

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan dinamika industri kesehatan menuntut rumah sakit memiliki sumber daya manusia yang profesional, berintegritas, dan memiliki keterikatan tinggi terhadap organisasi. Keberhasilan rumah sakit dalam memberikan pelayanan prima sangat bergantung pada kualitas dan dedikasi sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Pada RSUD Muhammadiyah Ponorogo, pengelolaan sumber daya manusia diarahkan untuk membangun profesionalisme melalui penerapan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan dalam budaya kerja. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif juga mencerminkan prinsip *accountability*, *responsibility*, dan *fairness* yang menekankan kejelasan peran, tanggung jawab, serta perlakuan yang adil bagi seluruh tenaga, termasuk tenaga nonmedis.

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menjadi faktor penentu keberhasilan visi dan misi instansi kesehatan, di mana peran tenaga nonmedis sangat krusial dalam mendukung kelancaran operasional dan administratif sehingga efektivitas kinerja mereka berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. RSUD Muhammadiyah Ponorogo sebagai salah satu Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) di bidang kesehatan tidak hanya dituntut meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga membangun

pengelolaan sumber daya manusia yang profesional serta selaras dengan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyah. Meskipun demikian, dalam praktiknya peran dan keterikatan tenaga nonmedis masih sering kurang mendapat perhatian dalam kebijakan manajerial rumah sakit. Menurut Mushofa *et al.* (2024), pengelolaan sumber daya manusia yang efektif perlu menekankan *employee engagement*, karena karyawan yang memiliki keterikatan tinggi menunjukkan komitmen dan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi serta mendukung penerapan tata kelola rumah sakit yang baik.

Menurut Schaufeli & Bakker (2021), organisasi di berbagai sektor termasuk layanan kesehatan menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan keunggulan di tengah perubahan yang cepat, sehingga menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor kunci keberhasilan. Salah satu indikator penting kualitas SDM adalah *employee engagement*, yang didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang tercermin melalui *vigor*, *dedikasi*, dan *absorpsi* dalam bekerja. Mariana *et al.* (2025) menegaskan bahwa dalam mencapai performa organisasi yang berkelanjutan, *employee engagement* menjadi elemen penting. Tenaga yang memiliki keterikatan tinggi akan menunjukkan dedikasi dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Selanjutnya, Kahn (2022) menegaskan bahwa tingkat *employee engagement* yang tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, serta penurunan tingkat *turnover*.

Fenomena yang terjadi di RSUD Muhammadiyah Ponorogo menunjukkan adanya penurunan yang cukup nyata pada tingkat keterikatan tenaga nonmedis (*employee engagement*). Berdasarkan Data Laporan Evaluasi SDM RSUD Ponorogo tahun 2025, tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) non-medis tercatat sebesar 75%. Angka tersebut diperoleh dari Skor Indeks Partisipasi yang kondisi psikologis organisasi mengukur keaktifan karyawan dalam kehadiran rapat koordinasi serta inisiatif dalam perbaikan layanan. Kondisi ini sejalan dengan penurunan jumlah tenaga nonmedis dari 103 orang pada tahun 2023 menjadi 98 orang pada tahun 2025 akibat meningkatnya *turnover* sebesar 5% dalam dua tahun terakhir (2024–2025). Kondisi tersebut terlihat dari menurunnya antusiasme tenaga nonmedis dalam berbagai aktivitas organisasi, seperti keengganan berpartisipasi dalam rapat tim maupun kegiatan pelatihan. Selain itu, tenaga menunjukkan rendahnya inisiatif untuk memberikan kontribusi di luar tugas formal, seperti belum aktif menyampaikan ide perbaikan prosedur administrasi, kurangnya rasa memiliki terhadap institusi yang tercermin dari kepedulian terhadap aset rumah sakit, serta terbatasnya partisipasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa *employee engagement* tenaga nonmedis masih perlu ditingkatkan, mengingat RSUD Muhammadiyah Ponorogo tidak hanya mengutamakan profesionalisme, tetapi juga membangun budaya kerja yang mencerminkan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pada lingkungan RSU Muhammadiyah Ponorogo, kondisi tersebut diduga berakar pada rendahnya tingkat *job satisfaction* tenaga nonmedis. Beban kerja administratif yang tinggi dan berkelanjutan menimbulkan tekanan kerja yang berdampak pada menurunnya fokus dan motivasi tenaga. Kondisi ini juga dipengaruhi oleh keterbatasan fasilitas kerja serta rendahnya apresiasi terhadap peran tenaga nonmedis dibandingkan tenaga medis, sehingga memperkuat persepsi ketidakadilan di lingkungan kerja. Selain itu, penerapan kepemimpinan inklusif yang belum optimal, seperti komunikasi yang masih bersifat instruktif dan terbatasnya keterlibatan tenaga dalam pengambilan keputusan, membuat tenaga merasa kurang dihargai dan melemahkan rasa memiliki terhadap organisasi. Hambatan dalam *knowledge management*, seperti lambatnya distribusi informasi regulasi dan kendala teknis SIMRS, turut mengurangi efektivitas koordinasi antarunit. Kondisi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan budaya kerja yang diharapkan dalam lingkungan Amal Usaha Muhammadiyah yang mengedepankan profesionalisme, kolaborasi, dan pembinaan sumber daya manusia. Akumulasi berbagai permasalahan tersebut berpotensi memicu *burnout*, meningkatkan *turnover*, menurunkan inisiatif tenaga, serta berdampak pada kualitas layanan operasional rumah sakit. Oleh karena itu, permasalahan yang dihadapi tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga dengan efektivitas kepemimpinan, komunikasi manajerial, dan pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh.

