

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dipandang sebagai suatu pendekatan strategis dan terintegrasi dalam mengelola aset terpenting sebuah organisasi, yaitu manusia yang secara kolektif memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi institusi. Dalam konteks persaingan global yang semakin ketat serta percepatan perkembangan teknologi, peran manajemen sumber daya manusia menjadi sangat krusial untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki organisasi tidak hanya kompetitif, tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan dan tetap produktif dalam jangka panjang. Mangkunegara (2020) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja, mulai dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja, dengan tujuan utama mendukung pencapaian sasaran organisasi. Fungsi-fungsi utama manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan tenaga kerja yang tepat sasaran, rekrutmen dan seleksi yang efektif, program pengembangan kapasitas dan kompetensi, sistem kompensasi yang adil, serta pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis. Dengan menjalankan fungsi-fungsi tersebut secara optimal, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas pegawai, serta membangun keberlanjutan organisasi di tengah dinamika perubahan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis tidak hanya dalam aspek teknis pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang positif. Hal ini dapat diwujudkan melalui penerapan komunikasi yang terbuka dan efektif, sistem

penghargaan yang adil, serta pengelolaan hubungan kerja yang harmonis di antara seluruh anggota organisasi. Dalam kerangka ini, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebatas instrumen produksi semata, melainkan sebagai mitra strategis yang memiliki potensi untuk dikembangkan guna mendukung pencapaian keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian, praktik manajemen sumber daya manusia yang berlandaskan pada nilai-nilai humanistik seperti penghargaan terhadap martabat individu, pengakuan atas kontribusi pegawai, dan komitmen terhadap kesejahteraan bersama menjadi sangat penting. Pendekatan ini menekankan bahwa pengembangan karyawan bukan hanya instrumen peningkatan produktivitas, tetapi juga investasi jangka panjang yang menentukan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks lingkungan kerja yang terus berubah akibat globalisasi, digitalisasi, dan dinamika sosial, praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan pegawai akan memastikan organisasi tetap adaptif, inovatif, serta mampu bertahan menghadapi tantangan kompetitif secara berkelanjutan.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian terhadap berbagai aktivitas yang berhubungan dengan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, hingga pemeliharaan tenaga kerja. Keseluruhan proses tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat tercapai secara selaras dan seimbang (Mangkunegara, 2021). Dengan kata lain, sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai faktor produksi, melainkan juga memperhatikan dimensi kemanusiaan yang melekat pada setiap pegawai.

Tujuan utama dari sumber daya manusia adalah menciptakan dan menjaga kualitas hubungan kerja yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan. Hal ini penting karena keberhasilan organisasi tidak dapat dilepaskan dari kontribusi pegawai, sementara pegawai pun membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung untuk berkembang dan berprestasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia berperan dalam membangun iklim kerja yang kondusif,

sehat, serta berorientasi pada kesejahteraan bersama. Dengan penerapan praktik manajemen yang tepat, organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusianya, meningkatkan produktivitas, serta mewujudkan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan persaingan global dan perubahan lingkungan yang dinamis.

### **2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya sebatas pada pencapaian efisiensi dan efektivitas kerja organisasi, tetapi juga mencakup peningkatan kualitas kehidupan kerja para karyawan secara keseluruhan. Hal ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia berupaya menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan individu pegawai, sehingga tercipta hubungan kerja yang saling mendukung dan berkelanjutan. Kualitas kehidupan kerja yang baik diyakini mampu mendorong terciptanya kepuasan kerja, loyalitas, dan keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Menurut Wibowo (2020), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori besar, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian, yang kesemuanya berfokus pada bagaimana strategi dan kebijakan sumber daya manusia dirumuskan dan dilaksanakan secara sistematis. Sementara itu, fungsi operasional meliputi kegiatan teknis seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pengembangan karir pegawai. Kedua fungsi ini saling melengkapi, di mana fungsi manajerial memberikan arah dan strategi, sedangkan fungsi operasional menjadi implementasi nyata dari strategi tersebut. Melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara konsisten dan terintegrasi, organisasi diharapkan mampu mempertahankan karyawan yang kompeten, berintegritas, serta berkomitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan bersama. Lebih jauh, penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif juga menjadi instrumen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, khususnya di tengah dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks dan kompetitif.

### **2.1.1.3 Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**

Dalam perkembangan organisasi modern, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak lagi terbatas pada aspek administratif semata, tetapi telah mengalami transformasi menuju fungsi yang bersifat strategis. Manajemen sumber daya manusia kini dipandang sebagai mitra utama organisasi dalam merancang struktur, membangun budaya kerja yang sehat dan produktif, serta menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan talenta secara terarah dan berkesinambungan (Sutrisno, 2021). Pergeseran ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia tidak hanya ditempatkan sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Sebagai fungsi strategis, manajemen sumber daya manusia dituntut untuk memiliki keterkaitan yang erat dengan strategi bisnis organisasi. Praktisi manajemen sumber daya manusia perlu memahami visi, misi, dan arah kebijakan organisasi, kemudian menerjemahkannya ke dalam program-program pengelolaan sumber daya manusia, seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta sistem penghargaan dan penilaian kinerja yang relevan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia berperan tidak hanya dalam mendukung pencapaian target operasional, tetapi juga dalam menciptakan nilai tambah yang berdampak langsung pada daya saing organisasi.

Selain itu, peran strategis manajemen sumber daya manusia juga mencakup kemampuan dalam mengantisipasi dinamika perubahan lingkungan eksternal, seperti globalisasi, perkembangan teknologi digital, serta perubahan pola kerja. Organisasi yang mampu mengintegrasikan kebijakan manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis akan lebih siap menghadapi tantangan tersebut, sekaligus memastikan keberlanjutan kinerja dan pertumbuhan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai fungsi pendukung, melainkan sebagai mitra strategis yang memegang peran vital dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi.

