

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting demi menunjang keberhasilan operasional perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa peran karyawan dalam perusahaan dapat memberikan dampak signifikan bagi perusahaan itu sendiri, bahkan jika perusahaan mampu mengkonsolidasikan karyawan secara tepat dan efektif, maka perusahaan tersebut akan lebih sukses dalam mencapai tujuannya. Hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut, serta dapat meningkatkan produktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Loyalitas dalam KBBI memiliki arti setia, atau dapat dikatakan sebagai bentuk kesetiaan. Kesetiaan ini pun timbul tanpa adanya paksaan, melainkan timbul dari kesadaran diri akan suatu kewajiban yang akan dilaksanakan. Loyalitas kerja karyawan adalah keragamaan peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi (1).

Faktanya tidak semua pegawai instansi dan organisasi memiliki tingkat loyalitas yang sama. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah upah terhadap karyawan, pemberdayaan karyawan, aktif berpartisipasi dalam upaya membangun organisasi, penetapan tujuan dalam organisasi, persepsi tentang pentingnya karyawan dalam organisasi (2). Upah yang tepat akan membuat karyawan merasa nyaman karena segala kebutuhannya sudah terpenuhi, seperti kebutuhan rumah tangga, tunjangan kesehatan karyawan, kebutuhan pendidikan anak, dan lain-lain. Hal

tersebut menjadikan karyawan merasa tidak perlu lagi berpindah pada organisasi lain. Upah juga membuat karyawan merasa lebih dihargai karena kemampuan yang diberikan terhadap organisasi setara dengan kompensasi yang didapatkan. Terpenuhiya semua faktor tersebut akan membuat produktivitas karyawan meningkat karena karyawan tersebut tidak memikirkan hal-hal selain perencanaan organisasi.

Kebutuhan masyarakat yang beragam dan kemajuan teknologi mendorong para perilaku usaha untuk terus berinovasi. Hal tersebut berpengaruh pada kinerja karyawan yang harus mengikuti perkembangan organisasi, maka dalam upaya tersebut organisasi sudah semestinya melakukan pemberdayaan terhadap karyawan. Adanya pemberdayaan karyawan juga akan menciptakan lingkungan kerja yang suportif, karena karyawan akan merasa diakui dan diberi kesempatan terhadap upaya mencapai kesuksesan diri dan organisasi, sehingga karyawan cenderung akan loyal.

Karyawan yang aktif berpartisipasi dan memiliki dampak signifikan terhadap organisasi cenderung lebih loyal, karena karyawan akan merasa bahwa partisipasi mereka dalam pekerjaan memiliki arti dan manfaat berharga bagi organisasi. Partisipasi karyawan akan menjadi pertimbangan penting untuk menetapkan tujuan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pendapat dan kebutuhan karyawan sehingga dapat menciptakan rasa tanggung jawab atas hasil keputusan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi keberhasilan operasional perusahaan selain dari sisi karyawan, seperti faktor dari sisi pemimpin. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah sikap seseorang dalam mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan bawahan untuk dapat melakukan

pekerjaan atas kemauan dan kesadarannya dalam mencapai tujuan tertentu (3).

Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki tujuan utama untuk membantu anggota tim mereka, mengembangkan potensi mereka, dan memastikan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin cenderung akan lebih mendengarkan kebutuhan dan aspirasi karyawan, serta berusaha membangun lingkungan kerja yang suportif, penuh kepercayaan, dan inspiratif (4). Hal itu sesuai dengan pendekatan gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam organisasi yang akan diteliti oleh peneliti.

Pendekatan *servant leadership* ini menempatkan fokus pada pelayanan dan pertumbuhan orang lain, bukan hanya pada kekuasaan atau otoritas belaka. Terdapat lima keunggulan dari gaya kepemimpinan *servant leadership*. yaitu meningkatkan kinerja tim dengan mendukung dan melayani anggota tim, kedua adalah *servant leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kinerja yang lebih baik, meningkatkan motivasi dan komitmen, meningkatkan kepercayaan, mengembangkan potensi individu, meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan (5).

*Servant leadership* memiliki hubungan yang signifikan terhadap operasional perusahaan, seperti pada peningkatan produktivitas perusahaan. Pendekatan *servant leadership* yang dilakukan oleh pemimpin dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, karena karyawan akan merasa bahwa kreativitas dan gagasannya terdorong oleh sikap pemimpin yang selalu memberikan pelayanan dan perhatian terhadap karyawan. Hal ini dapat membantu membangun tim yang kuat, saling mendukung, dan bekerja sama dengan baik, sehingga dapat menunjang tercapainya produktivitas operasional perusahaan (6).

Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari peran penting seorang pemimpin. Hal ini terjadi karena perilaku seorang pemimpin cenderung menjadi cerminan dan teladan bagi karyawan yang dipimpinnya. Penerapan *servant leadership* membuat karyawan mendapatkan perhatian langsung oleh pemimpin sehingga tidak ada keraguan lagi pada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, karena pada umumnya pemimpin yang menerapkan *servant leadership* akan turut serta dalam mengelola perusahaan guna membangun dan mendorong karyawannya agar terus berkembang (7). Gaya kepemimpinan *servant leadership* atau kepemimpinan pelayanan merupakan kepemimpinan dari pemimpin yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain, pada dasarnya secara alami seseorang ingin melayani, kemudian muncul sebuah kesadaran untuk memimpin. Tidak seperti kepemimpinan pada pendekatan *top-downhierarchical style*, *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada *collaboration, trust, empathy, and the ethical use power* (5).

Berbagai hasil penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan menyatakan bahwa *servant leadership* dapat berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan, seperti pada beberapa penelitian yang dilakukan oleh Fitriyana (8), Ullah (9), dan Chandra (10), namun pada penelitian yang dilakukan Rindahati justru menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Oleh sebab itu terdapat riset *gap* pada pengaruh *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan (11).

Terdapat faktor lain selain peran penting pemimpin yang dapat diasumsikan memengaruhi loyalitas karyawan, yaitu komitmen organisasi. Komitmen sebagai kemampuan seseorang dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam kepentingan

organisasi (12). Keberhasilan perusahaan akan sulit tercapai jika hanya mengandalkan kemampuan individu. Dibutuhkan semua elemen dari perusahaan untuk terus bersinergi dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Tingginya komitmen organisasi akan menunjang kinerja yang berkelanjutan, komitmen karyawan yang tinggi juga akan menciptakan loyalitas yang tinggi pada karyawan.

*Servant leadership* dapat mempengaruhi secara langsung terhadap loyalitas karyawan, selain *servant leadership* dapat mempengaruhi secara langsung terhadap loyalitas karyawan, *servant leadership* juga dapat mempengaruhi loyalitas karyawan melalui peran komitmen organisasi. Beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh sebagai variabel intervening pada hubungan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa *servant leadership* menjadi perhatian dalam menciptakan tingkat komitmen organisasi yang tinggi untuk meningkatkan loyalitas karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Sekarwati (13)

Sebagian besar perusahaan cenderung fokus terhadap produk atau layanan mereka agar terus berkembang dan mengabaikan komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan. Oleh sebab itu, maka perusahaan seharusnya tidak melupakan keberlangsungan karyawan, padahal dapat diasumsikan jika nilai komitmen dan tingkat loyalitas karyawan akan sangat memengaruhi kualitas perusahaan.

Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang baik juga memiliki dampak yang baik terhadap karyawan, sehingga loyalitas karyawan juga akan semakin baik. Sebaliknya, jika pemimpin tidak bisa menerapkan *servant leadership* dan memiliki komitmen organisasi yang buruk, maka juga akan memberikan dampak buruk terhadap

karyawan. Seperti, sering terjadinya kesalahan komunikasi, kurangnya semangat dalam bekerja. Hal tersebut akan berdampak pada seringnya pergantian karyawan di perusahaan (14).

Komitmen organisasi tidak hanya dapat mempengaruhi loyalitas karyawan melalui variabel intervening, tetapi komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Widiyaniti (15), dan Hamisah (16) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan. Berbagai temuan penelitian terdahulu yang mengukur loyalitas karyawan hanya sedikit yang membahas *servant leadership* dan komitmen organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi loyalitas karyawan secara langsung, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Mahayuni (17) penelitian tersebut membahas kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan dan Astuti (18) pada penelitiannya membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, yaitu lingkungan kerja, stress kerja, dan insentif sebagai variabel yang independent, namun tidak membahas mengenai *servant leadership*, dan komitmen organisasi pada penelitiannya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur tersebut dengan menguji secara empiris peran Komitmen Organisasi sebagai mekanisme perantara kunci yang mentransformasi perlakuan *Servant Leadership* menjadi Loyalitas Karyawan yang tinggi (19). Model mediasi ini dipercaya memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai jalur psikologis yang utuh dari gaya kepemimpinan hingga hasil perilaku karyawan.

Penelitian ini berusaha menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berperan

penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Servant Leadership dan Loyalitas Karyawan. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui perspektif Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*). Servant Leadership yang menekankan pada empati, pengembangan, dan penempatan kebutuhan karyawan di atas kepentingan pribadi pemimpin, menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan adil (5). Perlakuan positif yang diterima karyawan dari pemimpinnya ini, menurut Teori Pertukaran Sosial, akan mendorong karyawan untuk merasa berkewajiban membalas perlakuan tersebut kepada organisasi (20). Shaleh (21) dalam bukunya menjelaskan bahwa bentuk balasan yang paling fundamental adalah tumbuhnya Komitmen Organisasi yang kuat, terutama Komitmen Afektif, yakni keterikatan emosional dan identifikasi diri dengan tujuan organisasi. Selanjutnya, Komitmen Organisasi yang tinggi secara intrinsik mengandung unsur loyalitas. Loyalitas Karyawan (keinginan untuk bertahan, kesediaan untuk merekomendasikan, dan kerelaan untuk berusaha keras) pada dasarnya merupakan manifestasi atau *outcome* perilaku dari kuatnya ikatan psikologis dan emosional yang disebut komitmen (12). Oleh karena itu, Servant Leadership tidak secara instan dan langsung menciptakan loyalitas, melainkan melalui proses internalisasi nilai dan balasan psikologis yang diwujudkan dalam bentuk Komitmen Organisasi. Komitmen organisasi, dengan demikian, berfungsi sebagai jembatan yang mentransformasi perlakuan baik dari pemimpin menjadi sikap kesetiaan karyawan.