Menurut Dewi *et al.* (2023), kondisi spesifik di rumah sakit seringkali ditandai dengan penempatan tenaga nonmedis dalam tekanan kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, dan kebutuhan koordinasi yang cepat antar unit. Dalam konteks ini, *employee engagement* dan *job satisfaction* tenaga nonmedis menjadi rentan terhadap penurunan jika tidak didukung oleh faktor internal yang kuat, seperti kepemimpinan yang adil dan proses pengelolaan pengetahuan yang efektif. Siddiqi *et al.* (2023) menegaskan bahwa pengelolaan tenaga nonmedis yang tidak efektif dapat menimbulkan hambatan birokrasi dan menurunkan mutu layanan rumah sakit.

Employee engagement dapat dipengaruhi oleh persepsi tenaga terhadap lingkungan kerjanya, salah satunya melalui *job satisfaction* (kepuasan kerja). Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seseorang merasa senang, nyaman, dan bangga terhadap pekerjaannya, yang muncul dari kesesuaian antara harapan dengan hasil yang didapatkan. Aswara dan Kurniawan (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa dihargai dan terpenuhi harapannya dalam bekerja. Yusra (2025) menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan keterikatan tenaga terhadap rumah sakit secara positif. Sejalan dengan itu, Idha Nor Rohmah *et al.* (2025) menekankan bahwa kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan tenaga menjadi pendorong utama terbentuknya *employee engagement* yang kuat, di mana tenaga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi institusi kesehatan tempat mereka bekerja. Budaya

kerja RSUD Muhammadiyah Ponorogo yang berlandaskan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja tenaga nonmedis. Dengan demikian, ketika tenaga merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan kerja yang baik, kepuasan kerja akan meningkat sehingga mendorong keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan akibat kurangnya penghargaan atau lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja dan *employee engagement*. Salah satu faktor utama yang memengaruhi *employee engagement* dan *job satisfaction* adalah kepemimpinan inklusif, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, aksesibilitas, dan penghargaan terhadap setiap individu. Penerapannya di RSUD Muhammadiyah Ponorogo sejalan dengan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan yang menjunjung musyawarah, keadilan, dan penghargaan terhadap setiap tenaga nonmedis. Randel *et al.* (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang menghargai keberagaman serta memastikan setiap anggota tim merasa diakui, dihargai, dan serta memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat dalam pengambilan keputusan. Sejalan dengan itu, Alifian dan Kurniawan (2023) menegaskan kepemimpinan yang inklusif mampu merangkul dan menghargai masukan bawahan dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Kepemimpinan inklusif memiliki kesamaan dengan kepemimpinan transformasional, tetapi keduanya memiliki fokus yang berbeda. Kepemimpinan inklusif menekankan keterbukaan,

partisipasi, dan penghargaan terhadap setiap tenaga, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada pemberian inspirasi dan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di RSUD Muhammadiyah Ponorogo, penerapan kepemimpinan inklusif sejalan dengan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyah yang mendorong keterbukaan, musyawarah, dan penghargaan terhadap tenaga nonmedis. Kondisi tersebut diharapkan dapat meningkatkan *job satisfaction* dan *employee engagement*. Sebaliknya, kepemimpinan yang belum inklusif dapat membuat tenaga merasa kurang dihargai sehingga menurunkan kepuasan kerja dan keterikatan terhadap organisasi.