#### **2.1.1.4 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital**

Era digital menghadirkan dinamika baru yang menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi proses bisnis secara umum, tetapi juga berdampak signifikan terhadap pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Transformasi digital telah mendorong penerapan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi, seperti Human Resource Information System (HRIS), serta pemanfaatan data analytics dalam proses pengambilan keputusan terkait rekrutmen, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier pegawai (Kurniawan & Sari, 2023). Selain memberikan peluang dalam efisiensi dan akurasi pengelolaan sumber daya manusia, era digital juga menghadirkan sejumlah tantangan baru. Pertama, kebutuhan akan kompetensi digital menjadi hal yang mendesak, karena pegawai dituntut untuk mampu menguasai perangkat teknologi dan aplikasi yang relevan dengan pekerjaannya. Kedua, meningkatnya tren kerja jarak jauh (*remote working*) mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan sistem koordinasi, komunikasi, dan pengawasan kinerja agar tetap efektif meskipun tidak terjadi interaksi tatap muka secara langsung. Ketiga, isu terkait kesejahteraan dan kesehatan mental pegawai menjadi semakin penting, mengingat tekanan kerja di era digital seringkali menimbulkan risiko kelelahan, stres, bahkan *burnout*. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia di era digital tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan kebutuhan manusia. Organisasi perlu merumuskan kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia yang responsif terhadap tantangan tersebut, sehingga mampu membangun tenaga kerja yang adaptif, sehat, dan produktif di tengah arus transformasi digital yang terus berkembang.

#### **2.1.1.5 Implikasi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dijalankan secara efektif memiliki implikasi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Ketika karyawan merasa dihargai, memperoleh kesempatan

pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, serta mendapatkan kompensasi yang adil dan proporsional, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi, serta berkomitmen penuh dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada faktor teknologi atau modal, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusianya. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa penerapan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang strategis memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, peningkatan produktivitas, dan retensi karyawan yang lebih tinggi. Rahmawati et al. (2022) menyoroti bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan strategi manajemen sumber daya manusia dengan tujuan bisnis akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat motivasi intrinsik karyawan, serta menjaga keberlanjutan tenaga kerja yang kompeten. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak utama dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, implikasi dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tidak hanya dirasakan pada tingkat individu, seperti peningkatan kepuasan dan komitmen kerja, tetapi juga pada tingkat organisasi secara keseluruhan, berupa pencapaian kinerja yang lebih baik, peningkatan reputasi, serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan eksternal. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diposisikan sebagai salah satu instrumen strategis dalam memastikan keberlangsungan dan kesuksesan organisasi di era persaingan global yang semakin ketat.

## **2.2 *Service Leadership***

*Service leadership* merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menjadikan pelayanan terhadap orang lain sebagai inti dari fungsi kepemimpinan itu sendiri. Menurut Widyanthi, (2025) *Service leadership* adalah sebuah filosofi kepemimpinan yang bertujuan untuk memperkaya kehidupan individu, memperkuat organisasi, dan menciptakan masyarakat yang lebih peduli dan berkeadilan.

*Service leadership* merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menempatkan aspek pelayanan kepada orang lain sebagai inti dari praktik kepemimpinan. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang cenderung menonjolkan dominasi, otoritas, dan kontrol pemimpin terhadap bawahan, pendekatan ini menekankan peran pemimpin sebagai *servant* (pelayan) sekaligus fasilitator yang berfokus pada pemberdayaan, dukungan, serta kesejahteraan anggota tim. Dengan demikian, pemimpin dalam paradigma ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan individu maupun kolektif.

Menurut Widayanthi (2025), *service leadership* dipahami sebagai filosofi kepemimpinan yang bertujuan memperkaya kualitas kehidupan individu, memperkuat struktur dan budaya organisasi, sekaligus mendorong terwujudnya masyarakat yang lebih inklusif, adil, dan berdaya saing. Pandangan ini diperkuat oleh Spears dan Lawrence (2021) yang menegaskan bahwa “pemimpin yang melayani tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil organisasi, melainkan juga pada pengembangan pribadi anggota tim secara menyeluruh, termasuk aspek emosional, sosial, dan profesional.” Dengan demikian, *service leadership* bukan sekadar gaya kepemimpinan, tetapi juga paradigma etis dan humanistik yang menempatkan kemanusiaan sebagai pusat dari setiap tindakan kepemimpinan. Implementasi *service leadership* diyakini mampu meningkatkan keterikatan kerja, loyalitas, serta motivasi pegawai, karena setiap individu merasa dihargai, didukung, dan diberi ruang untuk berkembang. Dalam konteks organisasi publik seperti Puskesmas, penerapan *service leadership* menjadi relevan karena dapat membantu membangun solidaritas tim, meningkatkan kualitas pelayanan, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi kesehatan.

Menurut Zhang dan Zhou, (2014) dalam Rizky, (2022) menyatakan bahwa *service leadership* secara signifikan berkontribusi pada peningkatan *employee engagement* dan loyalitas kerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif. Mereka menemukan bahwa ketika pemimpin menunjukkan empati dan memberikan dukungan nyata kepada bawahannya, hal tersebut memunculkan kepercayaan dan komitmen tim terhadap visi organisasi. Sementara itu, dalam

studi yang dilakukan oleh Chan et al. (2020), ditemukan bahwa pendekatan *service leadership* berkorelasi positif dengan budaya organisasi yang kolaboratif, karena mendorong komunikasi dua arah dan memfasilitasi keterlibatan aktif anggota tim dalam pengambilan keputusan.

Menurut Van Dierendonck, (2020) dalam Mahpud et al., (2024), esensi dari *service leadership* terletak pada kesediaan pemimpin untuk menempatkan kebutuhan orang lain di atas kepentingan pribadi, yang dalam jangka panjang menciptakan pemimpin yang tidak hanya dihormati, tetapi juga dicintai oleh timnya. Dalam konteks organisasi pelayanan publik, pendekatan ini terbukti memperkuat kepuasan kerja karyawan serta meningkatkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, *service leadership* bukan hanya strategi manajerial, melainkan juga sebuah paradigma etis yang relevan dengan tuntutan kepemimpinan modern yang berorientasi pada keberlanjutan, empati, dan tanggung jawab sosial.

