

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telkomedika, yang kini dikenal sebagai PT. Sarana Usaha Sejahtera InsanPalapa (Telkomedika), merupakan perusahaan yang didirikan oleh PT. Telkom Indonesia pada tahun 2008 dengan tujuan awal menyediakan layanan kesehatan terpadu bagi karyawan Telkom Group dan keluarganya. Seiring dengan visinya untuk menjadi *mitra layanan pengelolaan kesehatan pilihan utama bagi korporasi*, Telkomedika terus berkembang dan memperluas jangkauan layanannya tidak hanya untuk internal Telkom Group, namun juga untuk perusahaan lain dan masyarakat umum.



Gambar 1. 1 Logo PT. Telkomedika

Telkomedika menyelenggarakan berbagai layanan kesehatan seperti pemeriksaan kesehatan rutin, layanan klinik umum dan spesialis, manajemen kesehatan kerja, vaksinasi, layanan ambulans, serta layanan berbasis teknologi digital seperti sistem informasi manajemen kesehatan. Klinik-klinik Telkomedika tersebar di berbagai wilayah strategis Indonesia, terutama di kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan, dan Makassar. Keunggulan Telkomedika terletak pada kemampuannya mengintegrasikan layanan kesehatan dengan teknologi informasi, mengingat posisinya sebagai bagian dari Telkom Group.

Dalam menjalankan operasionalnya, Telkomedika mengemban misi untuk:

1. Menyediakan produk dan layanan kesehatan berkualitas tinggi dengan harga bersaing.
2. Memberikan nilai tambah bagi pemegang saham melalui pengelolaan bisnis yang berkelanjutan.
3. Mengembangkan dan memberdayakan sumber daya manusia secara optimal.
4. Memanfaatkan teknologi digital dan inovasi untuk memberikan layanan yang responsif dan efisien.

Budaya organisasi Telkomedika mengedepankan profesionalisme, integritas, pelayanan prima, serta kolaborasi. Budaya ini tercermin dari nilai-nilai kerja yang dibangun untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, baik untuk karyawan maupun untuk pasien yang dilayani.

Dalam menghadapi tantangan industri kesehatan yang kompetitif dan dinamis, Telkomedika menyadari pentingnya peran sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan terus berupaya meningkatkan *employee engagement* melalui berbagai inisiatif seperti pelatihan berkelanjutan, program penghargaan, pengembangan karier, dan komunikasi dua arah yang sehat antara manajemen dan karyawan. Upaya tersebut ditujukan untuk menciptakan iklim kerja yang sehat, meningkatkan kepuasan kerja, serta menekan angka *turnover intention* di lingkungan kerja.

Peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terbukti secara teoritis maupun empiris dapat mendorong motivasi dan loyalitas kerja, sehingga berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas pelayanan. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan dapat menyebabkan turunnya kepuasan kerja dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Dalam konteks layanan kesehatan yang menuntut stabilitas, kecepatan respon, dan empati tinggi, menjaga keberlangsungan dan kesejahteraan SDM menjadi sangat krusial.

Dengan latar belakang sebagai perusahaan layanan kesehatan terintegrasi milik Telkom Group, Telkomedika menjadi objek yang tepat untuk dikaji dalam penelitian mengenai hubungan antara *employee engagement*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi

terhadap pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif dan berdampak pada peningkatan kualitas layanan kesehatan di masa depan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Turnover intention, atau niat untuk meninggalkan pekerjaan, merupakan isu yang signifikan di dunia kesehatan. Tingginya tingkat *turnover* di kalangan tenaga kesehatan, seperti perawat dan dokter, dapat berdampak negatif pada kualitas perawatan pasien, stabilitas tim, dan biaya operasional rumah sakit. Dalam beberapa tahun terakhir, sektor kesehatan telah menghadapi tantangan yang semakin besar, terutama akibat pandemi COVID-19, yang telah memperburuk kondisi kerja dan meningkatkan stres di kalangan tenaga kesehatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* di dunia kesehatan meliputi beban kerja yang tinggi, kurangnya dukungan manajerial, kesempatan pengembangan karir yang terbatas, serta ketidakpuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang mengalami kelelahan emosional dan stres cenderung memiliki niat yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung dan kurangnya pengakuan atas kinerja juga berkontribusi pada tingginya *turnover intention*.

