), Sungaile et al., (2024), Nurtjahjani et al, (2020), Phonbun et al. (2024)

Gambar 2.7
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.5. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Pengembangan hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1** : Pengalaman pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.
- H2** : Pengalaman pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.
- H3** : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.
- H4** : Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.
- H5** : Pengaruh pengalaman pegawai terhadap kepuasan kerja berbeda berdasarkan status pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.

- H6** : Pengaruh pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai berbeda berdasarkan status pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.
- H7** : Pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan pegawai berbeda berdasarkan status pegawai RS Islam Surabaya Jemursari.
- H8** : Pengaruh tidak langsung pengalaman pegawai terhadap keterikatan pegawai melalui kepuasan kerja berbeda berdasarkan status pegawai.
-

