

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan menganggap bahwa karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan untuk terus bertahan dan tetap produktif di perusahaanya. Berbagai cara untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan karyawan sebagai upaya dukungan perusahaan kepada karyawan untuk lebih baik dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus berkembang dan merasa nyaman di perusahaan tempat ia bekerja, namun perusahaan tetap dihadapkan pada kesulitan dalam mempertahankan karyawan di dalam organisasi, karena istilah “kesetiaan” dan “loyalitas” dalam perusahaan harus tetap dipertahankan (Ritaudin, 2016).

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman, oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Berhadapan dengan usaha peningkatan kinerja karyawan, salah satu permasalahan dasar adalah bagaimana sebenarnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Elfani, 2019).

Peningkatan loyalitas karyawan merupakan salah satu masalah yang penting dan menjadi pemikiran yang mengganggu para pemimpin bisnis.

Loyalitas merupakan pondasi perusahaan dalam mempertahankan karyawan unggul dan berkualitas untuk tetap bertahan di perusahaan, karena karyawan merupakan penggerak perusahaan untuk terus berkembang secara berkelanjutan dan terus produktif (Ritaudin, 2016).

Kepuasan karyawan berkaitan erat dengan kualitas layanan manajer sebagai pemimpin secara positif berkaitan dengan *behavioral intention* yang *favorable* (menyenangkan) dan secara negatif terhadap kualitas yang *unfavorable* (tidak menyenangkan). Hal ini tergantung kemampuan pemimpin tidak hanya dapat memecahkan masalah kepemimpinan tetapi juga mencari cara bagaimana meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan loyalitas karyawan dengan memberi dukungan, produktif, kooperatif dan memberikan pelayanan, karena pekerja sebagai asset berharga dalam organisasi (Ritaudin, 2016).

Reward adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. *Reward* sendiri dapat diartikan sebagai bentuk ucapan terima kasih atas pemberian pegawai kepada organisasi yang tercermin dari prestasi kerjanya. Menurut Siagian (2013:258) *reward* merupakan suatu motivasi bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan mampu menciptakan kepuasan kerja, sehingga karyawan menjadi terdorong

untuk lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya.

Seperti yang disebutkan penyembuhan emosional adalah karakteristik dari pemimpin pelayan yang mendorong proses penyembuhan dan pemulihan karyawan dari kesulitan dan trauma, juga melakukan penelitian yang menunjukkan perilaku pemimpin ini memainkan loyalitas karyawan yang signifikan. Panggilan altruistik mengukur tingkat tindakan yang disengaja dan sukarela yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa panggilan altruistik berdampak pada loyalitas karyawan. Kebijakan dapat didefinisikan sebagai bakat pemimpin dalam hal perhatian dari lingkungan, penggunaan kecerdasan untuk mengambil dan membuat keputusan penting mengidentifikasi masalah dengan solusi alternatif terbaik perilaku pemimpin pelayan ini berhubungan positif dengan loyalitas karyawan (Hashim, dkk, 2017).

Research gap yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian Zarekat dan Saber (2017), Frempong, dkk (2018) serta Al-Asadi, dkk (2019) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hasil penelitian Ritaudin (2016), Larastrini dan Adnyani (2019) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada hasil penelitian Safitri dan Ari (2021) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun penelitian Mandagi, dkk (2020) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Hasil penelitian Ritaudin (2016), Al-Asadi, dkk (2019), Kawulur, dkk (2018), serta Chandra (2020) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hasil penelitian George, dkk (2016) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian Chandra (2020) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun hasil penelitian Hashim, dkk (2017) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Hasil penelitian Ritaudin (2016), Larastrini dan Adnyani (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun penelitian George, dkk (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan pada penelitian Frempong, dkk (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Fenomena gap yang melatar belakangi penelitian ini yaitu PT. Wahana Wings Surya merupakan perusahaan pendistribusian produk yang di produksi oleh PT. Wings, beralamat di dukuh Kalangan, Tenggeles, Kec. Mejobo, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah 59381. Dalam proses pendistribusian barang kebutuhan masyarakat sehari-hari misalnya deterjen Boom, deterjen So Klin, pewangi pakaian, sabun cuci piring dan lainnya, membutuhkan loyalitas kerja karyawan yang optimal agar tidak terjadi keterlambatan dalam pengiriman

barang ke toko-toko dan warung. Namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa penjualan PT. Wahana Wings Surya selama tahun 2021 belum maksimal sebagaimana terlihat dalam tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Data Penjualan PT. Wahana Wings Surya 2021

