

# Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit

Didit Darmawan<sup>1</sup>, Nadia Danish Ara Darmoko<sup>2</sup>, Rahayu Mardikaningsih<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received Jun 9, 2026  
Revised Jun 18, 2026  
Accepted Jun 28, 2026

### Kata Kunci:

Pengalaman Kerja,  
Sumber Daya Manusia,  
Kinerja Karyawan,  
Rumah Sakit,  
Manajemen Rumah Sakit.

## ABSTRAK

Di rumah sakit, pengalaman kerja sering dianggap sebagai salah satu penentu kinerja karena pekerjaan di dalamnya menuntut ketepatan dan keputusan yang tidak bisa selalu bergantung pada prosedur saja. Namun, ketika dilihat dari berbagai penelitian, hasilnya tidak selalu sama dan masih menyisakan perbedaan. Kajian ini dilakukan untuk melihat kembali bagaimana pengalaman kerja berhubungan dengan kinerja karyawan rumah sakit jika dirangkum dari banyak penelitian sebelumnya. Kajian ini menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif. Sumber yang dianalisis adalah penelitian kuantitatif lima tahun terakhir yang membahas hubungan pengalaman kerja dan kinerja di rumah sakit. Setiap hasil penelitian dibaca dan dibandingkan untuk melihat kecenderungan yang muncul, bukan hanya hasil akhirnya. Dari berbagai studi tersebut, pola yang paling sering muncul adalah pengalaman kerja cenderung diikuti oleh kinerja yang lebih baik. Karyawan yang lebih berpengalaman biasanya bekerja lebih stabil, lebih cepat memahami situasi kerja, dan lebih tepat dalam mengambil keputusan. Meski begitu, ada juga kondisi ketika pengalaman tidak banyak berpengaruh, terutama saat faktor lain seperti motivasi, kompetensi, dan dukungan lingkungan kerja tidak berjalan baik. Kesimpulannya, pengalaman kerja memang punya peran dalam kinerja karyawan rumah sakit, tetapi pengaruhnya tidak berdiri sendiri dan selalu terkait dengan kondisi kerja di sekitarnya.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



## Corresponding Author:

Didit Darmawan  
Universitas Sunan Giri Surabaya  
Email: [dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia ialah fungsi sentral untuk memengaruhi kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Keunggulan kompetitif perusahaan bukan hanya didasarkan oleh teknologi dan modal, namun juga dengan kapabilitas perusahaan dalam mengatur sumber daya manusianya secara efektif. Sumber daya manusia yang berkualitas termasuk properti utama dan penting bagi Indonesia dalam beralih ke era digital. Dalam perkembangannya, setiap organisasi dituntut untuk terus melahirkan pembaruan di bidang manajemen agar mampu bertahan menghadapi ketatnya persaingan global (Abdulah et al., 2021). Akselerasi mutu sumber daya manusia secara berkelanjutan berkaitan kuat dengan distribusi faktor utama dalam pengembangan organisasi (Darmawan, 2024). Sumber daya manusia bukan sekedar berkontribusi menjadi alat produksi, namun juga untuk pemicu sekaligus acuan utama berlangsungnya mekanisme produksi dan seluruh aktivitas organisasi (Subowo & Setiawan, 2015). Sebagai upaya dalam mengoptimalkan keberhasilan organisasi divisi sumber daya manusia melaksanakan kajian pada permasalahan anggota serta organisasi hingga menyebabkan transformasi yang selaras. Pengelolaan sumber daya manusia mempunyai beragam peran, antara lain peran manajerial, peran operasional, serta

peran dalam menggapai tujuan organisasi dengan selaras. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat membuat pekerjaan di dalam organisasi dapat berjalan lebih terarah dan membantu karyawan bekerja lebih maksimal saat menghadapi perubahan kerja. Dengan demikian, kualitas SDM menjadi fondasi utama dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) adalah suatu acuan yang dimanfaatkan dalam menilai mutu sumber daya manusia berdasarkan tiga aspek pokok, yaitu akses pada pengetahuan, standar hidup yang layak, dan umur panjang serta hidup sehat (Mahroji & Nurkhasanah, 2019). Perhatian terhadap aspek kemanusiaan di dalam lingkungan kerja modern menjadi hal yang mutlak untuk diperhatikan oleh pihak manajemen (Putra et al., 2022). Keadaan tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan sumber daya manusia bukan hanya untuk kepentingan organisasi, tetapi juga berkaitan dengan peningkatan kemampuan kerja setiap karyawan.