Selanjutnya, faktor lain yang memengaruhi adalah sistem pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*). *Knowledge management* (manajemen pengetahuan) berperan penting dalam memastikan prosedur operasional rumah sakit berjalan efektif. Zihnil Afif *et al.* (2023) menjelaskan bahwa pengelolaan data dan pengetahuan yang sistematis membantu individu dalam organisasi untuk bekerja lebih cerdas dan inovatif. Efektivitas kerja tenaga nonmedis di RSUD Muhammadiyah Ponorogo juga dipengaruhi oleh pengelolaan informasi dan keahlian melalui *knowledge management*. Proses penciptaan, penyimpanan, pembagian, dan penerapan pengetahuan antarunit kerja menjadi penting untuk meminimalkan kesalahan administratif serta meningkatkan kualitas pelayanan. Budaya pembelajaran dan berbagi pengetahuan yang dikembangkan di lingkungan RSUD Muhammadiyah Ponorogo turut

mendukung peningkatan kompetensi tenaga nonmedis dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, apabila akses terhadap informasi terhambat, tenaga akan mengalami kesulitan dalam bekerja sehingga dapat menurunkan semangat dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, sistem *knowledge management* yang efektif diharapkan mampu membuat tenaga nonmedis merasa lebih berdaya, kompeten, dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Lee (2020) menyatakan bahwa *knowledge management* berperan penting dalam organisasi layanan kesehatan, khususnya pada unit nonmedis seperti administrasi, keuangan, dan logistik, untuk menjaga efisiensi kerja serta mencegah hilangnya pengetahuan institusional akibat pergantian staf. Kurangnya penerapan *knowledge management* yang efektif dapat menyebabkan pekerjaan berulang, kesalahan yang berulang, serta terhambatnya inovasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap *job satisfaction* dan *employee engagement* tenaga nonmedis.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Pratama & Wijaya (2022) yang menekankan bahwa kepemimpinan inklusif berperan sebagai fondasi utama dalam menciptakan keterlibatan aktif tenaga melalui dukungan emosional dan keterbukaan pimpinan. Hal ini diperkuat oleh pendapat Handayani & Santoso (2023) yang menyatakan bahwa implementasi *knowledge management* yang kurang optimal dapat menurunkan *job satisfaction* pada tenaga pendukung. Sementara itu, Nitisastro (2021) juga menegaskan bahwa *knowledge management* tidak akan berdampak maksimal terhadap kinerja jika tidak

didukung oleh *job satisfaction* yang tinggi. Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat urgensi perlunya penguatan kepemimpinan inklusif, optimalisasi *knowledge management*, serta peningkatan *job satisfaction* guna mendorong *employee engagement* tenaga nonmedis di RSUD Muhammadiyah Ponorogo.

Pada penelitian ini, *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa *employee engagement* muncul dari pertukaran timbal balik antara organisasi dan tenaga, di mana dukungan melalui kepemimpinan inklusif dan *knowledge management* efektif mendorong keterlibatan. Penelitian ini juga didukung oleh teori *Job Demands – Job Resource* (JD-R) model dari Demerouti and Bakker (2023), yang menekankan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai *job resource* yang memediasi hubungan antara tuntutan pekerjaan dan hasil kerja, sehingga kepemimpinan inklusif dan *knowledge management* meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya *employee engagement*.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) pada topik ini terletak pada ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap *employee engagement*. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada kepemimpinan transformasional, sehingga penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan inklusif, *knowledge management*, dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan *employee engagement* masih relatif terbatas, khususnya pada tenaga nonmedis rumah sakit. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut serta memberikan pemahaman yang lebih

komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*.