### **2.2.1 Definisi dan Konsep Dasar *Service Leadership***

#### **1. Definisi *Service Leadership***

*Service leadership* merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pelayanan terhadap orang lain sebagai orientasi utama dalam menjalankan fungsi kepemimpinan (Greenleaf, 2020). Konsep ini menggeser paradigma dari model kepemimpinan otoriter yang menekankan dominasi dan kontrol, menuju pola kepemimpinan yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan berorientasi pada nilai-nilai humanistik. Greenleaf (2020), sebagai tokoh yang pertama kali memperkenalkan istilah ini, menekankan bahwa seorang pemimpin sejati adalah individu yang pada dasarnya memilih untuk melayani terlebih dahulu sebelum memimpin. Dengan demikian, kepemimpinan tidak dilihat semata sebagai posisi struktural atau kekuasaan, melainkan sebagai panggilan untuk mendukung pertumbuhan, kesejahteraan, dan keberhasilan orang lain. Dalam konteks organisasi modern, penerapan *service leadership* menjadi semakin relevan karena dinamika lingkungan kerja yang menuntut adanya inklusivitas, empati, dan penghargaan terhadap keberagaman individu. Pemimpin dengan gaya ini diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, di mana anggota

tim merasa dihargai, didukung secara emosional maupun profesional, serta dimampukan untuk mengembangkan potensi terbaiknya. Dengan menciptakan iklim kerja yang demikian, *service leadership* tidak hanya meningkatkan keterikatan pegawai, tetapi juga berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dalam hal produktivitas, kualitas pelayanan, maupun keberlanjutan institusi.

Pendapat tersebut diperkuat oleh penelitian (Chan,2021) dalam Halizah et al., (2023) yang menyatakan bahwa *service leadership* tidak hanya berperan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga mendorong kinerja organisasi melalui peningkatan loyalitas dan keterlibatan kerja. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini cenderung menunjukkan perhatian mendalam terhadap kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan personal anggota timnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan bukan hanya sebuah strategi manajemen, melainkan juga refleksi dari nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi. Oleh karena itu, definisi *service leadership* mencerminkan integrasi antara orientasi manusiawi dan efektivitas organisasi.

*Service leadership* merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang fundamentalnya adalah melayani orang lain, menjadikannya inti dari fungsi kepemimpinan Widjaja, (2024). Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang cenderung bersifat direktif dan hierarki, *Service leadership* menempatkan pemimpin sebagai fasilitator dan pelayan bagi timnya. Fokus utama dari model ini adalah memberdayakan, mendukung, dan memenuhi kebutuhan para bawahan sebagai kunci keberhasilan organisasi Widayanthi, (2025).

Dalam penelitian (Widayanthi, 2025) mendefinisikan *Service leadership* sebagai filosofi kepemimpinan yang memiliki tujuan untuk memperkaya kehidupan individu, memperkuat organisasi, dan pada akhirnya mewujudkan masyarakat yang lebih peduli dan berkeadilan. Dalam konteks ini, peran pemimpin melampaui sekadar memberikan instruksi. Seorang *service leadership* dituntut untuk aktif mendengarkan, responsif terhadap kebutuhan, dan menunjukkan empati kepada setiap anggota organisasi.

## 2. Konsep Dasar *Service Leadership*

Salah satu konsep dasar dalam *service leadership* adalah prinsip pemberdayaan, yakni upaya pemimpin untuk menciptakan ruang pertumbuhan bagi setiap anggota tim. Menurut Van Dierendonck, (2004) dalam Gunawan, (2024) pemimpin yang melayani memiliki komitmen tinggi untuk memfasilitasi pengembangan keterampilan, otonomi, dan kepercayaan diri bawahannya. Melalui proses pemberdayaan ini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengendali, tetapi lebih sebagai mentor yang mendampingi perjalanan profesional individu dalam organisasi. Konsep ini relevan dengan kebutuhan organisasi modern yang mengutamakan kerja tim yang adaptif dan partisipatif dalam menghadapi tantangan dinamis.

Selain pemberdayaan, aspek penting lainnya dari *service leadership* adalah pembangunan hubungan interpersonal yang berbasis pada empati, kepercayaan, dan komunikasi terbuka. (Spears dan Lawrence 2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip ini harus mampu mendengarkan secara aktif, menghargai keragaman pendapat, serta menunjukkan ketulusan dalam setiap interaksi dengan bawahannya. Hubungan yang sehat dan beretika antara pemimpin dan tim menciptakan budaya kerja yang positif, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kontribusi yang berarti. Dengan demikian, konsep dasar *service leadership* tidak hanya menitikberatkan pada pelayanan semata, tetapi juga pada penciptaan struktur sosial yang mendukung pertumbuhan kolektif dan tujuan bersama

Lebih lanjut, (Harwani et al., 2019) mengidentifikasi tiga komponen utama yang menjadi landasan *service leadership*, yang dikenal dengan istilah 3C: kompetensi (*competence*), karakter (*character*), dan kepedulian (*care*)

1. Kompetensi (*Competence*) Mengacu pada kemampuan profesional seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Ini mencakup keahlian teknis, pengetahuan industri, dan kemampuan manajerial yang dibutuhkan untuk memimpin tim dengan baik.

2. Karakter (*Character*) Mencerminkan integritas, etika, dan keteladanan dalam perilaku seorang pemimpin. Karakter yang kuat membangun kepercayaan dan rasa hormat di antara anggota tim.
3. Kepedulian (*Care*) Merupakan kemampuan pemimpin untuk menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan dan perkembangan para bawahannya. Ini melibatkan empati, dukungan, dan pemahaman terhadap kebutuhan individu.

Ketiga komponen 3C ini saling terkait erat dan membentuk fondasi yang kokoh bagi perilaku kepemimpinan yang mampu menciptakan hubungan yang harmonis dan produktif di lingkungan kerja (Harwani et al., 2019).

### **2.2.2 Indikator *Service Leadership***

Berdasarkan definisi dan komponen dasar *Service leadership* yang telah dijelaskan, Gunawan, (2024) menyatakan bahwa *service leadership* ditandai oleh perilaku pemimpin yang secara konsisten menunjukkan kepedulian, komitmen, dan tanggung jawab sosial terhadap individu yang dipimpinnya. Dalam penelitian tersebut, ia mengidentifikasi beberapa indikator utama praktik *service leadership* dalam organisasi, di antaranya adalah empati terhadap kebutuhan bawahan, pemberdayaan anggota tim, pendampingan dalam pengembangan diri, serta kesediaan untuk melayani lebih dahulu sebelum memimpin. Indikator-indikator ini menunjukkan bahwa pemimpin bukan sekadar pengendali arah organisasi, melainkan fasilitator yang berfokus pada pencapaian kolektif melalui pendekatan manusiawi dan partisipatif.