Menurut Siyen et al. (2020), rumah sakit merupakan suatu sarana penyedia layanan kesehatan untuk masyarakat yang berperan penting dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Upaya organisasi untuk mencapai kualitas layanan terbaik menuntut penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu secara menyeluruh (Putra & Darmawan, 2025). Oleh sebab itu, rumah sakit diwajibkan guna menyelenggarakan pelayanan yang berkualitas sejalan dengan acuan yang sudah ditetapkan serta mampu mencapai seluruh bagian masyarakat. Pelayanan rumah sakit dapat berjalan dengan baik apabila tenaga kerja mampu menjalankan tugasnya secara tepat dan sesuai tanggung jawab. Pengukuran acuan pelayanan rumah sakit dikelola dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 1171/Menkes/PER/VI/2011 tentang Sistem Informasi Rumah Sakit, yang menjelaskan jika standar pelayanan rumah sakit mencakup rata-rata lama rawat pasien (Average Length of Stay), angka penggunaan tempat tidur (Bed Occupancy Rate), tenggang perputaran (Turn Over Interval), angka perputaran tempat tidur (Bed Turn Over), angka kematian kasar (Gross Death Rate), serta angka kematian setelah 48 jam dirawat (Net Death Rate). Pelaksananya juga wajib mengikuti standar serta kode etik profesi yang sudah ditentukan. Pasien umumnya menentukan serta memprioritaskan parameter mutu layanan kesehatan untuk acuan dalam menilai tingkat kepuasan mereka (Syapitri et al., 2021). Institusi layanan publik memerlukan standar operasional yang jelas agar seluruh target pekerjaan dapat tercapai secara maksimal (Khayru et al., 2022). Karena itu, rumah sakit perlu memiliki karyawan yang benar-benar memahami pekerjaannya agar pelayanan kepada pasien tetap terjaga.

Kinerja karyawan berperan krusial guna mewujudkan target organisasi serta menjaga keunggulan kompetitif di tengah dunia usaha (Lestari & Darmawan, 2025). Kinerja karyawan merupakan output kerja yang digapai oleh karyawan sejalan pada kontribusi serta tanggung jawabnya untuk organisasi. Kinerja pegawai menjadi tolok ukur penting kesuksesan organisasi, meskipun pencapaiannya secara optimal masih dipengaruhi oleh berbagai faktor (Hariani & Darmawan, 2025). Faktor-faktor pendukung tersebut idealnya diteliti lebih lanjut untuk mengetahui variabel mana yang paling dominan dalam membentuk produktivitas kerja (Darmawan, 2019, 2022). Kinerja biasanya dinilai berdasarkan mutu kerja, frekuensi kerja, ketepatan waktu, serta kompetensi kolaborasi. Berdasarkan Mangkunegara (2015), kinerja karyawan adalah output kerja yang dicapai seorang pegawai, dengan mutu serta kuantitas, untuk menjalankan kewajiban selaras dengan tanggung jawab yang dimiliki. Pada dunia usaha, organisasi perlu secara berkelanjutan meningkatkan dan mengembangkan kinerjanya di berbagai lingkungan operasional (Yusuf & Darmawan, 2024). Sementara itu, kenaikan efisiensi kerja amat berhubungan dengan kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia untuk perusahaan, hingga sumber daya manusia menjadi modal paling krusial bagi organisasi (Silaen et al., 2021). Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi tolok ukur krusial guna mengukur keberhasilan manajemen sumber daya manusia. Kinerja karyawan yang baik membantu pekerjaan selesai lebih efektif dan mendukung kelangsungan aktivitas organisasi. Sesuai dengan penelitian oleh Mulyadi dan Pancasasti (2022), indikator-indikator berikut dapat dipergunakan mengukur tingkat pencapaian kinerja karyawan yakni, kuantitas kerja, mutu kerja, daya guna, ketepatan waktu, serta independensi. Pencapaian indikator tersebut menjadi cerminan utama dari keberhasilan individu di dalam menjalankan seluruh tanggung jawab profesinya (Arifin & Putra, 2020; Sinambela, 2021).