Tingkat *turnover* di dunia kesehatan menunjukkan angka yang signifikan dan bervariasi dari tahun ke tahun, mencerminkan tantangan yang dihadapi oleh tenaga kesehatan. Menurut laporan NSI *National Healthcare Retention & RN Staffing Report 2024*, tingkat *turnover* di rumah sakit mencapai 20.7%, yang merupakan penurunan dari 22.7% pada tahun 2023. Untuk perawat terdaftar, tingkat *turnover* tercatat sebesar 18.4% pada tahun 2024, menurun dari 22.5% pada tahun sebelumnya. Di fasilitas perawatan jangka panjang, tingkat *turnover* staf keperawatan mencapai 53.3% pada tahun 2023, menunjukkan tantangan besar dalam mempertahankan tenaga kerja di sektor ini. Pada tahun 2022, tingkat *turnover* di sektor kesehatan secara keseluruhan mencapai 19.1% (*American Nurses Association 2022*), sedangkan pada tahun 2021, laporan menunjukkan tingkat *turnover* di rumah sakit mencapai 18.0% (*Healthcare Cost Institute 2021*). Data ini menunjukkan bahwa meskipun ada penurunan dalam beberapa tahun

terakhir, *turnover intention* di dunia kesehatan tetap menjadi isu yang perlu ditangani secara serius untuk memastikan kualitas perawatan pasien dan stabilitas organisasi (NSI *National Healthcare Retention & RN Staffing Report*, 2024; *American Nurses Association*, 2022; *Healthcare Cost Institute*, 2021). Angka-angka ini menunjukkan bahwa sektor kesehatan perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover intention* di kalangan tenaga kesehatan. Tingginya *turnover intention* di dunia kesehatan merupakan tantangan yang perlu diatasi untuk memastikan kualitas perawatan pasien dan keberlanjutan organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, manajemen rumah sakit dan fasilitas kesehatan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan retensi tenaga kesehatan

Tabel 1. 1 Tingkat Turnover di Sektor Kesehatan

Tahun	Tingkat Turnover di Sektor Kesehatan
2021	18%
2022	19.1%
2023	22.7%
2024	20.7%

Sumber: Laporan NSI National Healthcare Retention & RN Staffing Report 2024

Perbandingan tingkat *turnover intention* antara sektor kesehatan dan non-kesehatan menunjukkan perbedaan yang mencolok, dengan sektor kesehatan mengalami tingkat *turnover* yang lebih tinggi. Pada tahun 2024, tingkat *turnover* di rumah sakit mencapai 20.7%, sementara untuk perawat terdaftar, tingkat *turnover* adalah 18.4%. Sebagai perbandingan, sektor non-kesehatan mencatat tingkat *turnover* sekitar 13.3% pada tahun yang sama (*Work Institute*, 2024). Di tahun sebelumnya, 2023, tingkat *turnover* di rumah sakit adalah 22.7%, dan untuk perawat terdaftar mencapai 22.5%, sedangkan sektor non-kesehatan mencatat 12.5% (*Bureau of Labor Statistics*, 2023). Data ini menunjukkan bahwa tenaga kesehatan memiliki niat yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaan mereka dibandingkan dengan pegawai di sektor lain. Selain itu, di fasilitas

perawatan jangka panjang, tingkat *turnover* staf keperawatan bahkan lebih tinggi, mencapai 53.3% pada tahun 2023, yang mencerminkan tantangan besar dalam mempertahankan tenaga kerja di sektor ini. Perbedaan ini menyoroti perlunya perhatian lebih dalam mengatasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* di sektor kesehatan, seperti beban kerja yang tinggi dan kurangnya dukungan manajerial, yang tidak seumum di sektor non-kesehatan.

Tabel 1. 2 Perbandingan Tingkat Turnover di Sektor Kesehatan dan Non Kesehatan

Tahun	Turnover Kesehatan di Sektor Kesehatan	Turnover Kesehatan di Sektor Non-Kesehatan
2021	18%	10.9%
2022	19.1%	13%
2023	22.7%	12.5%
2024	20.7%	13%

Sumber: Laporan NSI National Healthcare Retention & RN Staffing Report 2024 dan Bureau of Labor Statistics, 2023

Hasil perbandingan tingkat *turnover intention* antara sektor kesehatan dan non-kesehatan menunjukkan bahwa sektor kesehatan menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mempertahankan tenaga kerja, dengan tingkat turnover mencapai 20.7% pada tahun 2024. Tingginya *turnover intention* di sektor kesehatan dapat diatribusikan kepada beberapa faktor, termasuk beban kerja yang tinggi, stres yang berkepanjangan, dan kurangnya dukungan manajerial. Penelitian menunjukkan bahwa tenaga kesehatan sering kali mengalami kelelahan emosional dan *burnout*, yang berkontribusi pada ketidakpuasan kerja (Maslach & Leiter, 2016). Selain itu, ketidakpuasan terhadap gaji dan tunjangan, serta kesempatan pengembangan karir yang terbatas, juga berperan dalam niat tenaga kesehatan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Turnover intention merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan oleh manajer dalam upaya mempertahankan karyawan yang berkualitas, terutama di perusahaan yang mengandalkan tenaga kerja terampil seperti PT. Telkomedika, yang bergerak dalam industri layanan kesehatan. Penelitian oleh Saks (2006)

menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terlibat cenderung memiliki niat untuk tetap tinggal dalam organisasi karena mereka merasa memiliki ikatan yang kuat dengan pekerjaan mereka dan nilai-nilai organisasi. Sebaliknya, karyawan yang kurang terlibat atau merasa tidak dihargai lebih cenderung mengalami ketidakpuasan kerja, yang mendorong mereka untuk mencari peluang di tempat lain.

