

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang dalam penyediaan kebutuhan barang dan jasa publik menggunakan sumber anggaran dari dana publik. Pada dasarnya organisasi sektor publik sangat berbeda dengan organisasi swasta. Tujuan pokok organisasi swasta yaitu untuk mendapatkan laba yang setinggi-tinggi untuk kepentingan pemiliknya. Sedangkan pada organisasi sektor publik keuntungan atau laba bukanlah hal yang utama tetapi prioritas utamanya adalah pemberian pelayanan yang optimal bagi kepentingan publik. Organisasi sektor publik berkaitan erat dengan strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk penyediaan kebutuhan publik. Jenis-jenis organisasi yang termasuk dalam sektor publik di Indonesia diantaranya yaitu pemerintah pusat maupun daerah dan perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah baik berupa BUMN maupun BUMD. Fitriyani (2014) menyebutkan beberapa jenis organisasi sektor publik di Indonesia, yaitu organisasi pemerintah pusat, organisasi pemerintah daerah, organisasi partai politik, organisasi LSM, organisasi yayasan, organisasi pendidikan seperti sekolah, organisasi kesehatan seperti puskesmas dan rumah sakit, dan organisasi tempat peribadatan.

Rumah Sakit (RS) sebagai salah satu instansi pemberi pelayanan kesehatan tingkat lanjutan sebuah entitas pelayanan publik baik yang didirikan swasta, bertugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan yang paripurna, di

mana memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasiennya sehingga empat (4) fungsi dan tanggung jawab sebagaimana yang dimaktub dalam Undang-Undang No 44 Tahun 2009 Pada Pasal 5 juga harus dapat dijalankan dengan baik, antara lain yaitu berfungsi sebagai penyelenggara pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan berdasarkan standar pelayanan rumah sakit; pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan dengan memberikan pelayanan kesehatan rujukan yang paripurna berdasarkan indikasi medis, dapat dijalankan dengan baik dan optimal.

Dalam menjalankankan fungsi dan tanggung jawab tersebut, rumah sakit wajib memenuhi persyaratan diantaranya pemenuhan ketenagaan sumber daya manusia yaitu rumah sakit harus memiliki tenaga tetap yang meliputi tenaga medis dan penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen rumah sakit, dan tenaga nonkesehatan. Rumah sakit sebagai salah satu bentuk organisasi yang spesial, karena perpaduan antara padat teknologi, padat karya dan padat modal, dengan demikian manajemen rumah sakit telah menjadi disiplin ilmu tersendiri yang secara bersamaan menghasilkan teknologi dan perilaku manusia di dalam organisasi. Sesuai dengan hal tersebut, Undang-Undang No. 36 Tahun 2009 Tentang Kesehatan dalam Pasal 33 ayat 1 mengatur bahwa setiap kepala penyelenggara pelayanan kesehatan masyarakat wajib memiliki kompetensi manajemen kesehatan sesuai kebutuhan. Hal tersebut ditegaskan kembali pada Pasal 34 ayat 1 yang menekankan pada pentingnya kompetensi individual yang berkorelasi dengan tugas yang diembannya.

Rumah sakit swasta sebagai salah satu jenis rumah sakit yang dibagi berdasarkan pengelolaannya, dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit, namun tidak terlepas dari azas pembentukan rumah sakit yang berdasarkan pelayanan yang juga berfungsi sosial, sehingga bagi manajemen penyelenggara rumah sakit perlu adanya strategi pengelolaan sdm yang baik dan hati-hati, karena proses manajemen SDM sangat mempengaruhi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Sebagai pemberi pelayanan kesehatan publik rumah sakit baik pemerintah maupun swasta dituntut pegawainya untuk dapat bekerja dengan hati, melayani pasien dengan ramah namun tetap professional sesuai dengan standar prosedur operasional pada setiap pelayanan kesehatan yang diberikan, dituntut untuk dapat *fast response* namun akurat dalam pelayanan, waktu menunggu yang tidak lama serta mampu memenuhi ekspektasi masyarakat yang datang berobat. Tuntutan kinerja pegawai (*employee performance*) yang tinggi dan tanggung jawab manajemen untuk meningkatkan Rumah Sakit (RS) di lingkungan perawatan merupakan satu tantangan yang besar yang sangat dinamis dan tidak dapat dipisahkan dari unsur keselamatan pasien. Selain itu, RS juga dituntut untuk menerapkan nilai-nilai perilaku pelaksanaan layanan publik sesuai pasal 34 UU No 25 tahun 2009, di mana layanan kesehatan harus adil dan tidak diskriminatif, menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas, integritas, moralitas dan kejujuran, cermat, profesional, taat azas/norma dan tidak menyimpang dari prosedur.