Selanjutnya, Spears dan Lawrence, (2021) dalam Gunawan, (2024) mengemukakan bahwa pemimpin yang melayani mampu menciptakan iklim kerja yang kolaboratif melalui komunikasi yang jujur, perhatian terhadap kesejahteraan tim, serta kehadiran yang otentik dalam relasi kerja. Mereka menambahkan bahwa indikator penting lainnya dari *service leadership* meliputi kepekaan sosial, kepercayaan timbal balik, dan kemampuan pemimpin dalam membangun makna kerja yang mendalam bagi setiap individu. Sementara itu, Zhang dan Zhou (2022) menekankan bahwa *service leadership* tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional

dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, berbagai indikator yang diuraikan para ahli ini menjadi dasar penting untuk mengukur sejauh mana prinsip *service leadership* diterapkan dalam praktik kepemimpinan kontemporer, khususnya dalam lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis.

Berdasarkan pendapat Gunawan,(2024) beberapa indikator yang dapat mengidentifikasi adanya praktik *Service leadership* dalam sebuah organisasi atau pada diri seorang pemimpin antara lain:

1. Mendengarkan secara aktif (*Active Listening*) Pemimpin memberikan perhatian penuh saat berinteraksi dengan anggota tim, berusaha memahami perspektif dan kebutuhan mereka.
2. Empati (*Empathy*) Pemimpin mampu memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh anggota tim, serta merespons dengan penuh pengertian.
3. Penyembuhan (*Healing*) Pemimpin berusaha membantu anggota tim mengatasi masalah pribadi maupun profesional, serta mendukung kesejahteraan emosional mereka.
4. Kesadaran (*Awareness*) Pemimpin memiliki pemahaman yang mendalam tentang diri sendiri, orang lain, dan lingkungan organisasi, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih bijaksana.
5. Persuasi (*Persuasion*) Pemimpin mampu meyakinkan anggota tim melalui argumentasi yang logis dan etis, bukan melalui paksaan atau otoritas.
6. Konseptualisasi (*Conceptualization*) Pemimpin memiliki kemampuan untuk melihat gambaran besar dan menghubungkan visi organisasi dengan tindakan sehari-hari tim.
7. Peramalan (*Foresight*) Pemimpin mampu mengantisipasi masalah di masa depan dan mengambil tindakan proaktif untuk mencegahnya.
8. Penatalayanan (*Stewardship*) Pemimpin merasa bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya organisasi demi kebaikan semua pihak, termasuk anggota tim dan masyarakat luas.
9. Komitmen pada pertumbuhan orang lain (*Commitment to the Growth of People*) Pemimpin berinvestasi dalam pengembangan profesional dan pribadi

anggota tim, memberikan dukungan dan kesempatan untuk belajar dan berkembang.

10. Membangun komunitas (*Building Community*) Pemimpin berupaya menciptakan rasa kebersamaan, kolaborasi, dan saling mendukung di antara anggota tim.

Indikator-indikator ini mencerminkan perilaku dan orientasi seorang pemimpin yang menempatkan kebutuhan dan perkembangan orang lain sebagai prioritas utama dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya.

### **2.2.3 *Service leadership* dan Retensi Pegawai**

Dalam konteks organisasi, terutama organisasi pelayanan kesehatan seperti Puskesmas, *Service leadership* memiliki relevansi yang signifikan terhadap retensi pegawai. Lingkungan kerja di organisasi pelayanan kesehatan seringkali dinamis, menuntut kolaborasi yang erat antarprofesi, dan diwarnai dengan tekanan emosional yang tinggi. Pemimpin yang mengadopsi gaya *Service leadership* cenderung mampu membangun lingkungan kerja yang suportif, terbuka, dan inklusif. Lingkungan kerja yang suportif dan inklusif memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai, memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, serta berpotensi menurunkan tingkat stres dan burnout. Ketika pegawai merasakan bahwa pemimpin mereka benar-benar peduli dan memperhatikan kebutuhan mereka, maka kepercayaan dan loyalitas terhadap organisasi akan tumbuh secara alami (Rachman et al., 2024).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani dapat mendorong peningkatan kinerja individu maupun tim. Pemimpin yang bersikap melayani cenderung lebih aktif dalam memberikan umpan balik yang membangun, menciptakan kesempatan belajar dan pengembangan, serta menumbuhkan semangat kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini secara langsung berkontribusi positif terhadap stabilitas tenaga kerja dan mampu menekan tingkat pergantian karyawan atau yang dikenal dengan istilah retensi pegawai.

Dalam dunia kerja modern yang kompetitif, kemampuan organisasi untuk mempertahankan talenta terbaiknya menjadi krusial. Oleh karena itu, peran

pemimpin sebagai pelayan menjadi semakin penting dalam upaya menciptakan retensi pegawai yang kuat. Keberadaan pemimpin yang suportif dan berorientasi pada pelayanan diyakini dapat memperkuat ikatan emosional antara pegawai dan tempat kerjanya. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang lebih humanis dan produktif, di mana pegawai merasa dihargai, diakui kontribusinya, dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik.

### **2.3 Coworker Support**

*Coworker Support* atau dukungan dari rekan kerja merupakan salah satu bentuk dukungan sosial di lingkungan organisasi yang memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan dan performa kerja individu (Rahama & Izzati, 2021). Dukungan ini dapat berupa bantuan emosional, informasi, maupun tindakan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Puskesmas, *Coworker Support* menjadi elemen krusial mengingat kompleksitas tugas dan tingginya tekanan kerja yang sering dihadapi pegawai. (Self et al., 2022) mendefinisikan *Coworker Support* sebagai bantuan yang diberikan oleh rekan kerja dalam bentuk dukungan instrumental (seperti berbagi informasi atau membantu tugas) maupun afektif (seperti empati dan perhatian). Bentuk dukungan ini berkontribusi dalam menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi.

#### **2.3.1 Definisi Coworker Support**

Berdasarkan definisi dan komponen dasar *service leadership* yang telah dijelaskan sebelumnya, (Gunawan, 2024) menyatakan bahwa *service leadership* ditandai oleh perilaku pemimpin yang secara konsisten menunjukkan kepedulian, komitmen, dan tanggung jawab sosial terhadap individu yang dipimpinnya. Dalam penelitian tersebut, mengidentifikasi beberapa indikator utama praktik *service leadership* dalam organisasi, di antaranya adalah empati terhadap kebutuhan bawahan, pemberdayaan anggota tim, pendampingan dalam pengembangan diri, serta kesediaan untuk melayani lebih dahulu sebelum memimpin. Indikator-indikator ini menunjukkan bahwa pemimpin bukan sekadar

pengendali arah organisasi, melainkan fasilitator yang berfokus pada pencapaian kolektif melalui pendekatan manusiawi dan partisipatif.