Dalam perkembangan perekonomian di Indonesia sektor agraris sudah tidak lagi jadi sektor yang dominan. diversifikasi perekonomian di Indonesia terbagi menjadi dua yaitu sektor formal dan informal. Mudahnya mengurus perijinan pendirian badan usaha menjadi faktor utama berkembangnya bisnis di Indonesia, salah satunya usaha

dibidang kuliner yaitu katering. CV. Kartika Katering merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa kuliner yang berdiri sejak 2009 dipimpinn oleh Wahyu Kartika Dewi. Lokasi perusahaan ini berada di desa Prunggahan Kulon, Kecamatan Semanding, Kabupaten Tuban. Tahun 2019, CV. Kartika Katering resmi mendaftarkan perusahaannya menjadi perusahaan formal yang dilindungi badan hukum dan telah mendapatkan sertifikat halal. Dalam operasionalnya, sering terjadi kesalahan komunikasi antara pemimpin dan karyawan saat menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut merupakan akibat dari ketidakmampuan pemimpin CV. Kartika Katering dalam menerapkan *servant leadership*. Dalam operasionalnya, seringkali pekerjaan yang seharusnya bisa dikerjakan oleh karyawan, justru dilakukan pemimpinnya sendiri, seperti pembukuan keuangan hingga perencanaan kerja. Pada era digital, sebagian besar operasional perusahaan ditopang oleh sosial media sebagai sarana pemasaran. Peran sosial media sekarang sangat penting karena dapat menjangkau pangsa pasar yang belum dapat digapai perusahaan yang metode pemasarannya masih menggunakan metode konvensional, sehingga usaha kecil menengah dapat mengembangkan pangsa pasar jadi lebih luas. Hal ini tidak dilakukan oleh CV. Kartika Katering, karena mereka hingga saat ini hanya menggunakan metode pemasarannya melalui mulut ke mulut.

CV. Kartika Katering tidak memberikan sarana pengembangan diri pada karyawan mereka, seperti pada peningkatan ilmu dalam pramusaji dan juru masak, namun terus menuntut karyawan untuk terus berkembang menanggapi permintaan konsumen yang terus bertambah dan beragam. Hal tersebut menunjukkan bahwa CV. Kartika Katering tidak menerapkan indikator komitmen organisasi pada operasionalnya. Dari data yang diperoleh pada CV. Kartika Katering, terdapat

sebanyak 12 orang yang bekerja >5 tahun dan terdapat 28 orang yang bekerja <5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa tidak sedikit orang yang betah bekerja pada perusahaan tersebut. Sebanyak 2 orang bahkan telah bekerja dari awal berdirinya perusahaan hingga sekarang. Dari data 47 orang yang pernah bekerja pada CV. Kartika Katering sejak pertama kali berdiri hingga sekarang, tercatat hanya 9 orang yang keluar dari perusahaan tersebut. Adapun alasan mereka keluar dari perusahaan tersebut bukan karena masalah yang ada pada perusahaan, namun alasan mereka keluar karena didasari oleh faktor lain diluar penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa 85% karyawan terbilang loyal terhadap CV. Kartika Katering. Hal tersebut justru berbanding terbalik dengan fenomena bahwa pemimpin CV. Kartika Katering tidak menerapkan prinsip *servant leadership* dan komitmen organisasi, namun faktanya pada perusahaan menunjukkan bahwa karyawan CV. Kartika Katering justru terbilang loyal.

Dengan adanya berbagai hasil penelitian serupa yang membahas tentang *servant leadership* pada loyalitas karyawan serta komitmen organisasi yang telah dilakukan, dan berdasarkan fenomena yang terjadi dilapangan, maka peneliti dianggap perlu untuk membuat penelitian tentang **“Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana *servant leadership*, komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan.

2. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan?
3. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan?
5. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Mengetahui *servant leadership*, komitmen organisasi, loyalitas karyawan.
2. Pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan.
3. Pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap komitmen organisasi.
4. Pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan.
5. Pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

### D. Manfaat penelitian

1. Manfaat Praktis

Bagi pelaku bisnis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran dan bermanfaat bagi pelaku bisnis untuk mengelola manajemen dalam pelaksanaan kegiatan usaha dan sebagai pertimbangan untuk memecahkan masalah yang dihadapi khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa informasi dan referensi untuk pihak-pihak yang berkepentingan terutama bagi peneliti yang akan melakukan penelitian berkaitan tentang pengaruh *servant leadership*, loyalitas karyawan dan komitmen organisasi.