Dalam menjalankan aktivitas pelayanan kesehatan kepada pasien, manajemen rumah sakit tidak terlepas dari implementasi praktik-praktik sdm dan strategi organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja rumah sakit, yang

merupakan kumulatif dari capaian kinerja seluruh pegawai rumah sakit. Hal ini telah disebutkan dalam penelitian Arifin & Matriadi (2022) bahwa kinerja karyawan berfungsi karena kemampuan dan motivasi. Karyawan membutuhkan perhatian manajemen kinerja karena kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan bagian dari kinerja organisasi yang dapat mempengaruhi baik atau tidaknya kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. *Employee performance* adalah pencapaian hasil bagi pelaksanaan tugas tertentu. Pada saat yang sama, hasil kinerja organisasi dari organisasi prestasi pada tingkat tertentu untuk mencapai dan mewujudkannya tujuan, yang sangat dipengaruhi oleh tingkat pencapaian hasil kinerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai rumah sakit, manajemen RS menetapkan indikator kinerja yang harus dicapai dan adanya program penilaian yang berbasis kinerja, selain itu perlu adanya upaya dari manajemen untuk meretensi pegawainya melalui strategi *employee retention* agar tetap bertahan dan terus loyal bekerja di rumah sakitnya, sehingga kinerja organisasi tidak terganggu.

Mangkunegara (2009) mengungkapkan bahwa *employee performance* sebagai output, efisien serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktifitas. Alefari, et al (2020) menyebutkan bahwa *employee performance* adalah sesuatu yang dinamis dan memberikan dampak yang besar pada kinerja dan sustainabilitas perusahaannya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee performance*, hal ini sebagaimana yang disebutkan Alefari dalam penelitiannya yaitu motivasi, *human resource management style*, *leadership style*, *employee engagement*, kepuasan kerja, diklat dan training, dan lain-lain.

Praktik pengelolaan sdm dengan pencapaian kinerja pegawai yang optimal dan tingkat retensi pegawai yang baik diharapkan oleh semua pemilik RS tak terkecuali pemilik RS swasta yang ada di Kota Medan. Kota Medan sebagai ibukota Provinsi Sumatera Utara merupakan kota terbesar keempat di Indonesia setelah Jakarta, Surabaya dan Bandung dengan populasi sekitar 2,5 juta jiwa dan luas wilayah 265,00 km<sup>2</sup> yang berdasarkan data sirs *online* Kementerian Kesehatan RI terdapat sebanyak 71 RS baik milik pemerintah maupun swasta di Kota Medan. Pelayanan rumah sakit di Kota Medan saat ini dapat diakses dengan mudah oleh masyarakatnya karena warganya telah terdaftar pada program asuransi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dan telah dinyatakan sebagai kota yang mencapai *Universal Health Coverage* (UHC) pada program ini seperti yang telah dipublikasikan oleh BPJS Kesehatan RI sebagai penyelenggara program. Dengan demikian, maka dapat dikatakan aksesibilitas pelayanan kesehatan masyarakat penduduk kota Medan ke rumah sakit dapat dilakukan dengan skema asuransi nasional tersebut.

Disatu sisi, adanya temuan tentang rendahnya kinerja pegawai rumah sakit kota medan telah disebutkan dalam penelitian Silalahi, K (2021) bahwa kinerja perawat pelaksana mayoritas memiliki kinerja kurang baik sebesar 75,1% dan minoritas kinerja baik sebesar 25,9% dan faktor yang berpengaruh terhadap kinerjanya adalah perhatian dan penghargaan yang kurang dari atasan, kompensasi, dan motivasi. Selanjutnya terdapat fenomena rendahnya *engagement* pegawai Indonesia berdasarkan hasil temuan *Gallup Organization* pada tahun

2013 yang mengungkapkan bahwa 92% pegawai di Indonesia menunjukkan keterikatan (*employee engagement*) yang lemah dengan organisasi pemberi kerja.

