

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori / Grand Teori

Menurut Sugiyono (2016) tinjauan pustaka merupakan proses menelaah kembali literatur yang berkaitan dengan penilaian yang akan dilakukan. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) mencakup berbagai konsep pendekatan yang bertujuan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam organisasi. Adapun tinjauan teori dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (2011) Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada individu yang bekerja serta berperan sebagai aset bagi suatu lembaga atau badan usaha. Tenaga kerja dapat diukur secara kuantitatif dan memiliki potensi sebagai penggerak utama dalam menjalankan serta mengembangkan lembaga atau badan usaha.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada studi mengenai interaksi serta peran individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Elemen utama dalam bidang ini adalah tenaga kerja, sehingga perhatian utamanya tertuju pada pengelolaan serta pengembangan karyawan di dalam organisasi.

Salah satu fungsi fokus utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengoptimalkan pengelolaan tenaga kerja untuk mencapai hasil yang maksimal dengan cara yang efektif dan efisien. Hal ini dicapai melalui proses perencanaan dan pengembangan yang terarah serta pelaksanaan program yang berorientasi pada pembangunan SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Teknologi canggih yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan manfaat maksimal tanpa adanya peran aktif dari para karyawan. (Adamy, 2016).

Menurut Marwansyah dalam (Ichsan et al., 2021) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen yang secara khusus mempelajari interaksi serta peran individu dalam organisasi atau perusahaan. Elemen utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah karyawan, sehingga fokus utama adalah pada pengelolaan tenaga kerja yang berkaitan dengan aspek pengelolaan dan pengembangan karyawan dalam organisasi.

Salah satu tugas utama Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola tenaga kerja secara optimal guna mencapai hasil yang efektif dan efisien. Hal ini dilakukan melalui penyusunan, pengembangan serta pelaksanaan program yang berorientasi pada pembangunan SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Teknologi canggih yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan manfaat maksimal tanpa adanya peran aktif dari para karyawan (Adamy, 2016). Beberapa konsep teori mengenai loyalitas karyawan yang menjadi Objek dalam penelitian diantaranya :

1). Teori *Employee Engagement Model*

Teori ini berpendapat bahwa Loyalitas karyawan tidak dapat dipisahkan dari kinerja perusahaan karena karyawan merupakan elemen utama dalam penggerak operasional perusahaan. Teori ini menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan memberikan lebih dari sekedar kontribusi standar sehingga mereka cenderung lebih produktif dibanding dengan karyawan lainnya.

Karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi biasanya menunjukkan semangat, energi, loyalitas, komitmen serta rasa bangga yang kuat terhadap organisasi. Kondisi ini berpengaruh pada peningkatan produktivitas, dimana karyawan akan lebih banyak menghabiskan waktu untuk tugas-tugas yang bermanfaat, bekerja dengan maksimal dan menyelesaikan lebih banyak pekerjaan secara efektif.

Teori loyalitas karyawan ini menggambarkan bagaimana perusahaan dapat mencapai tujuan strategisnya dengan mengembangkan sumber daya manusia di setiap tingkatan, mulai dari staf, manajer hingga eksekutif. Ketika seluruh elemen organisasi terlibat secara aktif dalam

pekerjaannya, mereka dapat memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Febriansyah & Henndy Ginting, 2020).

2). Teori *Perceived Organizational Support*

Teori ini menjelaskan tentang Persepsi karyawan terhadap sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka dikenal dengan istilah *Perceived Organizational Support*. Ketika *Perceived Organizational Support* meningkat, karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab untuk terus berkontribusi dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan serta tujuan organisasi. Aspek-aspek yang termasuk dalam teori *Perceived Organizational Support* meliputi:

- a). Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan, Jika perusahaan menghargai dan mempertimbangkan ide-ide karyawan maka teori ini bersifat positif. Namun, sebaliknya jika organisasi sering menolak masukan karyawan dan hanya mengandalkan keputusan manajemen tanpa keterlibatan mereka maka teori ini akan menjadi negatif.
- b). Sikap organisasi terhadap karyawan yang mengalami masalah, Jika organisasi menunjukkan kepedulian dan membantu karyawan yang mengalami kesulitan maka dukungan organisasi akan dirasakan lebih tinggi. Namun jika perusahaan tidak memberikan perhatian terhadap masalah karyawan, mereka akan merasa kurang didukung.
- c). Sikap organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan, *Perceived Organizational Support* dianggap tinggi apabila karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga karyawannya dapat bekerja secara optimal demi mencapai tujuan bersama (Zurriyati dkk, 2020).