Salah satu komponen yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah pengalaman kerja. Seseorang memperoleh peluang mengoptimalkan pemasukan serta efisiensi

kerja melalui jam terbang yang tinggi (Sukmana, 2012). Berdasarkan Foster (2011), pengalaman kerja memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan kemampuan pegawai guna menuntaskan tugas dengan efisien serta efektif. Pengalaman kerja memegang peranan strategis sebagai determinan utama guna mengembangkan sikap kerja yang efisien dan adaptif. Pengalaman tidak hanya merepresentasikan akumulasi masa kerja, melainkan juga mencerminkan pematangan kognitif, teknikal, serta sikap kerja yang relevan terhadap kompleksitas tugas organisasi (Yulyanis et al., 2025). Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup berpotensi lebih percaya diri, mampu mengambil keputusan dengan tepat, serta memiliki tingkat kesalahan kerja yang lebih rendah, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang sudah memiliki banyak pengalaman biasanya lebih memahami alur pekerjaan, lebih tenang saat menghadapi masalah kerja, dan lebih cepat menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah. Melalui penguasaan bidang kerja yang mendalam, seorang pegawai menunjukkan kesiapan yang lebih matang dalam menyelesaikan hambatan di tempat kerja (Arifin & Darmawan, 2021; Darmawan & Mardikaningsih, 2021; Mardikaningsih & Arifin, 2022). Kematangan tersebut pada akhirnya dapat menciptakan kepuasan kerja serta keterikatan yang kuat terhadap organisasi (Sinambela, 2020; Sinambela et al., 2023). Integrasi antara pemanfaatan teknologi terkini dan latar belakang keahlian karyawan terbukti mempercepat proses administrasi organisasi (Darmawan et al., 2026). Dari kondisi tersebut, pengalaman kerja dapat menjadi salah satu hal yang ikut memengaruhi kualitas kerja karyawan di dalam organisasi.

Menurut Foster (2011), tolak ukur pengalaman kerja mencakup durasi kerja. Masa kerja merupakan skala durasi waktu yang sudah dijalani karyawan sehingga mampu mengerti kewajiban pekerjaan yang dimiliki dan menjalankannya dengan baik. Kedua, wawasan dan keahlian yang dimiliki. Wawasan merujuk pada gagasan, landasan, mekanisme, regulasi, atau informasi lain yang diperlukan karyawan, sekaligus meliputi keahlian dalam pemahaman dan penerapannya dalam tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan, keahlian berkaitan dengan kompetensi fisik yang diperlukan guna melaksanakan pekerjaan. Ketiga, pemahaman pada pekerjaan serta perangkat. Hal ini mencerminkan indeks kemampuan karyawan guna menguasai unsur teknis pekerjaan maupun penggunaan peralatan kerja.

Pengalaman kerja sering dikaitkan dengan meningkatnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Namun, pada lingkungan pelayanan kesehatan, pengalaman kerja tidak selalu memberikan hasil yang seragam terhadap kinerja karyawan karena karakteristik pekerjaan yang kompleks serta tingginya tuntutan pelayanan. Kondisi tersebut menyebabkan pengalaman kerja menjadi aspek yang penting untuk dikaji lebih lanjut, terutama dalam memahami bagaimana pengalaman yang dimiliki karyawan dapat membantu pelaksanaan tugas secara tepat, cepat, dan sesuai standar pelayanan. Atas dasar itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan organisasi.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini memanfaatkan metode kualitatif melalui *System Literature Review* yang berfokus pada analisis temuan studi sebelumnya yang membahas pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Artikel yang digunakan dalam kajian ini dibatasi pada publikasi lima tahun terakhir supaya pembahasan yang dianalisis tetap sesuai dengan perkembangan kondisi kerja dan dinamika organisasi saat ini. Temuan penelitian yang digunakan berasal dari studi dengan pendekatan kuantitatif, sebab pendekatan tersebut dapat memperlihatkan hubungan antarvariabel melalui hasil pengukuran dan pengolahan data secara statistik. Proses pengumpulan literatur dilakukan dengan menyeleksi artikel yang memiliki kesesuaian topik, variabel penelitian, serta pembahasan yang berkaitan langsung dengan pengalaman kerja dan kinerja karyawan. Setelah itu, setiap hasil penelitian ditelaah dan dibandingkan untuk mengetahui kecenderungan temuan yang paling sering muncul dalam penelitian sebelumnya. Pendekatan ini dipilih agar penelitian mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai peran pengalaman kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan berdasarkan berbagai hasil penelitian yang telah dipublikasikan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Marihot Tua dan Mardhiyah (2022)

Penelitian ini mengkaji dampak tingkat pendidikan serta pengalaman kerja pada kinerja pegawai divisi keperawatan di RSUD Padang Sidempuan. Pendekatan studi yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif. Data dianalisis dengan menerapkan uji regresi linear berganda. Sebanyak 120 karyawan merupakan populasi penelitian serta 54 karyawan ditetapkan sebagai sampel. Temuan analisis mengindikasikan jika pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja.