*Employee engagement* adalah merupakan keadaan psikologis atau afektif (dapat digambarkan melalui komitmen, keterikatan, dan lain-lain) yang membangun kinerja atau sikap. Karyawan yang memiliki *engagement* rendah dengan perusahaan cenderung memiliki keinginan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan. Menurut Schaufeli et al., (2002) dalam Aiyub et al., (2021) menyebutkan bahwa *employee engagement* adalah kegiatan yang penuh semangat untuk bekerja yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan juga penyerapan kerja. Antusiasme mengacu pada energi, ketahanan, dan upaya dalam melaksanakan pekerjaan. Dedikasi mengacu pada rasa kebanggaan, antusiasme, dan rasa makna. Penyerapan mengacu pada kelarutan yang ditandai dengan penuh konsentrasi dalam bekerja dan merasa waktu terus berjalan lebih cepat. Sedangkan menurut Robbins et al., (2008) keterlibatan karyawan juga sejauh mana karyawan mengambil sisi dengan pekerjaan mereka dan aktif berpartisipasi di dalamnya dan mempertimbangkan bahwa pekerjaan itu penting bagi mereka. Karyawan dengan kerja tinggi keterlibatan tidak akan mengeluh tentang beban kerja disediakan oleh perusahaan. Nurullaili, et al. (2019) menyatakan karyawan yang memiliki *engagement* rendah dengan perusahaan cenderung memiliki keinginan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan, dan retensi karyawan yang lemah pada suatu organisasi dapat ditandai dengan tingkat keluarnya pegawai.

Terdapat dua perilaku pemimpin yang telah diidentifikasi yaitu pemimpin yang berorientasi pada bawahannya melakukan delegasi dalam mengambil

keputusan dan pemimpin yang berorientasi pada tugas (Adnan A dkk, 2023). Namun pemimpin dengan gaya servant leadership dapat memadukan keduanya. Hal ini sebagaimana disebutkan oleh Ferdinandito & Haryani (2021) bahwa *servant leadership* secara tidak langsung berkaitan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, di mana rumah sakit termasuk salah satunya. *Servant leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain. *Servant leadership* dapat memberikan keleluasaan yang besar kepada karyawannya untuk bekerja, hal ini dapat dilakukan karena *servant leadership* memenuhi kebutuhan fisik, spiritual, emosional, dan menciptakan kualitas hidup organisasi yang lebih baik (Setyaningrum et al., 2017).

Selanjutnya McCann et al., (2014) menemukan dalam penelitiannya bahwa adanya peningkatan keuntungan pada perusahaan Rumah Sakit yang terjadi sebagai efek langsung *servant leadership* yang dimediasi melalui peningkatan kepuasan kerja, penurunan pergantian karyawan, dan fokus yang lebih besar pada pelanggan. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan sangat cocok digunakan oleh organisasi publik di mana pada organisasi tersebut memiliki visi dan misi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat (Ferdinandito & Haryani, 2021).

Secara empiris beberapa penelitian telah membuktikan hubungan antara *servant leadership* terhadap *employee performance*, misalnya penelitian dari Harwiki (2016), Novanda (2018) yang menyebutkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap *employee performance*.

Demikian pula yang disebutkan Sarwar, et.al (2021) bahwa dimensi-dimensi *servant leadership* seperti *love, altruism, trust* dan *service* memiliki hubungan dan pengaruh yang positif terhadap *employee performance*, namun dimensi *empowerment* tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Beberapa penelitian juga membuktikan adanya peran mediasi dari *employee engagement* atas pengaruh *servant leadership* terhadap peningkatan kinerja pegawai, seperti temuannya Canavesi & Minelli (2021) yang menyebutkan bahwa *Servant leadership* berhubungan terhadap *employee engagement*. Sharon & Mario (2021) juga menyebutkan hasil penelitian mereka bahwa *servant leadership* yang dimediasi oleh *employee engagement* dapat memberikan kontribusi terhadap hasil yang signifikan dalam meningkatkan *employee performance*. Selanjutnya Ferdinandito & Haryani (2021) menyebutkan dalam hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* cenderung berkaitan secara tidak langsung dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Terdapat beberapa faktor seperti komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang harus dilalui seorang pemimpin dengan *gaya servant leadership* dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun hal ini berbeda dengan penelitian dari Supartha & Dewi (2017) yang menyebutkan dalam penelitiannya pada pegawai RSUD Wangaya Kota Denpasar bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap *employee performance*.