3). Teori Keterikatan Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi adalah timbal balik, dimana karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan mendapatkan manfaat dari organisasi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Loyalitas karyawan dianggap sebagai imbalan atas perlakuan baik dari organisasi, termasuk penghargaan, gaji dan kesempatan mengembangkan karir.

Keterikatan sosial pada suatu organisasi memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan sosial yang sehat dan harmonis. Lingkungan sosial yang kondusif akan mendukung terbentuknya komunikasi interpersonal yang efektif sehingga dapat menjadi sumber dukungan bagi setiap anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya (Iswanto & Agustina, 2017).

Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini merujuk pada teori loyalitas kepemimpinan Employee Engagement Model yang beranggapan bahwa karyawan merupakan penggerak utama dalam suatu perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya dan berkomitmen dalam perusahaan tersebut pastinya akan berdampak positif terhadap reputasi perusahaan yang tercermin dari meningkatnya produktivitas karyawan serta rendahnya tingkat turnover.

Teori *Self Determination* yang dikembangkan oleh Richard Ryan dan Edward Deci, membahas mengenai bagaimana kebutuhan dasar psikologis yaitu otonomi, kompensasi dan keterhubungan dapat mempengaruhi serta kesejahteraan individu. Teori ini menjelaskan bahwa dukungan terhadap kebutuhan-kebutuhan ini dapat meningkatkan motivasi yang berkualitas dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja serta loyalitas karyawan.

Teori ini menunjukkan pentingnya dukungan terhadap kebutuhan psikologis dasar dalam berbagai domain, termasuk organisasi dan pendidikan. Konteks Teori *Self Determination*, lingkungan kerja yang mendukung, gaya

kepemimpinan yang otonomi sentris serta adanya kesempatan bagi karyawan mengembangkan kompetensi dan merasa terhubung dengan rekan kerja semuanya dapat berkontribusi dalam meningkatkan loyalitas karyawan pada suatu perusahaan.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan dorongan untuk mencurahkan segala tenaga dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini terjadi karena adanya rangsangan untuk memenuhi kebutuhan individu di mana pemenuhan kebutuhan tersebut mendorong seorang untuk berusaha sehingga menghasilkan perilaku tertentu (Muhammad, 2017).

Menurut para ahli yang menganut paham behaviorisme, motivasi muncul dari kondisi, situasi dan objek yang memberikan kesenangan. Jika hal tersebut memberikan kepuasan maka akan memicu perilaku yang siap untuk bertindak.

Disiplin ilmu psikologi, motivasi dipahami sebagai konsep yang menggambarkan kekuatan-kekuatan internal individu yang berfungsi sebagai pendorong dan pengarah perilaku seseorang. (Koeswara, 1995).

Motivasi yang dirasakan oleh karyawan dapat berpengaruh terhadap loyalitas mereka, baik meningkatkan maupun menurunkannya. Jika karyawan merasa nyaman, aman serta memperoleh fasilitas yang memadai dan didukung oleh rekan kerja yang baik maka hal tersebut akan berdampak positif pada kinerja mereka. Pada akhirnya kondisi akan berkontribusi terhadap peningkatan keberhasilan perusahaan (Aban, 2019).

Pemberian motivasi pada setiap karyawan memiliki pengaruh yang penting dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan, dimana motivasi ini merupakan salah satu cara penyediaan hak-hak karyawan menjadi penting. Saat perusahaan memberikan dorongan yang sesuai dengan kinerja dan jabatan karyawan, hal ini dapat meningkatkan motivasi mereka., hal ini dapat

mendorong peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, motivasi juga berperan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan karyawan, serta mendukung mereka dalam mencapai tujuan perusahaan (Jaya, 2018).