#### 2. Yulyanis *et al.* (2025)

Studi ini dilakukan guna menganalisis dampak pengalaman kerja bagi kinerja pegawai di RSUD Alimudin Umar, Lampung Barat. Studi ini menggunakan melalui metode survei melalui pendekatan kuantitatif. Penghimpunan data dilakukan dengan angket, wawancara, observasi, serta dokumentasi. pegawai nonmedis yang berhubungan langsung dengan pelayanan di RSUD Parama Sidhi Singaraja ditetapkan sebagai populasi penelitian, dengan jumlah sampel sejumlah 79 orang pegawai nonmedis yang bekerja di rumah sakit. Data dianalisis menerapkan regresi linear sederhana. Temuan tersebut mengindikasikan jika pengalaman kerja menjadi faktor utama yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

#### 3. Sukma (2024)

Penelitian ini bermaksud guna menganalisis dampak pengalaman kerja, disiplin, kompetensi, serta motivasi pada kinerja pegawai RSUD Rantau Prapat. Jumlah populasi dari seluruh pegawai sebanyak 900 pegawai dengan sampel yang ditetapkan sebanyak 90 orang. Memanfaatkan pendekatan kuantitatif. Teknik angket diterapkan guna menghimpun data. Temuan analisis mengindikasikan jika pengalaman kerja memberikan pengaruh pada kinerja pegawai secara positif dan signifikan.

#### 4. Sayoga *et al.* (2024)

Studi ini dilakukan untuk menguji dampak pengalaman kerja serta stres kerja bagi kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Langsa Lama. Metode studi yang digunakan yaitu kuantitatif. Penelitian menggunakan 119 pegawai sebagai populasi dengan random sampling sebagai teknik pemilihan sampel. Sebanyak 92 responden ditetapkan sebagai sampel. Hasil mengungkap bahwa pengalaman kerja berpengaruh pada kinerja pegawai secara signifikan.

#### 5. Resmanasari (2022)

Penelitian ini bermaksud mengungkap terkait kompetensi, pengalaman kerja, serta disiplin terhadap peningkatan kinerja karyawan rumah sakit di Sukabumi. Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif asosiatif kausal. Karyawan rumah sakit di Sukabumi sebagai populasi, sebanyak 97 responden merupakan sampel yang dipilih melalui rumus Cochran. Peneliti menganalisis data sesuai dengan kriteria penelitian dengan menggunakan metode regresi multivariat. Temuan analisis mengindikasikan jika pengalaman kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan secara signifikan.

#### 6. Darmawan dan Widiastina (2023)

Studi ini dilakukan untuk menganalisis dampak pengalaman kerja, pengembangan karier, serta pelatihan pada kinerja pegawai nonmedis di Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja. Pendekatan studi menerapkan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui angket. Pegawai nonmedis yang berkaitan langsung dengan pelayanan di Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja merupakan populasi penelitian, dengan jumlah sampel 79 orang pegawai nonmedis yang bekerja di rumah sakit tersebut. Hasil penelitian menegaskan jika pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.

#### 7. Alkhusari *et al.* (2022)

Riset yang dilakukan pada RSUD Siti Fatimah Sumatera Selatan berfokus untuk menjelaskan bagaimana pengalaman yang dimiliki perawat berdampak pada kinerja. Riset bersifat kuantitatif secara *cross sectional* terhadap 99 perawat terlibat dalam pengisian kuesioner (teknik purposive sampling), dimana data dilakukan analisis secara univariat serta bivariat. Pengolahan data itu memperlihatkan kinerja perawat meningkat adanya korelasi dari pengalaman yang telah dimiliki.