Selanjutnya kinerja pegawai juga tidak terlepas dari praktik manajemen sdm dalam menerapkan sistem tatakelola manajemen sdmnya. Praktik manajemen sdm terbaik saat ini sebagaimana yang disebutkan Kaur, et al (2021) adalah



dengan *High Performace Work Systems* (HPWS) di mana konsep ini berkembang sangat pesat pada sektor swasta, yang ketertarikan utamanya pada pendapatan, laba dan efisiensi finansial. HPWS menurut Gautama (2018) adalah praktik SDM yang dibuat untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan produktivitas karyawan sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif. HPWS akan dibalas oleh karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja dan komitmen terhadap organisasi, yang akibatnya mengarah pada kinerja organisasi yang tinggi.

Arefin dkk. (2019) mendefinisikan sistem kerja kinerja tinggi (HPWS) sebagai sistem yang memotivasi dan mengembangkan individu untuk meningkatkan kinerja perusahaan HPWS mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan yang komprehensif, kompensasi insentif, sistem manajemen kinerja, dan keterlibatan serta pelatihan karyawan yang ekstensif. HPWS yang terdiri dari persyaratan keterampilan yang relatif tinggi, rancangan kerja, dan struktur insentif (Chen *et al.*, 2016). HPWS fokus pada penyediaan dukungan untuk pengembangan karyawan dengan memperkaya pekerjaan, meningkatkan keterampilan kerja karyawan, dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif (Huang *et al.*, 2018). HPWS dianggap menciptakan nilai bagi organisasi dengan mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan nilai bagi karyawan. Pengaruh HPWS terhadap *employee performance* ini telah dibuktikan secara empiris melalui penelitian Jyoti & Rani (2017), Wahid & Hyams (2018), dan Jiang *et al.*, (2012) bahwa HPWS dinilai dapat menumbuhkan sikap kerja yang positif antar karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Hal ini juga didukung oleh Pranogyo *et al.* (2021), yang menyebutkan bahwa HPWS

meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan peluang dan kualitas kerja sehingga pegawai memiliki keunggulan kompetitif yang dapat membantu kesuksesan organisasi.

Hal ini bertentangan dengan yang disampaikan Paramanandana & Kistyanto (2021) di mana HPWS tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui resiliensi karyawan. Hal serupa juga diutarakan Egiannelyandra & Syah (2023) di mana ia menemukan bahwa HPWS tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan pada hasil penelitiannya di pabrik otomotif selama pandemi.

Berikutnya peran manajemen sdm adalah agar dapat meningkatkan retensi pegawai berkinerja baik dan unggul sehingga diperoleh kinerja yang baik pula bagi rumah sakit. *Employee retention* ini merupakan teknik yang digunakan manajemen untuk mempertahankan pegawainya agar tetap dalam perusahaan. Menurut Sumarni (2011) dan Susilo (2013) retensi karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Adapun tujuan utama dari retensi adalah mencegah keluarnya pegawai yang memiliki keahlian dari organisasi, karena akan berdampak buruk pada produktivitas perusahaan.

Bagi manajemen rumah sakit, ikhtiar meretensi pegawai yang sebagian besar merupakan tenaga profesional sangat strategis dan kegagalan melakukan retensi pegawai dapat menyebabkan kerugian finansial. Schawbel (2016) menyampaikan bahwa 87% pemberi kerja menyatakan salah satu tantangan pada sektor swasta adalah tingkat kepuasan pegawai dan bagaimana meningkatkan

retensi pegawai yang notabenehnya didominasi oleh milenial, dan disebutkan bahwa gaya *servant leadership* adalah gaya terbaik yang dapat digunakan di abad ke 21. Sehingga mempertahankan pegawai terdidik dan terlatih sebagaimana pegawai rumah sakit pada umumnya merupakan hal yang penting pada lingkungan bisnis berbasis pengetahuan dan skill.