Berdasarkan berbagai pengertian motivasi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan seseorang dalam rangka memenuhi kebutuhan dan berpacu untuk melakukan sesuatu agar dapat memenuhi apa yang dibutuhkannya. Motivasi adalah perasaan seseorang yang merasa nyaman, aman tercukupi yang nantinya dapat meningkatkan loyalitas karyawan di suatu perusahaan.

Berikut ini adalah beberapa pendapat dari para ahli mengenai teori Motivasi :

- 1) Menurut Hierarki kebutuhan Maslow (1943) yang dikembangkan oleh Abraham Maslow, terdapat lima tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Teori ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana kebutuhan yang terpenuhi dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.
- 2) Teori Dua faktor Herzberg (1959) : Frederick Herzberg mengajukan teori ini, yang membedakan antara 2 faktor motivator (misalnya pencapaian, pengakuan) dan faktor pemeliharaan (misalnya gaji, kondisi kerja). Kedua faktor ini dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan.

2.2.2 Indikator Motivasi Karyawan

Maslow dalam Hasibuan (2008) menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai indikator yang digunakan untuk menilai tingkat motivasi mereka, diantaranya :

- 1) Kebutuhan fisik, yang tercermin dalam pemberian gaji, bonus, tunjangan makan, tunjangan transport, fasilitas tempat tinggal dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan sosial, keperluan untuk berinteraksi dengan orang lain, yang meliputi tuntutan untuk diterima dalam suatu kelompok.

- 3) Kebutuhan akan penghargaan, yang terlihat dari adanya pengakuan dan penghargaan atas kemampuan karyawan, serta kebutuhan untuk mendapatkan rasa hormat dan dihargai oleh rekan kerja dan atasan berdasarkan pencapaian yang telah diraih. (Hasibuan, 2008).

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan

Dibawah ini terdapat 2 faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan, diantaranya :

a). Motivasi Intrinsik

Motivasi Intrinsik ini adalah bentuk motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang, dimana hal tersebut dapat mendorong seseorang untuk termotivasi terhadap suatu hal. Motivasi internal berhubungan dengan karakteristik keberhasilan kerja, tantangan yang ada dalam pekerjaan dan kesempatan untuk berkembang melalui jenjang karir yang tersedia.

b). Motivasi Eksternal

Motivasi Eksternal berkaitan dengan faktor-faktor psikologis dan fisik di sekitar tempat kerja. Hal ini mencakup lingkungan kerja yang menyenangkan, besaran gaji, hubungan baik dengan rekan kerja, pengawasan yang efektif serta peraturan administrasi yang sesuai (Sedarmawanti, 2017).

2.3 Lingkungan Kerja Non Fisik

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja mencakup segala faktor atau elemen yang memiliki potensi untuk memengaruhi organisasi atau perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang pada gilirannya dapat berdampak positif atau negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Sihaloho & Siregar, 2020).

Lingkungan kerja non fisik merujuk pada interaksi atau komunikasi yang terjadi antara individu dalam perusahaan, baik sesama karyawan maupun antara atasan dan bawahan. Atasan bertugas untuk merancang strategi guna

mencapai tujuan perusahaan, sementara bawahannya memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan rencana yang telah disusun tersebut (Setyadi, 2015).

Lingkungan perusahaan yang beroperasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan perusahaan. Lingkungan kerja yang baik, secara fisik maupun non fisik berhubungan langsung dengan organisasi perusahaan. Lingkungan yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, yang pada gilirannya akan berpengaruh positif terhadap produktivitas, efisiensi, motivasi, dan pencapaian hasil kerja mereka.

Berdasarkan pengertian yang telah dijabarkan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah bentuk komunikasi dan kerjasama yang terjalin oleh individu yang ada di suatu perusahaan, komunikasi ini yang nantinya dapat mendukung setiap karyawan dalam mencapai target perusahaan. Jika komunikasi antar karyawan maupun dengan atas berjalan baik, maka akan membuat lingkungan kerja non fisik terasa nyaman dan dapat mendorong meningkatnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Beberapa pakar menjelaskan teori mengenai Lingkungan kerja sebagai berikut :

- 1) Teori Lingkungan Sosial Lewin (1936) Menekankan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh lingkungan sosial mereka. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan.
- 2) Teori keseimbangan kerja-kehidupan (Work-Life Balance) tahun 1980 menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerja dan kehidupan pribadi penting untuk menjaga kepuasan kerja dan loyalitas.