Bulan	Target Penjualan (Rp Juta)	Realisasi Penjualan (Rp Juta)	Pencapaian (%)
Januari	1.000	875	88
Februari	1.000	890	89
Maret	1.000	912	91
April	1.000	937	94
Mei	1.000	949	95
Juni	1.000	950	95
Juli	1.000	941	94
Agustus	1.000	936	94
September	1.000	943	94
Oktober	1.000	948	95
November	1.000	950	95
Desember	1.000	942	94
Rata-rata	1.000	931	93

Sumber : Data PT. Wahana Wings Surya, 2021.

Berdasarkan dari hasil Tabel 1.1 di atas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan rata-rata pencapaian penjualan PT. Wahana Wings Surya sebesar 93% artinya penjualan PT. Wahana Wings Surya belum maksimal. Adapun beberapa fenomena pada PT. Wahana Wings Surya antara lain dapat dilihat dari data yang diberikan oleh bagian *Human Resource* (HRD) yaitu data ringkasan rekapitulasi penilaian karyawan oleh PT. Wahana Wings Surya secara menyeluruh pada tahun 2020 dan 2021. Ringkasan penyajian data rekapitulasi penilaian dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2

Data Ringkasan Rekapitulasi Penilaian Karyawan PT. Wahana Wings Surya

No.	Faktor Penilaian Kinerja	Rata-Rata Nilai		Kenaikan (Poin)	Penurunan (Poin)	Total Karyawan Yang Dinilai
		2020	2021			
1.	Pengembangan Diri (<i>Continuous Learning</i>)	88	87	-	1	168
2.	Integritas (<i>Integrity</i>)	84	86	2	-	168
3.	Membangun Kepercayaan (<i>Building Trust</i>)	90	89	-	1	168
4.	Profesionalitas kerja (<i>Professionalism Work</i>)	94	90	-	4	168
5.	Kerjasama Tim (<i>Teamwork</i>)	88	86	-	2	168

Sumber: Data PT. Wahana Wings Surya yang diolah, 2021.

Berdasarkan dari hasil Tabel 1.2 di atas dapat dilihat penurunan kinerja karyawan PT. Wahana Wings Surya, pada tabel tersebut terjadi penurunan pada setiap faktor penilaian dengan 168 karyawan yang dinilai atau seluruh karyawan yang dinilai mengalami penurunan, kecuali faktor integritas yang mengalami kenaikan sebanyak 2 poin. Dari data tersebut juga dapat dilihat bahwa faktor dengan nilai penurunan tertinggi terdapat pada faktor profesionalitas kerja yakni mengalami penurunan sebanyak 4 poin. Rata-rata penurunan hasil penilaian faktor kinerja karyawan yang terjadi dapat menjadi petunjuk adanya gejala yang menunjukkan adanya penurunan loyalitas karyawan PT. Wahana Wings Surya.

Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan selama 1 minggu pada bulan April 2022 yang dilakukan dengan karyawan PT. Wahana Wings Surya,

ditemukan pula berbagai macam sebab menurunnya loyalitas oleh karyawan, diantaranya: 1) Kurangnya *reward* atau imbalan yang diberikan oleh perusahaan, 2) Kurangnya fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, 3) Beberapa karyawan mengalami masalah pribadi dengan rekan kerja maupun dengan atasan, 4) Beberapa karyawan masih kurang termotivasi dengan pekerjaannya. Secara lebih terperinci, berdasarkan hasil survey dengan narasumber karyawan PT. Wahana Wings Surya, informasi mengenai keadaan – keadaan serta beberapa permasalahan yang dialami karyawan terkait dengan loyalitas karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut yang dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut :

Tabel 1.3
Ringkasan Hasil Survey Pra-Penelitian

No.	Permasalahan Yang Terjadi Pada PT. Wahana Wings Surya Terkait dengan Loyalitas Karyawan
1.	Masih rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan karena <i>reward</i> atau bonus yang diterima karyawan dirasa belum sesuai dengan capaian target penjualan yang telah mereka peroleh.
2.	Adanya karyawan yang masih belum mengerti arti merealisasikan sikap loyalitas, sehingga masih terdapat karyawan yang masih kurang disiplin terhadap pekerjaannya.
3.	Hubungan antara atasan dengan karyawan, maupun sesama karyawan yang dirasa kurang menyatu satu sama lain, menjadi masalah team work dalam pekerjaan.