Senada dengan itu, (Spears dan Lawrence 2021) mengemukakan bahwa pemimpin yang melayani mampu menciptakan iklim kerja yang kolaboratif melalui komunikasi yang jujur, perhatian terhadap kesejahteraan tim, serta kehadiran yang otentik dalam relasi kerja. Mereka menambahkan bahwa indikator penting lainnya dari *service leadership* meliputi kepekaan sosial, kepercayaan timbal balik, dan kemampuan pemimpin dalam membangun makna kerja yang mendalam bagi setiap individu. Sementara itu, Zhang dan Zhou (2022) menekankan bahwa *service leadership* tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, berbagai indikator yang diuraikan para ahli ini menjadi dasar penting untuk mengukur sejauh mana prinsip *service leadership* diterapkan dalam praktik kepemimpinan kontemporer, khususnya dalam lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis.

### 2.3.2 Indikator Coworker Support

Berdasarkan definisi dan konsep *Coworker Support* yang telah dijelaskan, (Rumtini, 2025) menjelaskan bahwa terdapat sejumlah indikator yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi tingkat *coworker support* dalam sebuah tim atau organisasi. Menyatakan bahwa dukungan dari rekan kerja dapat dikenali melalui frekuensi interaksi positif, kesediaan membantu secara sukarela, dan tingkat keterbukaan dalam komunikasi antaranggota tim. Indikator pertama yang disebutkan adalah dukungan emosional, yang tercermin dari sikap empati, perhatian terhadap kondisi psikologis rekan kerja, dan kemauan untuk mendengarkan permasalahan pribadi maupun profesional. Dukungan ini sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang suportif dan harmonis.

Indikator kedua adalah dukungan informasional, yakni sejauh mana rekan kerja bersedia berbagi pengetahuan, pengalaman, serta saran yang konstruktif dalam penyelesaian tugas. Hal ini menunjukkan adanya budaya kolaboratif di mana pertukaran informasi terjadi secara aktif tanpa adanya sikap individualistik. Selanjutnya adalah dukungan instrumental, yaitu bentuk bantuan nyata seperti

membantu menyelesaikan beban kerja, menyediakan alat kerja yang diperlukan, atau menggantikan tugas sementara saat rekan mengalami kendala. Terakhir, Runtini juga menekankan dukungan penghargaan sebagai indikator penting, yang terlihat dari adanya pengakuan, pujian, atau apresiasi atas pencapaian yang diraih oleh rekan kerja. Keempat indikator ini menunjukkan bahwa *coworker support* tidak bersifat satu dimensi, melainkan mencakup aspek afektif, kognitif, dan praktis yang saling melengkapi dalam membangun dinamika kerja yang sehat dan produktif.

beberapa indikator yang dapat mengidentifikasi tingkat *Coworker Support* dalam sebuah tim atau organisasi antara lain:

1. Bantuan Emosional Rekan kerja saling memberikan dukungan moral, mendengarkan keluhan, dan memberikan semangat saat menghadapi kesulitan.
2. Bantuan Informasional Rekan kerja saling berbagi informasi, pengetahuan, dan saran yang relevan dengan pekerjaan.
3. Bantuan Instrumental Rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan tugas, memberikan bantuan praktis, atau menawarkan bantuan saat dibutuhkan.
4. Penghargaan dan Pengakuan Rekan kerja saling memberikan apresiasi atas kontribusi dan pencapaian masing-masing.
5. Inklusi Sosial Merasa diterima, menjadi bagian dari kelompok kerja, dan dilibatkan dalam kegiatan sosial di tempat kerja.
6. Kepercayaan dan Rasa Hormat Adanya rasa saling percaya dan menghormati antar rekan kerja.
7. Kerja Sama dan Kolaborasi Rekan kerja bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.
8. Ketersediaan untuk Membantu Rekan kerja bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk membantu rekan lain yang membutuhkan.

Indikator-indikator ini mencerminkan berbagai dimensi dukungan yang dapat diberikan oleh rekan kerja dan berkontribusi pada pengalaman kerja yang positif.

### 2.3.3 *Coworker Support* dan Retensi Pegawai

*Coworker support* memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat retensi pegawai dalam sebuah organisasi. Pegawai yang merasakan adanya dukungan yang kuat dari rekan kerja umumnya menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, keterikatan sosial yang lebih mendalam terhadap organisasi, serta kecenderungan mengalami tingkat stres yang lebih rendah. Dukungan ini dapat berupa bantuan emosional, informasi, maupun kolaborasi dalam penyelesaian tugas sehari-hari, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan saling mendukung. Lingkungan kerja yang positif dan penuh dukungan antarrekan kerja berperan penting dalam meningkatkan rasa dihargai, kebersamaan, serta solidaritas di antara pegawai. Kondisi tersebut tidak hanya memperkuat ikatan sosial, tetapi juga menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, ketika pegawai merasa memiliki jaringan sosial yang kuat di tempat kerja, kemungkinan mereka untuk mencari alternatif pekerjaan di luar organisasi akan semakin berkurang. Secara lebih luas, *coworker support* dapat dipandang sebagai salah satu bentuk social capital dalam organisasi yang berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, kesejahteraan psikologis, serta keinginan pegawai untuk bertahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi yang berupaya membangun budaya kerja kolaboratif dengan menekankan pentingnya dukungan antarrekan kerja cenderung memiliki tingkat retensi pegawai yang lebih tinggi, sekaligus mampu menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, *coworker support* berperan penting dalam meningkatkan persepsi peran, memperbaiki sikap kerja, serta memperkuat perilaku organisasi yang positif. Riyadi (2022) menegaskan bahwa dampak kumulatif dari dukungan sosial antarrekan kerja adalah meningkatnya loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Dalam konteks ini, ketika individu merasakan dukungan dari rekan kerja, mereka cenderung memiliki persepsi optimis mengenai prospek karier di masa depan serta terdorong untuk memberikan kontribusi yang berkelanjutan bagi organisasi. Dukungan yang konsisten dari rekan kerja juga membentuk rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), di mana pegawai merasa terlindungi dari risiko sosial maupun emosional saat berinteraksi dalam lingkungan kerja. Kondisi ini

mendorong terciptanya ikatan sosial yang lebih kuat, memperkuat rasa kebersamaan, serta menumbuhkan kepercayaan satu sama lain. Dengan demikian, pegawai yang berada dalam lingkungan kerja suportif lebih cenderung loyal terhadap organisasi karena mereka merasakan adanya nilai tambah berupa rasa dihargai dan kebermaknaan dalam peran mereka. Lebih jauh, lingkungan kerja yang sarat dengan dukungan antarrekan kerja tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga mengarahkan pegawai untuk mampu menghadapi tantangan secara lebih efektif, menjaga keharmonisan hubungan profesional, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara kolektif. Hal ini menunjukkan bahwa *coworker support* merupakan salah satu determinan penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat, inklusif, dan berkelanjutan.