Secara empiris pengaruh *servant leadership* terhadap *employee retention* telah dikemukakan oleh beberapa peneliti antara lain Tanova (2019) menyatakan bahwa *Servant Leadership* memiliki dampak positif pada *employee retention*, M.M Hassan et. al (2022) menyebutkan juga bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap retensi karyawan milenial, sedangkan Purbasari & Abadi (2022) menyebutkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap retensi pegawai.

Adapun menurut Qureshi. M.T (2019), upaya untuk meningkatkan *employee retention* dilakukan dengan menerapkan HPWS dalam jangka pendek dan Panjang. Patel dan Conklin (2012) menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang dapat dicapai melalui implementasi HPWS yang meliputi pengembangan, retensi dan motivasi tenaga kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai. Hal ini secara empiris disampaikan oleh beberapa peneliti misalnya Qureshi, T. M. (2019) yang mendalilkan bahwa praktik SDM termasuk pelatihan dan kompensasi memiliki dampak penting langsung pada karyawan yang berniat untuk keluar. selanjutnya Stirpe & Zárraga-Oberty (2017) mengungkapkan bahwa HPWS secara signifikan berdampak pada *employee retention*.

Selanjutnya Dorothea Kossyva Et Al (2021) menemukan bahwa adanya pengaruh positif HPWS terhadap keterlibatan langsung (*employee engagement*) pada pegawai generasi Y yang memiliki skil tinggi yang berpengaruh terhadap sikap mereka untuk tetap bertahan.

Selain itu, terdapat fenomena pelayanan kesehatan yang kurang baik yaitu terdapat kejadian maladministratif dalam layanan kesehatan yang diakses oleh masyarakat Kota Medan pengguna kartu JKN sebagaimana dilansir pada laman antaranews.com. Potensi maladministratif ini disebabkan minimnya sistem pengawasan rumah sakit sehingga potensi terjadinya pengabaian kewajiban hukum dan penyimpangan prosedur. Hal tersebut membuat fasilitas kesehatan tidak mempunyai standarisasi dan regulasi mengenai batasan kuota pasien sehingga potensi maladministrasi ini menjurus pada perilaku diskriminasi pada pasien. Selanjutnya terdapat fenomena preseden buruk atas pelayanan rumah sakit yang ada di Kota Medan, yaitu terjadinya antrian yang lama untuk pelayanan labor darah pada pelayanan IGD, ruang tunggu yang sumpek dan panas, dan panjangnya waktu tunggu pasien IGD sampai memperoleh kamar rawatan, hal ini merupakan kumulatif laporan masyarakat yang disampaikan kepada Ombudsman perwakilan Provinsi Sumatera Utara saat mereka mengakses layanan rumah sakit di Kota Medan, sesuai dengan publikasi *medandaily* pada Mei 2022.

Fenomena diatas tentu menjadi hal urgen untuk dikendalikan dan merupakan kejadian yang tak diharapkan yang perlu dimitigasi risikonya oleh manajemen RS, sehingga sangat diperlukan sosok dengan gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan yang mampu menciptakan kinerja tinggi

pegawai rumah sakit pada setiap lini layanan, dapat tercapai yang dimulai dengan bagaimana manajemen melakukan rekrutmen dan praktik-praktik sdm untuk meningkatkan keterampilan, komitmen dan produktivitas karyawan yang menjadi keunggulan daya saing atau yang dikenal dengan praktik *High Performance Work System* (HPWS).

