

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Loyalitas karyawan telah menjadi topik strategis yang menarik minat para akademisi dan praktisi di dunia kerja yang terus berubah. Definisi loyalitas telah berubah secara fundamental seiring dengan perubahan struktur organisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan idealisme kerja di kalangan generasi muda (1). Dalam upaya mendorong hasil yang efektif dan loyalitas karyawan, perusahaan dapat berfokus pada elemen terpenting memenuhi kebutuhan karyawan. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan menyediakan *well being* yang objektif (2).

Kesejahteraan karyawan atau *employee well being* merupakan balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan (3). Dampak tujuan Penarikan diri karyawan, ketidakhadiran, dan kontribusi terhadap hasil organisasi merupakan indikator kesejahteraan. Ketidakpuasan karyawan meningkatkan kemungkinan mereka untuk berhenti. Niat seseorang untuk berhenti dari perusahaan dipengaruhi oleh kesejahteraan mereka di tempat kerja. Meskipun kesejahteraan yang buruk berdampak positif pada niat untuk keluar, kesejahteraan yang luar biasa berdampak negatif (2).

Selain faktor kesejahteraan, gaya kepemimpinan situasional juga memegang peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan (1). Sifat hubungan antara atasan dan bawahan dapat menentukan seberapa puas atau tidak puasnya karyawan dengan pekerjaan mereka, organisasi senantiasa memanfaatkan perencanaan manajemen sumber daya manusia untuk menempatkan orang yang tepat pada peran yang tepat. Kepemimpinan merupakan salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia dalam fungsi manajemen organisasi, individu yang menjalankan kegiatan organisasi adalah orang yang ditunjuk sebagai pemimpin atau yang diakui oleh anggotanya sebagai sosok yang layak memimpin.

Cara seorang pemimpin berperilaku merupakan apa yang dipandang oleh para pengikutnya sebagai gaya kepemimpinannya. Ketika menerapkan gaya kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus menyadari tingkat kedewasaan bawahannya. Gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menentukan tingkat kedewasaan individu atau kelompok yang akan dipengaruhi untuk memilih gaya kepemimpinan yang paling efektif (4). Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin atau pimpinan organisasi akan diakui kemampuan kepemimpinannya jika ia dapat mengarahkan dan memengaruhi bawahannya dengan meningkatkan kinerja mereka melalui penugasan tugas dan fungsi kepada karyawan sesuai dengan kekuatan mereka (5).

Fenomena menarik mengenai loyalitas karyawan dapat ditemukan pada Yonky Salon Bekasi, yang merupakan sebuah usaha jasa kecantikan. Berdasarkan hasil wawancara via telepon pada tanggal 26 bulan Oktober 2025 dengan beberapa karyawan dan pemilik usaha, Ibu Anik, diketahui bahwa Yonky Salon memiliki 37 karyawan, di mana 27 di antaranya telah bekerja lebih dari lima tahun. Pemilik menyampaikan bahwa hubungan kerja di salon terjalin sangat baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pemilik Yonky Salon Bekasi, Ibu Anik, diketahui bahwa kondisi karyawan secara umum berada dalam keadaan yang baik dan stabil. Ia menyampaikan bahwa seluruh karyawan merasa betah bekerja karena hubungan antarpegawai dan pemilik sudah terjalin seperti keluarga. Sebagian besar karyawan telah bekerja lebih dari lima tahun, bahkan beberapa di antaranya sudah bergabung sejak awal berdirinya usaha. Hal ini menunjukkan adanya tingkat loyalitas yang tinggi di lingkungan kerja Yonky Salon. Pernyataan ini sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa karyawan yang meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (*well being*) cenderung menunjukkan perilaku loyalitas yang lebih kuat (6).

Lebih lanjut, Ibu Anik menjelaskan bahwa pihak manajemen selalu berusaha menjaga kesejahteraan karyawan melalui berbagai fasilitas pendukung. Banyak karyawan berasal dari luar daerah, sehingga perusahaan menyediakan mess atau tempat tinggal agar mereka tidak perlu menyewa tempat lain. Selain itu,

disediakan pula kendaraan operasional untuk mobilitas kerja dan makan siang setiap hari yang ditanggung oleh pihak salon. Bentuk perhatian seperti ini menunjukkan adanya kesejahteraan non-finansial yang mampu menumbuhkan rasa aman dan nyaman bagi karyawan. Hasil tersebut memperkuat pandangan Kusumawardhani et al., yang menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mencakup aspek sosial seperti dukungan, kenyamanan, dan perhatian terhadap kebutuhan dasar, yang pada akhirnya kesejahteraan menjadi dasar dari loyalitas karena ketika perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan mereka akan merasa dihargai dan merasa diperlakukan adil, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan loyalitas (7).

Sebagai wujud kepemimpinan, Ibu Anik juga menuturkan bahwa ia selalu menyesuaikan pendekatan terhadap karakter dan pengalaman setiap karyawan. Karyawan di Yonky Salon memiliki latar belakang usia dan masa kerja yang beragam, sehingga diperlukan cara memimpin yang berbeda-beda. Ia menyebutkan bahwa untuk karyawan baru, ia memberikan arahan dan bimbingan secara intensif, sedangkan bagi karyawan yang sudah berpengalaman. Selain itu, ia juga selalu menjaga komunikasi terbuka agar karyawan merasa dihargai dan didengar. Pendekatan ini mencerminkan penerapan gaya kepemimpinan situasional, di mana pemimpin menyesuaikan tingkat pengarahan dan dukungan berdasarkan tingkat kesiapan dan karakteristik bawahannya (8).

Hasil wawancara awal dengan pemilik Yonky Salon, Ibu Anik, terungkap bahwa faktor kesejahteraan dan hubungan interpersonal yang menjadi kunci bertahannya para karyawan selama kurang lebih 5 tahun. Adapun data mengenai karyawan yang keluar dan masuk selama dua tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Data Karyawan Yonky Salon Bekasi Tahun 2024-2025.

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar
2024	37	3	2
2025	37	2	1

Sumber: Hasil Wawancara dengan Pemilik Yonky Salon Bekasi (2025)

Berdasarkan tabel 1.1, dapat diketahui bahwa jumlah karyawan di Yonky Salon Bekasi cenderung stabil selama dua tahun terakhir dengan total 37 orang, di mana perubahan hanya terjadi pada jumlah karyawan yang masuk dan keluar dalam jumlah kecil setiap tahunnya. Tahun 2024 tercatat tiga karyawan baru bergabung dan dua karyawan keluar, sedangkan pada tahun 2025 hanya ada dua karyawan baru dan satu yang keluar. Fenomena ini menarik karena berbanding terbalik dengan kondisi umum terutama di sektor jasa yang umumnya menghadapi tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang besar sesuai penjelasan dari penelitian Sidiq dan Pasaribu bahwa salah satu fenomena di dunia kerja yang sering menjadi sorotan yaitu tingginya angka *turnover*, baik secara sukarela maupun tidak sukarela (9).

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, kondisi kerja di Yonky Salon Bekasi secara umum dinilai nyaman dan stabil sehingga mendukung karyawan untuk bekerja dalam jangka panjang. Informan menyatakan telah bekerja lebih dari lima tahun dan merasakan hubungan antar karyawan yang terjalin dengan baik, saling membantu, serta didukung oleh komunikasi yang terbuka dengan pemilik salon. Kesejahteraan karyawan juga dinilai cukup diperhatikan melalui penyediaan fasilitas seperti mess, makan siang, dan kendaraan operasional yang membantu memenuhi kebutuhan dasar karyawan. Gaya kepemimpinan pemilik salon dipersepsikan bersifat situasional, dengan memberikan arahan lebih intensif kepada karyawan baru sesuai dengan kebutuhan mereka. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa nyaman, minimnya tingkat keluar-masuk karyawan, serta mencerminkan loyalitas karyawan yang cukup tinggi di Yonky Salon Bekasi.

Penelitian mengenai loyalitas karyawan telah banyak dilakukan baik di lingkup nasional maupun internasional, namun sebagian besar masih berfokus pada pengaruh faktor-faktor umum. Sementara itu, faktor kesejahteraan karyawan (*employee well being*) dan gaya kepemimpinan situasional sebagai determinan langsung terhadap loyalitas masih jarang dikaji secara bersamaan, khususnya pada sektor jasa skala menengah seperti salon kecantikan. Sebagian penelitian sebelumnya seperti Saputra dan Putri meneliti tentang kesejahteraan terhadap loyalitas karyawan, dimana kesejahteraan karyawan, baik dari perspektif finansial maupun non-finansial, menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap

loyalitas karyawan (10). Hal serupa dijelaskan oleh Amzah et al menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang menyesuaikan situasi dan karakter bawahan mampu meningkatkan loyalitas guru terhadap organisasi (11).

Penelitian tersebut dilakukan dalam konteks pendidikan Islam, bukan pada sektor jasa non-formal seperti salon kecantikan. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba memperluas konteks dengan mengkaji penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam membangun loyalitas karyawan di sektor jasa yang memiliki dinamika hubungan kerja yang lebih personal dengan menggunakan teori kesejahteraan oleh Ryff yang dikembangkan menjadi model kesejahteraan karyawan oleh Zheng, teori kepemimpinan Hersey dan Blanchard, serta loyalitas karyawan oleh Peter Blau sebagai tolak ukur agar pembahasan dan *output* penelitian lebih terukur dan tepat sasaran.

Hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan dan gaya kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan loyalitas. Namun demikian, belum banyak penelitian yang menguji kedua variabel tersebut secara simultan dalam satu model penelitian, terutama pada konteks sektor jasa non-formal seperti salon kecantikan. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada organisasi besar atau instansi pemerintahan, yang memiliki struktur manajemen formal dan sistem kerja yang berbeda dari usaha jasa berskala kecil-menengah. Kombinasi antara kesejahteraan dan gaya kepemimpinan situasional dapat dipandang sebagai dua faktor yang saling melengkapi dalam membentuk loyalitas. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul “Pengaruh *Employee Well Being* dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Loyalitas Karyawan di Yonky Salon Bekasi” yang diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor jasa.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *employee well being*, gaya kepemimpinan situasional dan loyalitas karyawan di Yonky Salon Bekasi?

2. Apakah *employee well being* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?
4. Apakah *employee well being* dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui *employee well being*, gaya kepemimpinan situasional dan loyalitas karyawan di Yonky Salon Bekasi.
2. Menganalisis pengaruh *employee well being* terhadap loyalitas karyawan.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap loyalitas karyawan.
4. Menganalisis pengaruh *employee well being* dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi pihak Yonky Salon Bekasi, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan penguatan kebijakan internal terkait kesejahteraan dan gaya kepemimpinan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen untuk terus mempertahankan loyalitas karyawan melalui program kesejahteraan yang berkelanjutan serta kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan tenaga kerja.
 - b. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi contoh praktik manajemen SDM yang baik bagi usaha jasa lainnya.
2. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dengan memperkuat teori mengenai hubungan antara *employee well being*, gaya kepemimpinan situasional, dan loyalitas karyawan.

- b. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya dalam memahami bagaimana kesejahteraan dan kepemimpinan adaptif berperan dalam mempertahankan loyalitas karyawan, terutama pada sektor jasa yang memiliki karakteristik hubungan kerja intensif.