Tabel 1.S tudi Terdahulu

Nama Penulis	Loksi Penelitian	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Tua dan Mardhiyah (2022)	RSUD Padang Sidempuan	Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja pada kinerja karyawan	Pengalaman kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
Yulyanis et al. (2025)	RSUD Alimudin Umar di Kabupaten Lampung Barat	Dampak pengalaman kerja pada kinerja pegawai	Pengalaman kerja merupakan determinan utama dalam meningkatkan kinerja pegawai.
Sukma (2024)	RSUD Rantau Prapat	Pengaruh pengalaman kerja, disiplin, kompetensi, serta motivasi pada kinerja pegawai	pengalaman kerja memberikan pengaruh pada kinerja pegawai secara positif dan signifikan.
Sayoga et al. (2024)	UPTD Puskesmas Langsa Lama	Pengaruh pengalaman kerja dan stres kerja pada kinerja pegawai	Pengalaman kerja berpengaruh pada kinerja pegawai secara signifikan.
Resmanasari (2022)	Rumah Sakit di Sukabumi	Pengaruh kompetensi, pengalaman Kerja serta disiplin bagi peningkatan kinerja karyawan	Tidak ada dampak signifikan pengalaman kerja pada kinerja karyawan.
Darmawan dan widiastina (2023)	Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja	Dampak pengalaman kerja, pengembangan karir, serta pelatihan bagi kinerja pegawai	Pengalaman kerja terbukti berpengaruh pada kinerja pegawai secara positif dan signifikan.
Alkhusari et al. (2022)	RSUD Siti Fatimah	Keterkaitan antara pengalaman dan kinerja perawat	Adanya korelasi antara pengalaman dan kinerja.

Menurut berbagai studi yang telah ditelaah, pengalaman kerja secara konsisten berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan, terutama pada sektor layanan kesehatan seperti rumah sakit dan puskesmas. Temuan dari Tua dan Mardhiyah (2022); Yulyanis *et al.* (2025); Sukma (2024); Sayoga *et al.* (2024); serta Darmawan dan Widiastina (2023) menunjukkan pola yang sama, yaitu karyawan dengan pengalaman kerja lebih tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja tidak hanya soal lama bekerja, tetapi juga dengan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan ketepatan tindakan yang terbentuk selama menjalankan tugas pelayanan kesehatan. Pengalaman kerja menjadi penting karena pekerjaan bersifat langsung berkaitan dengan keselamatan pasien, ketepatan tindakan, serta kecepatan respons terhadap kondisi yang berubah. Karyawan tidak hanya dituntut menjalankan prosedur, tetapi juga mampu membaca situasi klinis dan mengambil keputusan dengan cepat. Dari proses kerja yang berulang, karyawan belajar meningkatkan keterampilan, mengambil keputusan dengan lebih tepat, dan bekerja lebih efisien. Temuan ini sejalan dengan konsep *Human Capital* Becker (1964) yang memandang pengalaman sebagai bentuk akumulasi kemampuan yang berdampak pada produktivitas kerja. Bandura (1977) juga menjelaskan bahwa pengalaman kerja terbentuk melalui proses belajar langsung di tempat kerja, seperti mengamati, mencoba, dan memperbaiki cara kerja. Proses ini terlihat nyata pada peningkatan ketepatan klinis, kecepatan respons, dan pengurangan kesalahan kerja seiring bertambahnya pengalaman kerja.

Pengalaman kerja tidak bisa dilepaskan dari proses adaptasi karyawan terhadap situasi kerja yang berubah-ubah. Darmawan (2022) dan Putra *et al.* (2022) menjelaskan bahwa semakin sering seseorang menghadapi berbagai kondisi kerja, semakin baik kemampuannya dalam bekerja. Arifin dan Darmawan (2022) juga menegaskan bahwa pengalaman yang terus bertambah akan memperkaya pengetahuan dan keterampilan, sehingga karyawan lebih siap menghadapi masalah kerja yang lebih kompleks. Namun, pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja tidak selalu berdiri sendiri. Arifin dan Darmawan (2021) serta Sinambela (2021) menunjukkan bahwa pengalaman kerja akan lebih berdampak jika disertai keterlibatan aktif dalam pekerjaan dan kemauan untuk terus belajar. Karena itu, pengalaman kerja lebih tepat dipahami sebagai proses

yang berkembang seiring waktu, bukan sekadar lamanya seseorang bekerja, melainkan juga kualitas keterlibatan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.

Secara umum, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengalaman kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Meskipun demikian, hubungan tersebut tidak selalu kuat dalam setiap kondisi. Hal ini terlihat dari temuan Darmawan dan Mardikaningsih (2022) yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak selalu menjadi faktor utama dalam kinerja, karena masih dipengaruhi oleh faktor lain seperti keterampilan interpersonal, integritas, dan keterikatan kerja. Dengan demikian, pengaruh pengalaman kerja lebih tepat dipahami sebagai sesuatu yang bergantung pada konteks, baik dari sisi individu maupun lingkungan organisasi.