Oleh karena itu, membangun sekaligus memelihara budaya *coworker support* merupakan salah satu strategi krusial dalam upaya meningkatkan retensi pegawai. Pentingnya dukungan antarrekan kerja ini semakin nyata dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, seperti Puskesmas, yang identik dengan tingkat tekanan kerja tinggi serta tuntutan akan kolaborasi tim yang solid. Dalam situasi demikian, keberadaan dukungan sosial dari rekan kerja mampu berfungsi sebagai buffer terhadap stres, sehingga beban emosional maupun fisik yang dirasakan oleh pegawai dapat berkurang secara signifikan. Selain itu, *coworker support* juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih stabil, adaptif, dan berdaya tahan terhadap berbagai dinamika organisasi. Budaya kerja yang kolaboratif mendorong terjalinnya komunikasi yang efektif, rasa saling percaya, serta peningkatan solidaritas di antara pegawai. Kondisi ini bukan hanya memberikan kenyamanan psikologis, tetapi juga memperkuat rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, dukungan antarrekan kerja tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung dalam penyelesaian tugas, tetapi juga sebagai fondasi dalam membangun komitmen jangka panjang. Dalam perspektif jangka panjang, budaya organisasi yang berbasis pada *coworker support* mampu meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat loyalitas, serta mengurangi kecenderungan pegawai untuk meninggalkan organisasi. Pegawai yang merasakan adanya dukungan emosional, informasi, maupun bantuan praktis dari rekan kerjanya akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal dan

mempertahankan hubungan kerja yang harmonis. Dengan demikian, coworker support dapat dipandang sebagai elemen vital dalam menjaga keberlangsungan tenaga kerja yang kompeten, berdedikasi, dan berorientasi pada pelayanan berkualitas.

## **2.4 Retensi Pegawai**

Retensi pegawai dapat dipahami sebagai suatu proses strategis yang dirancang organisasi untuk mempertahankan karyawan dengan kinerja unggul dan potensi tinggi dalam jangka panjang (Cahyadi, 2025). Strategi ini tidak hanya sekadar berorientasi pada upaya menekan angka turnover atau mencegah pengunduran diri karyawan, tetapi juga berfokus pada penciptaan kondisi kerja yang mampu menumbuhkan rasa loyalitas, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Dengan kata lain, retensi pegawai tidak semata-mata dipandang sebagai langkah defensif untuk menghindari kehilangan tenaga kerja, melainkan juga sebagai investasi jangka panjang yang bertujuan menjaga keberlangsungan kompetensi dan talenta yang dimiliki organisasi. Lebih jauh, Widayanthi (2025) menekankan bahwa retensi pegawai merupakan salah satu aspek integral dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang diarahkan untuk membangun komitmen karyawan melalui kebijakan, program, serta praktik yang menitikberatkan pada kesejahteraan, kepuasan, dan pengembangan profesional. Upaya ini mencakup penyediaan jalur karier yang jelas, pemberian penghargaan yang adil, pelatihan berkelanjutan, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Dengan adanya praktik retensi yang terencana dan konsisten, organisasi akan mampu menekan potensi kehilangan pegawai yang berharga sekaligus meningkatkan daya saingnya di tengah perubahan lingkungan eksternal yang dinamis.

Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Puskesmas, retensi pegawai menjadi isu penting karena tingginya kebutuhan akan konsistensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Tingginya tingkat turnover dapat mengakibatkan terganggunya kesinambungan layanan, meningkatnya beban kerja bagi pegawai yang bertahan, dan berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pelayanan kesehatan. Hal ini diperparah oleh fakta bahwa tenaga

kesehatan yang berkualitas sulit untuk direkrut dan membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan budaya organisasi serta memahami kebutuhan spesifik masyarakat lokal.

Menurut Anggara (2023), retensi pegawai dipengaruhi oleh beragam faktor yang saling berkaitan, seperti efektivitas kepemimpinan, tingkat dukungan sosial dari lingkungan kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), serta tersedianya kesempatan untuk pengembangan karier. Faktor-faktor ini secara kolektif berkontribusi dalam menciptakan kondisi kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga berorientasi pada kesejahteraan pegawai. Organisasi yang berhasil menyediakan lingkungan kerja yang adil, sehat, inklusif, dan mendukung umumnya memiliki probabilitas lebih tinggi dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Lebih lanjut, strategi retensi tidak hanya bergantung pada aspek struktural organisasi, tetapi juga pada praktik manajerial yang terencana, seperti penyelenggaraan program pelatihan yang relevan, pemberian penghargaan yang proporsional, serta penciptaan peluang promosi karier yang jelas. Program-program ini terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) serta loyalitas pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, retensi pegawai bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan akumulasi dari kebijakan dan praktik yang konsisten, yang secara simultan meningkatkan kepuasan kerja, menumbuhkan komitmen, serta memperkuat hubungan emosional antara pegawai dengan organisasi.

Retensi tidak hanya berdampak pada aspek operasional, tetapi juga memengaruhi efisiensi organisasi secara keseluruhan. Ketika organisasi mampu mempertahankan pegawai berkualitas, maka mereka dapat meminimalkan biaya yang timbul dari rekrutmen dan pelatihan ulang, serta menjaga stabilitas budaya kerja. Bagi Puskesmas di wilayah terpencil seperti Ulunoyo, menjaga retensi pegawai berarti menjaga keberlangsungan akses pelayanan kesehatan bagi masyarakat sekitar. Selain faktor eksternal, persepsi individu terhadap lingkungan kerja juga turut memengaruhi keputusan untuk bertahan. Rasa memiliki, dukungan yang diterima, serta kepercayaan terhadap kepemimpinan memiliki korelasi yang kuat dengan intensi untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pendekatan yang menempatkan pegawai sebagai mitra strategis,

bukan sekadar alat produksi, menjadi sangat penting dalam strategi retensi modern.