Data dari *Human Capital* (HC) Telkomedika juga menunjukkan data *turnover* karyawan dari tahun 2021 hingga 2024, **terjadi fluktuasi tingkat *turnover* setiap tahunnya**. Pada tahun 2021, tingkat *turnover* tercatat sebesar 28,39%, kemudian menurun menjadi 24,02% pada tahun 2022. Namun, angka tersebut kembali meningkat menjadi 27,01% pada tahun 2023 sebelum akhirnya menurun cukup signifikan menjadi 20,57% pada tahun 2024. Fluktuasi ini menunjukkan dinamika pergerakan karyawan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal perusahaan. Penurunan *turnover* pada tahun 2024 dapat mengindikasikan adanya upaya organisasi dalam meningkatkan retensi karyawan, meskipun masih diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap perubahan tersebut. Mobley (1977) menjelaskan *turnover* melalui proses psikologis yang dimulai dari ketidakpuasan kerja. Namun *turnover* aktual juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kurangnya peluang kerja di luar (*pull factor* rendah), ataupun ketidakpastian ekonomi (sehingga orang bertahan walaupun tidak puas). Idealnya, menurut Gillies (Wahyuni et al., 2022) tingkat *turnover intention* berkisar 5-10%, dan *American Medical Group Association* memperkirakan tingkat tahunan nasional sebesar 6,8% untuk dokter dan 11,5% untuk dokter praktik tingkat lanjut di industri kesehatan.

Tabel 1. 3 Tingkat Turnover Karyawan Tetap di PT. Telkomedika tahun 2021 – 2024

Tahun	Nilai Turnover Karyawan
2021	28.39%
2022	24.02%

2023	27.01%
2024	20.57%

Sumber: Data Human Capital Telkomedika 2025

Dalam dunia organisasi modern, *employee engagement* (keterlibatan karyawan) menjadi salah satu topik yang semakin penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena keterlibatan karyawan yang tinggi berkorelasi langsung dengan kepuasan kerja, dan pengurangan tingkat turnover (Saks, A.M. 2006). *Employee engagement* merujuk pada sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka, serta tingkat komitmen dan antusiasme yang mereka miliki terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Kahn, 1990). *Employee engagement* yang kuat akan mempengaruhi kualitas kerja dan sikap karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada stabilitas organisasi dan keberhasilan jangka panjang.

PT. Telkomedika, sebagai bagian dari PT. Telekomunikasi Indonesia yang bergerak di sektor teknologi kesehatan, menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang terlibat, terutama di tengah persaingan industri yang semakin ketat dan kebutuhan akan profesional dengan keterampilan tinggi. Data dari *Human Capital* (HC) Telkomedika menunjukkan adanya **penurunan *employee engagement* dalam beberapa tahun terakhir**, yang dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan dan tingkat *turnover* karyawan (Schaufeli, W. B. 2008). Penurunan ini terlihat dari hasil survei internal yang mengindikasikan adanya ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, kurangnya dukungan dari manajemen, serta keterbatasan dalam pengembangan karier.

Tabel 1. 4 Tingkat Employee Engagement Karyawan Tetap Telkomedika dari tahun 2022 - 2024

Tahun	Nilai Maksimal	Rata-Rata Nilai Employee Engagement
2022	5	3.87
2023	5	3.77
2024	5	3.07

Sumber: Data Human Capital Telkomedika (2025)

Salah satu pengaruh langsung dari employee engagement adalah **kepuasan kerja**. Karyawan yang terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka cenderung merasa lebih puas karena mereka melihat pekerjaan mereka sebagai hal yang lebih dari sekedar rutinitas yang perlu dijalani untuk mendapatkan gaji. Penelitian oleh Harter et al. (2002) dalam *Gallup's Meta-Analysis* menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa dihargai, diberdayakan, dan diberi kesempatan untuk berkembang dalam organisasi. Kepuasan kerja ini berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterikatan jangka panjang dengan perusahaan.