Fenomena ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak berdiri sendiri dalam memengaruhi kinerja karyawan, tetapi berkaitan dengan faktor lain yang melekat pada individu maupun kondisi kerja di organisasi. Pemahaman mengenai perbedaan respon dan aspek psikologis individu ini sebenarnya menjadi dasar yang penting dalam teori perilaku organisasi (Darmawan, 2013). Karena itu, hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung. Oleh karena itu, diperlukan integrasi antara pengalaman kerja dan variabel pendukung lainnya agar peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai secara optimal. Sejalan dengan itu, Jahroni dan Darmawan (2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pengalaman kerja, tetapi juga oleh motivasi, disiplin, dan kondisi lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat memperkuat atau justru melemahkan hasil kerja karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan terbentuk dari kombinasi beberapa faktor, bukan dari satu variabel saja.

Dalam pelayanan kesehatan, kondisi kerja yang cepat berubah, tuntutan pelayanan yang tinggi, serta standar kerja yang ketat membuat pengalaman kerja saja tidak cukup untuk menjamin kinerja yang optimal. Pengalaman kerja tetap penting, tetapi perlu didukung oleh motivasi kerja yang stabil, lingkungan kerja yang mendukung, dan sistem pengelolaan SDM yang berjalan baik. Abdulah *et al.* (2021) menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang inovatif menjadi bagian penting dalam menjaga daya saing organisasi. Oleh karena itu, pengalaman kerja di rumah sakit tidak cukup hanya dibiarkan berkembang melalui masa kerja, tetapi perlu diarahkan secara langsung melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, pendampingan di lapangan, serta evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala agar benar-benar berdampak pada peningkatan kemampuan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan pengalaman kerja perlu disesuaikan dengan strategi organisasi yang lebih luas, terutama yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kinerja secara berkelanjutan. Dengan pendekatan seperti ini, pengalaman kerja tidak hanya berhenti sebagai akumulasi waktu bekerja, tetapi berubah menjadi peningkatan kemampuan yang nyata dalam pelayanan kepada pasien.

#### 4. KESIMPULAN

Pengalaman kerja terbukti sebagai sebuah unsur krusial yang berdampak kinerja pegawai, utamanya dalam bidang layanan kesehatan. Sebagian besar penelitian mengindikasikan jika makin tinggi pengalaman kerja, dengan itu makin baik kinerja yang ditimbulkan. Hal ini karena pengalaman kerja mampu meningkatkan keterampilan, ketepatan, dan efisiensi dalam bekerja. Namun, pengaruh tersebut tidak selalu konsisten, karena terdapat penelitian yang menunjukkan hasil tidak signifikan. Oleh sebab itu, pengalaman kerja butuh dipicu dengan aspek lain seperti kompetensi, motivasi, serta disiplin supaya mampu meningkatkan kinerja dengan maksimal. Pengalaman kerja baru memberikan dampak yang optimal apabila diiringi dengan penguatan aspek individual dan organisasi yang lain.

#### REFERENCES

- Abdulah, M. H. A. B., Gardi, B., & Darmawan, D. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 51-58.
- Alkhusari, A., Ariyani, Y., Arsi, R., Afdhal, F., Arum, A., & Sisen, A. (2022). Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Perawat. *Jurnal 'Aisyiyah Medika*, 7(2), 70-77.

- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Arifin, S., & Putra, A. R. (2020). Employee Performance Development through Work Experience, Work Ethic, Compensation. *Iosr Journal Of Business And Management (Iosr-Jbm)*, 22(7), 39-45.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press, Chicago.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Efikasi Diri, dan Kompetensi Diri terhadap Kinerja Pegawai dan Loyalitas Kerja melalui Keterlibatan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 5(3), 229-236.
- Darmawan, D. (2022). Motivasi, Kemampuan, Pengalaman, Keterlibatan, Kedisiplinan Sebagai Faktor Internal Karyawan dan Pembentukan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 18-29.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 290-296.
- Darmawan, D., Pangestu, I., Bahri, M. S., Paramita, A. S., & Mardikaningsih, R. (2026). Personalisasi Pengalaman Kerja Melalui Kecerdasan Buatan: Otomatisasi Administratif Menuju Pengembangan Karyawan yang Adaptif. *Jurnal DIALOGIKA: Manajemen dan Administrasi*, 7(2), 51-63.
- Darmawan, K., & Widiastina, G. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pengembangan Karir dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Non Medis di Rumah Sakit Parama Sidhi Singaraja. *Jurnal Jnana Satya Dharma*, 11(1), 112-123.
- Foster, S. (2011). Dominant Traditions in International Textbook Research and Revision. *Education Inquiry*, 2(1), 5-20.
- Hariani, M., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Modal Psikologis, dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Satyagraha*, 8(1), 180-198.
- Jahroni, J., & Darmawan, D. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 95-106.
- Khayru, R. K., Darmawan, D., & Kurniawan, Y. (2022). An Analysis of the Impact of Age, Work Experience, and Gender on Job Search Duration Among Graduates. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 139-144.
- Lestari, F. A. D., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Nusantara*, 6(1), 93-113.
- Mahroji, D., & Nurkhasanah, I. (2019). Pengaruh Indeks Pembangunan Manusia terhadap Tingkat Pengangguran di Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi-Qu*, 9(1), 51-72.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan Kedua Belas). Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardikaningsih, R., & Arifin, S. (2022). Studi Empiris Tentang Pengawasan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Kemampuan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 18(1), 80-100.
- Mulyadi, A., & Pancasasti, R. (2022). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Motivasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 11-21.
- Puspitawati, N. M. D., & Atmaja, N. P. C. D. (2020). Pengaruh Kompensasi terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bakti Saraswati (JBS)*, 9(2), 41-49.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2025). Kontribusi Berkesinambungan Knowledge Management dan TQM terhadap Pengembangan Kinerja Karyawan. *Jurnal Satyagraha*, 8(2), 211-224.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Arifin, S. (2022). Employee Experience in the Digital Workplace: A Human Resource Management Perspective. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 361-384.
- Resmanasari, D. (2022). Kompetensi Pengalaman Kerja dan Disiplin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Rumah Sakit yang Ada di Sukabumi. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMAKD)*, 4(2), 1-12.
- Sayoga, M., & Anandya, D. (2025). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty Among Bank Mandiri Customers in Indonesia. *Southeast Asian Journal of Service Management*, 2(3), 174-185.
- Silaen, E. A., Dewi, F. I. R., & Satyadi, H. (2021). How Psychoeducational Intervention Effects on Burden in Caregivers of Schizophrenia: A Systematic Literature Review. In *Proceedings of the 1st Tarumanagara International Conference on Medicine and Health (TICMIH 2021)*, 41, 120-130.

- Sinambela, E. A. (2020). Pengaruh Pendidikan, Kompetensi dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(2), 277-285.
- Sinambela, E. A. (2021). Analysis of the Role of Experience, Ability and Motivation on Employee Performance. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 69-74.
- Sinambela, E. A., Halizah, S. N., Naufalia, S., Amelia, F. N., Arifin, S., Darmawan, D., & Putra, A. R. (2023). The Effect of Experience, Work Supervision and Career Development on Job Satisfaction. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(2), 96-107.
- Siyen, S., Hadi, A. J., & Asriwati, A. (2020). Faktor yang Berhubungan dengan Mutu Pelayanan Rumah Sakit Bhayangkara Tebing Tinggi. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 3(3), 267-274.
- Subowo, R., & Setiawan, R. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karayawan pada PT Multi Artistikacithra. *Agora*, 3(1), 493-499.
- Sukma, A. (2024). Exploring Factors Influencing SMEs' Success: The Perspective of Entrepreneurial and Learning Orientations. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 8(01), 33-46.
- Sukmana, I. (2012). Bioactive Polymer Scaffold for Fabrication of Vascularized Engineering Tissue. *Journal of Artificial Organs*, 15(3), 215-224.
- Syapitri, H., Amila, A. & Aritonang, J. (2021). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kesehatan*. Ahlimedia Book, Malang.
- Tua, D. W. M., & Mardhiyah, A. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah Padangsidempuan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 2(3), 121-127.
- Yulyanis, Y., Faithya, K. N., & Safitiri, M. (2025). Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Alimudin Umar Kabupaten Lampung Barat. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, 9(1), 60-68.
- Yusuf, M., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh Efikasi Diri dan Organization Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan. *JURILMA: Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 1(2), 79-84.