Dalam penelitian ini, retensi pegawai diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu *Service leadership* dan *Coworker Support*. Peneliti berasumsi bahwa ketika kepemimpinan melayani dijalankan dengan baik dan rekan kerja memberikan dukungan sosial yang kuat, maka pegawai akan merasa nyaman, dihargai, dan lebih mungkin untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi dan memahami dinamika retensi secara spesifik di lingkungan kerja seperti Puskesmas Ulunoyo, sehingga strategi pengelolaan sumber daya manusia dapat dirancang secara tepat sasaran.

#### **2.4.1 Definisi Retensi Pegawai**

Retensi pegawai adalah serangkaian strategi dan praktik yang diimplementasikan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja baik dan memiliki potensi tinggi dalam jangka waktu yang lama, melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk loyalitas, kepuasan, dan keterikatan emosional Widayanthi, (2025). Retensi bukan hanya sebatas mempertahankan keberadaan fisik pegawai dalam organisasi, melainkan mencakup upaya untuk menumbuhkan komitmen jangka panjang yang berlandaskan kepuasan kerja, kepercayaan terhadap manajemen, serta hubungan kerja yang positif. Menurut Mathis dan Jackson (2020), retensi karyawan merupakan upaya yang bersifat strategis untuk menjaga karyawan tetap bertahan melalui penciptaan pengalaman kerja yang bermakna dan kesempatan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Selain itu, dalam Ramadhani et al., (2023) menyebutkan bahwa retensi pegawai sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu menciptakan sistem penghargaan yang adil, komunikasi yang terbuka, serta budaya kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Dalam konteks ini, strategi retensi tidak dapat dipisahkan dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang menyeluruh, termasuk dalam aspek pelatihan, pengembangan karier, pengakuan prestasi, hingga pemberdayaan pegawai. Semakin tinggi tingkat

keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk bertahan dan berkembang di dalamnya. Dengan demikian, retensi pegawai menjadi elemen krusial dalam menciptakan stabilitas organisasi, meningkatkan produktivitas, serta mengurangi biaya yang timbul akibat tingginya tingkat turnover atau pergantian tenaga kerja.

#### **2.4.2 Indikator Retensi Pegawai**

Meskipun retensi pegawai itu sendiri adalah hasil akhir, dalam penelitian (Surya et al., 2024) beberapa indikator dapat digunakan untuk mengukur tingkat retensi dan mengidentifikasi potensi masalah sebagai berikut:

1. Tingkat *Turnover (Turnover Rate)* Persentase karyawan yang meninggalkan organisasi dalam periode waktu tertentu. Tingkat turnover yang rendah mengindikasikan retensi yang baik.
2. Rata-rata Masa Kerja (*Average Tenure*) Rata-rata lamanya waktu karyawan bekerja di organisasi. Masa kerja yang lebih panjang menunjukkan retensi yang lebih baik.
3. Tingkat Retensi Karyawan Berkinerja Tinggi (*Retention Rate of High Performers*) Persentase karyawan dengan kinerja terbaik yang tetap bertahan di organisasi. Mempertahankan talenta terbaik sangat penting.
4. Survei Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement Surveys*) Skor yang tinggi pada survei keterikatan seringkali berkorelasi dengan tingkat retensi yang lebih baik.
5. Survei Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction Surveys*) Tingkat kepuasan kerja yang tinggi merupakan indikator penting bahwa karyawan cenderung untuk tetap bertahan.
6. Intensi untuk Bertahan (*Intent to Stay*) Pertanyaan langsung dalam survei mengenai keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi dalam jangka waktu tertentu.

#### **2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Pegawai**

Berdasarkan teks dan penelitian dari Nelson & Apriyana, (2024), beberapa faktor utama yang mempengaruhi retensi pegawai meliputi:

1. Kepemimpinan yang Efektif Pemimpin yang suportif, memberikan visi yang jelas, dan menghargai kontribusi karyawan cenderung meningkatkan retensi.
2. Dukungan Sosial dari Lingkungan Kerja Tingkat dukungan yang diterima dari rekan kerja (*Coworker Support*) dan atasan sangat mempengaruhi kenyamanan dan keinginan karyawan untuk bertahan.
3. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi (Work-Life Balance) Kebijakan dan praktik yang memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada retensi.
4. Kesempatan Pengembangan Karier Adanya jalur karier yang jelas, kesempatan untuk belajar dan berkembang, serta promosi internal dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
5. Kompensasi dan Benefit yang Kompetitif Gaji, tunjangan, dan fasilitas yang sebanding dengan pasar kerja penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan.
6. Budaya Organisasi yang Positif Lingkungan kerja yang inklusif, saling menghormati, dan mendukung pertumbuhan karyawan berkontribusi pada retensi.
7. Pengakuan dan Penghargaan Merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan dapat meningkatkan motivasi dan keinginan untuk tetap bertahan.
8. Keamanan Kerja Persepsi tentang stabilitas pekerjaan dan masa depan di organisasi mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan.

Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan secara kolektif mempengaruhi keputusan seorang pegawai untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting untuk dijadikan acuan dalam menyusun penelitian ini. Dengan menelaah hasil-hasil penelitian sebelumnya, peneliti dapat memahami bagaimana variabel-variabel seperti *Service leadership* dan *Coworker Support* telah diteliti sebelumnya serta bagaimana pengaruhnya terhadap retensi pegawai. Penelitian terdahulu juga membantu untuk membandingkan hasil dan memperkuat landasan teori serta kerangka berpikir dalam penelitian yang akan dilakukan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti & Tahun         | Judul Penelitian                                                                                                      | Variabel                                                                | Metode Penelitian    | Temuan Utama                                                                               |
|----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Mumu et al. (2025)       | Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> , <i>Work Engagement</i> dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan | <i>Work-life balance</i> , keterlibatan kerja, dukungan organisasi      | Kuantitatif (survey) | Dukungan organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi |
| 2  | Budiyanti et al. (2025)  | Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Dukungan Organisasi terhadap Retensi Pegawai                                  | Lingkungan kerja non-fisik, dukungan organisasi                         | Kuantitatif          | Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap retensi pegawai                           |
| 3  | Rachman et al. (2024)    | Pengaruh <i>Service Leadership</i> terhadap Retensi Pegawai di Puskesmas                                              | <i>Service leadership</i>                                               | Kuantitatif          | Gaya kepemimpinan melayani meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai                     |
| 4  | Nelson & Apriyana (2024) | Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan di Rumah Sakit di Kota Batam                                         | Kepemimpinan, dukungan sosial, <i>work-life balance</i> , <i>karier</i> | Kuantitatif          | Semua faktor berpengaruh signifikan terhadap keputusan bertahan                            |
| 5  | Surya et al. (2024)      | Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai dengan Retensi sebagai Variabel Intervening                       | Manajemen talenta, kinerja, retensi                                     | Kuantitatif          | Retensi signifikan sebagai variabel intervening                                            |
| 6  | Gunawan (2024)           | Indikator <i>Service Leadership</i> dalam Organisasi                                                                  | <i>Service leadership</i>                                               | Kuantitatif          | Indikator seperti empati, komitmen, mendengarkan aktif valid digunakan                     |
| 7  | Tangkeallo (2023)        | Peran <i>Work Life Balance</i> dan Dukungan Sosial dalam Membentuk Kepuasan Kerja dan <i>Work Engagement</i>          | <i>Work-life balance</i> , dukungan sosial                              | Kuantitatif          | Dukungan sosial signifikan terhadap kepuasan dan keterikatan kerja                         |
| 8  | Harras (2024)            | Dampak Dukungan Pimpinan, Rekan Kerja, dan Keluarga terhadap Motivasi Kerja                                           | Dukungan pimpinan, <i>coworker support</i> , keluarga                   | Kuantitatif          | Semua bentuk dukungan berpengaruh terhadap motivasi kerja                                  |
| 9  | Rumtini (2025)           | Pengaruh Perceived Organizational Support dan <i>Coworker Support</i> terhadap Kinerja                                | POS, <i>coworker support</i> , kinerja                                  | Kuantitatif          | <i>Coworker support</i> signifikan memengaruhi dedikasi dan kinerja                        |

|    |                  |                                                                    |                           |             |                                                               |
|----|------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------|
|    |                  | dengan <i>Dedication</i> sebagai Intervening                       |                           |             |                                                               |
| 10 | Suhardono (2024) | Kepemimpinan Strategis dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan & Retensi | <i>Service leadership</i> | Kuantitatif | Gaya kepemimpinan yang strategis meningkatkan retensi pegawai |

*Sumber: Peneliti (2025)*

Berdasarkan tinjauan literatur, berbagai penelitian menunjukkan bahwa *service leadership* dan dukungan sosial di tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi pegawai. Windayanti et al. (2025) menekankan pentingnya dukungan organisasi dan lingkungan kerja yang kondusif dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Temuan ini selaras dengan (Rachman et al. (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani secara langsung meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja pegawai.

Selain itu, dukungan dari rekan kerja (*coworker support*) juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, dedikasi, dan kinerja seperti disampaikan oleh (Harras 2024). Namun, keterkaitan langsung antara *coworker support* dan retensi belum banyak dieksplorasi secara mendalam, sehingga menjadi celah penelitian yang layak untuk diteliti lebih lanjut. Dalam konteks ini, penelitian yang dilakukan akan mengisi kekosongan tersebut dengan menguji secara khusus pengaruh *service leadership* dan *coworker support* terhadap retensi pegawai, khususnya di lingkungan kerja pelayanan publik seperti Puskesmas.

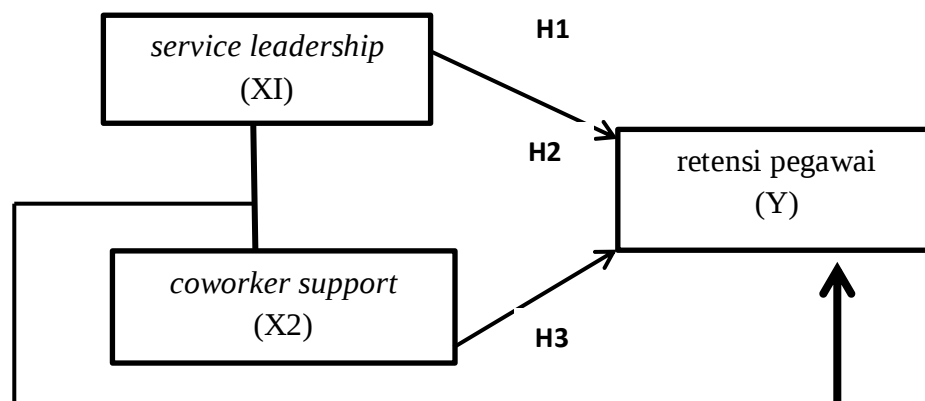
## 2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan penjabaran teoritis yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, (Widayanthi,2025). Dalam penelitian ini, peneliti berangkat dari fenomena tingginya tingkat turnover pegawai di Puskesmas Ulunoyo Kabupaten Nias Selatan. Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, khususnya gaya kepemimpinan dan hubungan sosial antarpegawai. *Service leadership* atau kepemimpinan yang melayani dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan bawahan melalui sikap peduli, empati, dan dukungan terhadap perkembangan individu dalam organisasi. Pemimpin yang mampu menciptakan

iklim kerja positif akan meningkatkan loyalitas pegawai dan menekan keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan (Widjaja, 2024).

Sementara itu, *Coworker Support* atau dukungan dari rekan kerja berperan penting dalam membentuk suasana kerja yang harmonis dan saling membantu. Dukungan yang diberikan oleh rekan sejawat, baik berupa bantuan emosional, instrumental, maupun informasional, akan meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan pegawai terhadap organisasi (Maria, 2021). Berdasarkan landasan teoritis tersebut, maka dirumuskan kerangka pemikiran bahwa *Service leadership* (X1) dan *Coworker Support* (X2) secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap retensi pegawai (Y).

**Gambar 2.1**  
**Kerangka berfikir**



Sumber: Olahan Peneliti (2025)

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah dugaan sementara yang dibuat berdasarkan teori dan hasil observasi awal, yang akan diuji kebenarannya melalui pengumpulan dan analisis data secara sistematis (Yam & Taufik, 2021). Hipotesis berfungsi sebagai jawaban sementara atas rumusan masalah dalam suatu penelitian dan menjadi dasar dalam perumusan desain penelitian serta pengujian statistik.

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Service leadership* terhadap Retensi Pegawai di Puskesmas Ulunoyo Kabupaten Nias Selatan.
- H2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Coworker Support* terhadap Retensi Pegawai di Puskesmas Ulunoyo Kabupaten Nias Selatan.
- H3: Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara *Service leadership* dan *Coworker Support* terhadap Retensi Pegawai di Puskesmas Ulunoyo Kabupaten Nias Selatan