Implementasi kepemimpinan inklusif dan *knowledge management* di RSUD Muhammadiyah Ponorogo belum banyak dikaji pengaruhnya terhadap *employee engagement* tenaga nonmedis. Padahal, di tengah perkembangan teknologi dan tuntutan peningkatan mutu pelayanan kesehatan, rumah sakit membutuhkan sumber daya manusia yang profesional, berkomitmen, dan memiliki keterikatan tinggi terhadap organisasi. *Job satisfaction* berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan inklusif, *knowledge management*, dan *employee engagement*. Tenaga nonmedis yang merasakan kepemimpinan yang terbuka, adil, dan suportif serta didukung sistem pengelolaan pengetahuan yang efektif cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut sejalan dengan budaya kerja RSUD Muhammadiyah Ponorogo yang berlandaskan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan dalam membangun profesionalisme, kolaborasi, dan pelayanan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif dan *knowledge management* terhadap *employee engagement* melalui *job satisfaction* sebagai masukan bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di RSUD Muhammadiyah Ponorogo.

Berdasarkan fenomena tersebut, tingkat *employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan inklusif yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, terbuka, dan menghargai

kontribusi setiap tenaga, serta penerapan *knowledge management* yang efektif untuk mendukung proses berbagi dan pemanfaatan pengetahuan. Namun, *employee engagement* tidak terbentuk secara langsung, melainkan diperkuat melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan inklusif dan *knowledge management* terhadap keterlibatan tenaga. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen RSUD Muhammadiyah Ponorogo sebagai Amal Usaha Muhammadiyah dalam mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang selaras dengan nilai-nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyahan. Rekomendasi penelitian difokuskan pada penguatan kompetensi kepemimpinan inklusif, optimalisasi sistem *knowledge management*, serta peningkatan *job satisfaction* tenaga nonmedis guna memperkuat *employee engagement* dan mendukung peningkatan mutu pelayanan rumah sakit. Berdasarkan fenomena tersebut, tujuan umum penelitian ini adalah menganalisis dan membuktikan secara empiris **“Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan *Knowledge Management* Terhadap *Employee Engagement* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi Pada Tenaga Nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo.**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap *employee engagement* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo?
2. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo?
4. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo?
5. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo?
6. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo?
7. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap *employee engagement* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap *job satisfaction* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap *job satisfaction* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo.
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh

job satisfaction pada tenaga nonmedis RSUD Muhammadiyah Ponorogo.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan memperkuat pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan inklusif dan *knowledge management* terhadap *employee engagement*. Temuan penelitian ini juga menambah bukti empiris terkait peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks organisasi kesehatan, sehingga dapat memperkaya literatur dan model konseptual dalam bidang perilaku organisasi.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Peneliti :

Penelitian ini memberikan manfaat bagi peneliti dalam memperdalam pemahaman mengenai dinamika kepemimpinan inklusif, *knowledge management*, *job satisfaction* (kepuasan kerja), dan *employee engagement* dalam konteks organisasi rumah sakit. Melalui penelitian ini, peneliti memperoleh pengalaman langsung dalam proses pengumpulan data, analisis

statistik, serta interpretasi hasil yang dikaitkan dengan teori manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini menjadi sarana pengembangan kompetensi ilmiah peneliti dalam penyusunan karya ilmiah yang sistematis dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

2) Bagi Universitas :

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait kepemimpinan inklusif, *knowledge management*, *job satisfaction*, dan *employee engagement*. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pembelajaran serta referensi bagi penelitian selanjutnya di lingkungan akademik.

3) Bagi Tenaga Nonmedis :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya kepemimpinan inklusif dan *knowledge management* dalam meningkatkan *job satisfaction* dan *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, meningkatkan semangat kerja, serta

mendorong keterlibatan tenaga dalam mencapai tujuan organisasi.

4) Bagi RSUD Muhammadiyah Ponorogo :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan praktik kepemimpinan, pengelolaan pengetahuan, *job satisfaction*, dan *employee engagement*. Dengan demikian, rumah sakit dapat meningkatkan kinerja SDM, kualitas pelayanan, serta loyalitas dan produktivitas tenaga secara berkelanjutan.

5) Bagi Peneliti Selanjutnya :

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan variabel, model, maupun metode penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk menyempurnakan penelitian terdahulu sehingga menghasilkan temuan yang lebih akurat, komprehensif, dan relevan dengan perkembangan organisasi, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.