Sumber: Hasil survey dengan karyawan PT. Wahana Wings Surya, 2022.

Hal tersebut merupakan beberapa identifikasi masalah kurangnya loyalitas karyawan. Kurang optimalnya loyalitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain karyawan yang kurang puas atas rekan kerja

maupun kurang puas atas tidak adanya fasilitas yang memadai. Hal tersebut dikarenakan *reward* yang diterima karyawan dirasa kurang maksimal. Faktor lain yang juga mempengaruhi yaitu manajer atau pemimpin yang memiliki empati yang kurang terhadap karyawan. Aspek-aspek tersebutlah yang menyebabkan loyalitas karyawan kurang maksimal.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “**Pengaruh *Reward* dan *Servant Leadership* terhadap Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Wahana Wings Surya)**”.

1.2. Ruang Lingkup

Penelitian ini meneliti karyawan PT. Wahana Wings Surya. Karena adanya keterbatasan waktu, dana dan supaya penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam, maka tidak semua masalah akan diteliti. Untuk itu maka ruang lingkup dalam penelitian manajemen sumber daya manusia ini dibatasi pada masalah berikut :

1. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu:
 - 1) Variabel eksogen: *reward* dan *servant leadership*.
 - 2) Variabel endogen: loyalitas karyawan.
 - 3) Variabel intervening: kepuasan kerja.
2. Subyek penelitian ini adalah karyawan PT. Wahana Wings Surya yang berjumlah 118 responden.
3. Obyek penelitian ini yaitu PT. Wahana Wings Surya. Wahana Wings Surya

PT adalah bisnis yang bergerak di bidang distributor barang kebutuhan sehari-hari, seperti deterjen Boom, deterjen So Klin, pewangi pakaian, sabun cuci piring dan lainnya.

4. Waktu penelitian ini yaitu selama 3 bulan setelah proposal disetujui. (Bulan september 2022 sampai november 2022).

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan data penjualan PT. Wahana Wings Surya 2021 menunjukkan rata-rata sebesar 93% artinya penjualan PT. Wahana Wings Surya belum maksimal. Didukung dengan data penurunan kinerja serta hasil survey pra-penelitian yang telah dijelaskan diatas, menunjukkan indikasi kurangnya loyalitas karyawan. Adapun beberapa identifikasi masalah yang mempengaruhinya antara lain:

1. Kepuasan kerja: Kurang optimalnya loyalitas karyawan dipengaruhi oleh karyawan yang kurang puas dengan rekan kerja maupun dengan atasannya.
2. *Reward*: *Reward* atau bonus yang diterima karyawan dirasa belum sesuai dengan capaian target penjualan yang telah mereka peroleh.
3. *Servant leadership*: Manajer kurang berempati terhadap karyawan.

Berdasarkan uraian di atas pertanyaan penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Wahana Wings Surya?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Wahana Wings Surya?

3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. Wahana Wings Surya?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. Wahana Wings Surya?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. Wahana Wings Surya?
6. Apakah *reward* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Wahana Wings Surya?
7. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Wahana Wings Surya?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang akan dicapai adalah:

1. Menganalisis pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Wahana Wings Surya.
2. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Wahana Wings Surya.
3. Menganalisis pengaruh *reward* terhadap loyalitas karyawan pada PT. Wahana Wings Surya.
4. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan pada PT. Wahana Wings Surya.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Wahana Wings Surya.

6. Menganalisis pengaruh *reward* terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Wahana Wings Surya.
7. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Wahana Wings Surya.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menambah khasanah pengetahuan dan dapat dijadikan referensi tambahan sekaligus sebagai bahan perbandingan bagi peneliti lain yang tertarik dengan permasalahan yang serupa terkait dengan masalah pengaruh *reward* dan *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Wahana Wings Surya.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan kepada perusahaan, khususnya mengenai pengaruh *reward* dan *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Bagi penulis sendiri secara akademis dapat dijadikan sebagai sarana untuk mengembangkan wawasan penulis dalam menganalisa permasalahan yang terjadi dan sekaligus membandingkan dengan teori yang telah dipelajari selama ini di bangku perkuliahan.