Pemilik Rumah Sakit perlu mengembangkan gaya kepemimpinan melayani pada manajemen yang mau mendengarkan masukan bawahan dengan perasaan kasih sayang, berempati, dapat menyembuhkan, mampu menjadi prediktor dan memproyeksikan perkembangan rumah sakit dan membangun hubungan yang baik dengan pegawai rumah sakit yang notabeneanya menghadapi beban kerja yang tinggi. Parris dan Peachey (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah teori kepemimpinan yang penting dan berhubungan untuk efektivitas organisasi dan kesejahteraan individu. Ulasan lain berpendapat bahwa tema umum dari berbagai definisi pelayan kepemimpinan adalah pelayanan tanpa pamrih (Kumar, S.2018). Menurut Eccles, Ioannou dan Serafeim (2014), keberlanjutan dalam organisasi tidak hanya membutuhkan pertimbangan keuntungan jangka pendek, tetapi juga memperhitungkan kontribusi jangka panjang. Pelayan kepemimpinan diyakini memiliki kontribusi yang signifikan terhadap keberlanjutan organisasi.

Selain itu, pola kerja pegawai rumah sakit yang berfokus pada kinerja tinggi juga perlu dikembangkan dalam praktek kerja pegawai rumah sakit, harus dilakukan rekrutmen dengan seleksi yang sesuai standar dan kompetensi ketenagaan dengan kualifikasi yang spesifik, juga harus didukung dengan

pengembangan sdm baik melalui diklat dan pelatihan kerja. Mengingat sedikitnya penelitian yang mengeksplorasi pengaruh *servant leadership* dan *high performant work system* dalam pelayanan publik khususnya pelayanan di rumah sakit swasta, maka penelitian ini menawarkan wawasan yang sangat berharga untuk mengembangkan literatur ilmiah dan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan retensi pegawai rumah sakit guna meningkatkan pelayanan kesehatan yang sehingga dapat meningkatkan derajat kesehatan masyarakat Indonesia sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Undang Undang Dasar negara kita.

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang sudah diuraikan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership*, HPWS terhadap *Employee Retention* dan *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Swasta”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Retention* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
2. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
3. Bagaimana pengaruh HPWS terhadap *Employee Performance* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?

4. Bagaimana pengaruh HPWS terhadap *Employee Retention* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
5. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
6. Bagaimana pengaruh HPWS terhadap *Employee Engagement* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
7. Bagaimana *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Retention* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
8. Bagaimana *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
9. Bagaimana *Employee Engagement* memediasi pengaruh HPWS terhadap *Employee Performance* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
10. Bagaimana *Employee Engagement* memediasi pengaruh HPWS terhadap *Employee Retention* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Retention* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *HPWS* terhadap *Employee Performance* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *HPWS* terhadap *Employee Retention* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *HPWS* terhadap *Employee Engagement* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis efek mediasi *Employee Engagement* pada pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Retention* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
8. Untuk mengetahui dan menganalisis efek mediasi *Employee Engagement* pada pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
9. Untuk mengetahui dan menganalisis efek mediasi *Employee Engagement* pada pengaruh *HPWS* terhadap *Employee Retention* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?
10. Untuk mengetahui dan menganalisis efek mediasi *Employee Engagement* pada pengaruh *HPWS* terhadap *Employee Performance* pada pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Medan?



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai manfaat, baik segi teoritis maupun praktis. Manfaat teoritis merupakan manfaat jangka panjang dalam pengembangan teori pembelajaran, sedangkan manfaat praktis memberikan dampak secara langsung terhadap komponen-komponen pembelajaran. Manfaat teoritis dan manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Praktis

- a. Bagi akademisi, memberikan sumbangan pengembangan ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia, lebih khusus lagi terkait dengan pengembangan teori *Servant Leadership*, *HPWS (High Performance Work System)*, *Employee Retention*, *Employee Engagement* dan *Employee Performance* sehingga dapat digunakan sebagai referensi oleh peneliti-peneliti yang tertarik pada masalah terkait dan sebagai bahan untuk menambah khasanah pustaka di bidang sumber daya manusia.
- b. Bagi Rumah Sakit, dapat dijadikan sebagai sumber informasi dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui *Servant Leadership*, *HPWS*, dan *Employee Engagement*.
- c. Manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai sumbangan pemikiran yang dapat digunakan untuk menguatkan teori yang ada, mengenai peningkatan *Employee Performance* dan *Employee Retention* yang menggunakan Variabel-variabel *Servant Leadership*, *HPWS (High Performance Work System)* dan *Employee Engagement* dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi.