

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kunci berjalanya sebuah perusahaan adalah pada manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan (Latansya Ardiawan et al., 2025). Tanpa manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang layak maka akan menghambat produktivitas dan tujuan strategis perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) adalah kunci dari berjalanya operasional dari sebuah organisasi, termasuk di sektor kesehatan seperti rumah sakit. Sumber daya manusia (SDM) tidak hanya berperan sebagai pelaksana lapangan saja. Namun, juga sebagai ujung tombak dalam terwujudnya tujuan dan citra dari rumah sakit itu sendiri. Perusahaan menganggap bahwa karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan untuk terus bertahan dan tetap produktif di perusahaannya (Saputra & Anindita, 2021). Rumah sakit dituntut merekrut karyawan dengan kompetensi unggul serta memiliki etos kerja tinggi dan memiliki jiwa loyal agar pelayanan yang diberikan dapat diterima secara optimal oleh pasien. Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang loyal menjadi tantangan strategis. Tingkat turnover yang tinggi tidak hanya mengganggu stabilitas operasional, tetapi juga menimbulkan kerugian finansial yang signifikan akibat biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru (Manafe et al., 2022).

Di Indonesia terdapat banyak rumah sakit yang masih beroperasi sampai saat ini. Salah satu contohnya adalah Rumah Sakit Permata Medika yang berada di Kabupaten Kebumen. Rumah sakit ini berlokasi di Jalan Indrakila nomor 17 dan didirikan pada 22 Januari 2010. Di Kabupaten Kebumen, Rumah Sakit Permata Medika menjadi pilihan utama karena fokus pada pelayanan prima dan kepuasan pasien yang dihasilkan dari kinerja stafnya. Saat ini, rumah sakit ini dipimpin oleh drg. Budi Irianto, M.M. Rumah sakit permata Medika merupakan organisasi profit yang bergerak dibidang kesehatan yang tentunya diperlukan ditengah kehidupan masyarakat.

Mempertahankan loyalitas merupakan hal yang vital pada jenis karyawan non medis. Karyawan non medis adalah karyawan yang tidak terlibat langsung dengan pelayanan klinis. Adapun peran dari karyawan non medis adalah mendukung administrasi, logistik, dan fasilitas yang sangat menentukan kelancaran layanan kesehatan secara keseluruhan. Loyalitas pada dasarnya merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik (Nadeak & Simanjorang, 2021)

Tabel 1 1
Data turn over karyawan non medis

DATA KARYAWAN KELUAR	TAHUN
30	2023
40	2024
8	2025

Fenomena yang terjadi dalam penelitian ini ditemui adanya rasa senang hati hati dan tanpa paksaan. Karyawan juga menunjukkan kemampuan untuk bertahan dalam organisasi serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang dijalankan. Selain itu, loyalitas karyawan terlihat dari partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi serta upaya menjaga reputasi rumah sakit baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja. Namun, demikian, terdapat dinamika pada tingkat resign karyawan yang menunjukkan fluktuasi, yaitu sebanyak 30 karyawan pada tahun 2023, meningkat menjadi 40 karyawan pada tahun 2024, dan kemudian menurun secara signifikan menjadi 8 karyawan pada tahun 2025. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum loyalitas karyawan tergolong baik, masih terdapat faktor-faktor tertentu yang memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Servant Leadership adalah gaya kepemimpinan yang dimana seorang pemimpin fokus pada melayani orang lain terlebih dahulu untuk mereka berkembang. Menurut Trompenaars & Voerman (2010) dalam (Latansya Ardiawan et al., 2025). Dalam praktiknya, *Servant Leadership* mewujudkan dirinya melalui perbuatannya. Secara keseluruhan, *Servant Leadership* lebih menekankan pada pendekatan yang manusiawi dan transformasional. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada hasil yang ditargetkan oleh perusahaan, tetapi juga pada pertumbuhan dan kebahagiaan dari setiap karyawan yang bekerja. Dengan menempatkan diri sebagai pelayan bagi keberhasilan anggota tim, seorang pemimpin yang memiliki sifat *Servant*

Leadership pada akhirnya akan menginspirasi pada anggota timnya bekerja dengan baik dan menciptakan suasana yang lebih harmonis, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Dalam penelitian ini terdapat fenomena bahwa penerapan *Servant Leadership* dalam organisasi telah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya pemberian kepercayaan dan wewenang kepada karyawan yang mampu mendorong kemandirian dalam bekerja. Pemimpin juga telah memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, peran pemimpin terlihat jelas melalui pembagian tugas yang terarah serta pengawasan yang efektif. Sikap pemaaf juga telah diterapkan dengan baik, disertai dengan upaya pembinaan yang mendukung perbaikan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, pemimpin menunjukkan tanggung jawab yang kuat dalam mengelola organisasi serta berupaya mengembangkan potensi karyawan sebagai bagian dari keberlanjutan organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa implementasi *Servant Leadership* dalam organisasi telah berjalan secara efektif dan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja serta keterlibatan karyawan.

Sebagaimana dijelaskan oleh (Saputra & Anindita, 2021) didefinisikan sebagai sebuah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama. Penelitian ini membuktikan bahwa *Servant Leadership* pada industri manufaktur berpengaruh signifikan tidak hanya pada loyalitas karyawan. Selain itu, (Ketut et al., 2024) menjelaskan dengan jelas

dalam industri perhotelan bahwa kepemimpinan berbentuk *Servant Leadership* berdampak positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani, mengutamakan kebutuhan tim, dan bersikap rendah hati dapat meningkatkan kepercayaan serta loyalitas karyawan. Dalam konteks rumah sakit, pemimpin yang turun langsung ke lapangan dan bersikap adil mampu membangun hubungan yang kuat dan saling menghormati. Hubungan kolaboratif ini terbentuk karena karyawan memandang pimpinan sebagai bagian dari tim yang bersama-sama mencapai tujuan, yaitu memberikan pelayanan kesehatan yang optimal. Seperti penelitian dari Haider, Afridi & Farman (2019) dalam (Saputra & Anindita, 2021) yang menyebutkan *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Lingkungan kerja non fisik adalah salah satu dari kunci utama dalam mempengaruhi kenyamanan, motivasi, dan loyalitas dalam Rumah Sakit Permata Medika. Lingkungan non fisik salah merupakan faktor yang mendeterminasi penting dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2001) dalam (Anam & Rahardja, 2017) lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan nonfisik, salah satu lingkungan kerja yang sangat mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak hanya mengikat pada faktor material atau yang fisik yang dapat dilihat, tetapi menekankan pada aspek psikososial yang menciptakan hubungan yang harmonis antar karyawan maupun atasan dan bawahan di Rumah Sakit Permata Medika. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kondisi

sosial di tempat kerja seperti keharmonisan rekan kerja, kualitas hubungan atasan–bawahan, serta iklim kerja yang sehat telah terbukti memainkan peran signifikan dalam membentuk rasa aman, kenyamanan psikologis, serta loyalitas jangka panjang karyawan terhadap organisasi. ketika hubungan antar karyawan maupun hubungan antara karyawan dan atasan berjalan baik, maka karyawan cenderung merasakan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas karyawan (Manafe et al., 2022) Lingkungan kerja non fisik yang positif memungkinkan karyawan merasa dihargai, diterima, dan terlibat dalam sistem kerja yang mendukung, sehingga mendorong peningkatan motivasi dan komitmen kerja.

Selain itu, kondisi harmonis antar rekan kerja juga menjadi perhatian kelompok kerja generasi muda. Dalam menjalankan tugas, para pegawai senior di Rumah Sakit Permata Medika terus memperhatikan cara kerja juniornya. Situasi ini menciptakan suasana kerja yang mendukung. Jika komunikasi berjalan lancar serta ada dukungan sosial yang kuat, para pegawai akan lebih mudah menghadapi tekanan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan penelitian dari (Manafe et al., 2022) lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2005) dalam (Anam & Rahardja, 2017) merupakan respons emosional dan efektivitas yang berdampak pada aspek pekerjaan atau hasil kinerja. Kepuasan kerja merupakan variabel yang penting dalam rumah sakit. Kepuasan kerja berkaitan langsung dengan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan relasi dengan

atasan ataupun sesama karyawan. kepuasan kerja muncul dari penilaian individu terhadap berbagai faktor pekerjaan seperti gaji, supervisi, apresiasi, dan keuntungan yang diberikan perusahaan (Yuliana & Fadhli, 2023) Selama tiga tahun terakhir penilaian kepuasan karyawan di Rumah Sakit Permata Medika menunjukkan hasil yang positif dimana mayoritas karyawan merasa puas bekerja di Rumah Sakit Permata Medika. Berikut hasil penilaian kepuasan karyawan tahun 2023-2025

Tabel 1 2
Penilaian Kepuasan Karyawan Tahun 2023-2025

TAHUN	SANGAT TIDAK PUAS	TIDAK PUAS	PUAS	SANGAT PUAS
2023	0,3%	7,8%	77,7%	14,2%
2024	0,8%	7,8%	76,7%	14,4%
2025	0,6%	7,7%	76,7%	15%

Fenomena ini menunjukkan bahwa karyawan secara umum telah merasakan kondisi kerja yang baik. Namun, tingginya kepuasan belum tentu langsung meningkatkan loyalitas. Hal ini mengindikasikan adanya variabel lain yang berperan sebagai penghubung dalam membentuk loyalitas karyawan.

Di sisi lain, ada beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya inkonsistensi temuan (*research gap*). Beberapa studi menyatakan bahwa *Servant Leadership* dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap loyalitas. Seperti Haider, Afridi & Farman (2019) dalam (Saputra & Anindita, 2021) yang menyebutkan *Servant Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Lalu ada Sebastian et al.