Sejalan dengan tren tersebut, laporan HC Telkomedika juga mencatat **adanya fluktuasi absensi karyawan**. Hal ini menjadi indikasi tambahan bahwa keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan mengalami penurunan. Studi oleh Bakker dan Demerouti (2007) dalam *Journal of Managerial Psychology* dengan model Job Demands-Resources (JD-R) dan didukung pula oleh penelitian dari Seepersaud et al. (2019) di Georgetown Public Hospital menyatakan bahwa salah satu indikator kepuasan kerja karyawan menurun dapat terlihat dari tingkat absensi yang meningkat, dimana pada penelitian tersebut ditemukan bahwa Unit dengan kepuasan kerja tinggi memperlihatkan tingkat absensi lebih rendah dibandingkan unit lain.

**Tabel 1. 5 Tingkat Absent Karyawan Tetap Telkomedika Periode Bulan
April – Desember 2024**

	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Average	47,98 %	37,83 %	21,66 %	21,55 %	23,82 %	23,96 %	15,55 %	18,75 %	8,65 %

Sumber: Data Human Capital Telkomedika 2025

Berdasarkan temuan ini, dapat dikembangkan hipotesis bahwa *employee engagement* berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover intention*. Studi oleh Saks (2006) dalam *Journal of Organizational Behavior* menyebutkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja dan niat untuk bertahan di organisasi.

Selain itu, penelitian terbaru oleh Anitha (2014) dalam *International Journal of Productivity and Performance Management* menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, kepemimpinan yang baik, serta budaya perusahaan yang positif merupakan faktor utama yang meningkatkan keterlibatan karyawan dan menekan angka *turnover*. Oleh karena itu, penting bagi PT. Telkomedika untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan guna mengurangi *turnover* dan meningkatkan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi antara *employee engagement* dan *turnover intention*. Penelitian oleh Karatepe (2013) dalam *International Journal of Contemporary Hospitality Management* menemukan bahwa *employee engagement* secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Hal serupa juga diungkapkan oleh Gupta et al. (2016) dalam *Management Research Review*, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai jalur psikologis penting dalam memperkuat pengaruh positif *employee engagement* terhadap retensi karyawan. Studi oleh Imron dan Indiyati (2023) menegaskan bahwa *employee engagement* memiliki dampak tidak langsung terhadap *turnover intention*, khususnya dalam lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, studi dari Parsasi (2025) menyimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* atau kepuasan kerja sebagai mediator, yang secara empiris dibuktikan oleh penelitian pada generasi Z. Sebagai tambahan, Penelitian oleh Fitriani & Lo (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *job stress* dan *career development* terhadap *turnover intention*. Demikian pula Damara & Rahardjo (2024) membuktikan bahwa *organizational justice* memengaruhi *turnover intention* melalui *job satisfaction*. Sementara itu, Gunawan et al. (2024) menyatakan bahwa *job satisfaction* atau kepuasan kerja juga memediasi pengaruh transformational leadership terhadap *turnover intention* di kalangan Gen Z. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menjembatani hubungan antara keterlibatan karyawan dan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi, termasuk di sektor

layanan kesehatan seperti PT Telkomedika yang sangat bergantung pada stabilitas dan loyalitas tenaga profesionalnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana *employee engagement* di PT. Telkomedika mempengaruhi *turnover intention*, bagaimana kepuasan kerja berpengaruh sebagai variabel mediasi antara *employee engagement* terhadap *turnover intention* serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada pengurangan *turnover* dan peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian adalah:

1. Bagaimana kondisi *Employee Engagement* di PT. Telkomedika?
2. Bagaimana kondisi Kepuasan Kerja di PT. Telkomedika?
3. Bagaimana kondisi *Turnover Intention* di PT. Telkomedika
4. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* di PT. Telkomedika?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* di PT. Telkomedika?
6. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi di PT. Telkomedika?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini, yaitu untuk

1. Menganalisis kondisi *Employee Engagement* di PT. Telkomedika
2. Menganalisis kondisi Kepuasan Kerja di PT. Telkomedika
3. Menganalisis kondisi *Turnover Intention* di PT. Telkomedika
4. Menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* di PT. Telkomedika
5. Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* di PT. Telkomedika

6. Menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. Telkomedika

1.5 Manfaat Penelitian

- i. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini mampu memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bagian manajemen terkhusus ilmu pengembangan manajemen sumber daya manusia

- ii. Bagi Perusahaan

Penelitian ini mampu memberikan manfaat untuk masukan perusahaan guna memperbaiki pelayanan untuk mengembangkan kualitas manajemen sumber daya manusia

- iii. Bagi Penulis

Digunakan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Selain itu, juga diharapkan bisa digunakan sebagai langkah untuk menerapkan pengetahuan dari pembelajaran masa perkuliahan, dan sebagai wadah mengembangkan pengetahuan di bidang terkait dengan ketersediaan karyawan di perusahaan