(2017) dalam (Manafe et al., 2022) menyatakan Lingkungan Kerja Non-Fisik ada pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun, di sisi lain Ayu Cahyaningsih et al., (2025) dalam (Wiliastiti et al., 2025) di mana *Servant Leadership* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun loyalitas karyawan dan penelitian dari Norianggono et al (2014) dalam (Anam & Rahardja, 2017) menghasilkan lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara *Servant Leadership* dan loyalitas masih memerlukan pendalaman dalam konteks organisasi yang beragam. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipilih sebagai variabel intervening karena dapat memperjelas hubungan antara *Servant Leadership*, lingkungan kerja non fisik, dan loyalitas karyawan, serta memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai mutu pelayanan non klinis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen. Penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada sektor manufaktur, perhotelan, dan jasa, sehingga kajian pada karyawan non medis di rumah sakit masih terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian hanya menguji pengaruh langsung tanpa memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Di sisi lain, terdapat perbedaan hasil penelitian, di mana beberapa studi menunjukkan pengaruh signifikan *Servant Leadership* dan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas, sementara penelitian lainnya menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengujian model yang mengintegrasikan

Servant Leadership, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja, dan loyalitas secara simultan, dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk memberikan pemahaman baru mengenai faktor psikososial yang membentuk loyalitas karyawan non medis di rumah sakit.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN NON MEDIS MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (studi kasus pada Rumah Sakit Permata Medika Kebumen)”.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini disusun untuk memahami hubungan antara hubungan antara *Servant Leadership* dan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen, dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen. Berikut adalah pertanyaan penelitian dalam penelitian ini:

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?

3. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
4. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
6. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
7. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Rumah Sakit Permata Medika?

1.3. Batasan Masalah

Guna menghindari perluasan masalah, dalam penelitian ini penulis membatasi masalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan khusus pada karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen. Karyawan yang termasuk tenaga medis tidak menjadi bagian dari penelitian.
2. Pengumpulan data dilakukan melalui persepsi responden menggunakan instrumen kuesioner (*Google Form*) dengan skala sikap.
3. Penelitian hanya menganalisis hubungan *Servant Leadership*, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan dalam pendekatan kuantitatif.

4. Analisis data dibatasi pada waktu pengisian kuesioner sehingga hasil mencerminkan kondisi pada periode tersebut.
5. Agar pembahasan tetap fokus, batasan indikator setiap variabel dijelaskan sebagai berikut:

a. *Servant Leadership*

Adapun menurut Dierendoick & Nuijten (2011) dalam (Saputra & Anindita, 2021) *Servant Leadership* dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

- a. *Empowerment*
- b. *standing back*
- c. *Accountability*
- d. *Forgiveness*
- e. *Courage*
- f. *Authenticity*
- g. *Humility*
- h. *Stewardship*

b. *Lingkungan Kerja Non Fisik*

Menurut (Analisa, 2011) dalam (Anam & Rahardja, 2017) Lingkungan kerja non fisik dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Tingkat pengetahuan terhadap struktur kerja
- b. Tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan
- c. Tingkat perhatian yang diberikan pemimpin

- d. Tingkat dukungan yang diberikan pemimpin
 - e. Tingkat kerjasama antar kelompok
 - f. Kelancaran komunikasi baik sesama rekan kerja maupun atasan
- c. *Kepuasan Kerja*

Menurut Menurut (Judge & Robbins, 2017) dalam (Latansya Ardiawan et al., 2025) kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

- a. kepuasan terhadap gaji (pay)
 - b. kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (nature of work)
 - c. kepuasan terhadap atasan (supervision)
 - d. kepuasan terhadap rekan kerja (co-workers)
 - e. kepuasan terhadap promosi (promotion)
- d. *Loyalitas Kerja*

Adapun menurut (Iswati & Kade R, 2022) loyalitas dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Taat menjalankan aturan.
- b. Sanggup bekerja dengan baik.
- c. Tepat pada waktu.
- d. Berani ambil resiko.
- e. Memberi ide tanpa paksaan.
- f. Menjalankan tugas tanpa paksaan
- g. Menyerahkan hasil kerja kepada pemimpin

Tujuan Penelitian

Adapun yang ingin dicapai oleh penulis melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
3. Mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
4. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
6. Mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
7. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun yang ingin dicapai oleh penulis melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

Mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen

1. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
2. Mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
3. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
4. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
5. Mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen
6. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi beberapa aspek, yaitu manfaat teoritis dan praktis. Berikut ini beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian tersebut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini dapat memperkaya kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh *Servant Leadership* dan lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas

karyawan non medis, serta peran kepuasan kerja sebagai variable mediasi

- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi literatur tambahan bagi akademisi yang meneliti topik serupa, terutama dalam konteks rumah sakit daerah, sehingga memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan non medis

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi Rumah Sakit permata Medika Kebumen dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, khususnya *Servant Leadership* guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan non medis
- b. penelitian dapat menjadi acuan bagi manajemen Rumah Sakit Permata Medika Kebumen untuk merancang kebijakan yang lebih harmonis dan berfokus pada peningkatan kepuasan kerja sebagai langkah untuk meningkatkan loyalitas karyawan non medis.