2.3.2 Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan hubungan yang terbentuk di tempat kerja. Pada dasarnya, individu tidak hanya bekerja untuk

mendapatkan penghasilan, tetapi juga untuk memperoleh kepuasan dari kegiatan yang mereka lakukan.

Beberapa indikator lingkungan kerja non fisik meliputi :

1) Hubungan Kerja rekan setingkat

Indikator ini berkaitan dengan hubungan harmonis antara rekan kerja tanpa adanya intrik atau konflik.

2). Hubungan kerja atasan dengan karyawan

Hubungan antara atasan dan karyawan perlu dipelihara dengan baik dan saling menghormati. Hal ini sangat penting untuk menciptakan rasa hormat dan saling pengertian di antara individu.

3). Kerjasama antar karyawan

Kolaborasi antar karyawan yang baik akan memberikan dampak positif pada hasil kerja. Ketika kolaborasi antar karyawan berjalan dengan baik, pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif dan efisien (Rahmawati et al., 2020).

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan kerja Non Fisik

Beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik antara lain :

- a. Hubungan antar karyawan, yang mencakup dua aspek utama, yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan dalam konteks kelompok.
- b. Rasa ketidakcukupan terhadap jaminan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan.
- c. Beban kerja yang terlalu tinggi dan saling lempar tanggung jawab.
- d. Ketidakjelasan jenjang karir di perusahaan dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau mengundurkan diri (Prasetyo, 2024).

Lingkungan kerja non fisik mencakup hal-hal yang mendukung terciptanya suasana kerja yang menyenangkan, dimana hubungan yang harmonis antara karyawan dan atasan menjadi kunci utama. Bekerja tidak hanya untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga untuk mendapatkan kepuasan dari aktivitas tersebut (Siagian, 2023).

Setiap perusahaan akan menghadapi perubahan yang berhubungan dengan lingkungan kerja, baik yang bersifat teknis maupun fenomenal seiring berjalannya waktu. Salah satu cara untuk meningkatkan karyawan adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja yang mendukung akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara lingkungan yang tidak kondusif dapat berdampak negatif pada hasil kerja mereka (Wahyuningsih, 2018).

2.4 Gaya Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam organisasi karena kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi sangat bergantung pada pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia, terutama sumber daya manusia sangat penting. Fungsi utama dari kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok agar dapat bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan yang efektif berkaitan erat dengan pengembangan organisasi yang melibatkan perubahan terencana dan analisis terhadap sistem yang ada di dalam organisasi. Pemimpin diharapkan dapat memotivasi dan menggerakkan anggota tim untuk merealisasikan tujuan bersama dengan sebaik-baiknya. Tanggung jawab utama pemimpin adalah memastikan bahwa pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya dilaksanakan dengan baik menjadikannya sebagai posisi kunci dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi (Waedoloh et al., 2022).

Gaya kepemimpinan merujuk pada metode atau pendekatan yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memandu bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda tercermin dalam pola tingkah laku atau kepribadian mereka. Gaya kepemimpinan ini dapat mencakup berbagai metode dan sikap dalam berinteraksi dengan anggota organisasi (Hanafi et al., 2018).

Seorang pemimpin yang efektif dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim, serta mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan anggota guna mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tidak hanya berfokus pada perilaku pemimpin tetapi juga bagaimana pemimpin itu mempengaruhi dan mengendalikan perilaku anggotanya. Seorang pemimpin yang baik dapat menciptakan harmoni dalam komunikasi dan kolaborasi sehingga dapat meningkatkan performa kerja serta loyalitas tim (Thoha, 2003).

Berdasarkan pengertian yang telah dijabarkan di atas dapat ditarik kesimpulan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang diterapkan oleh pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan termasuk bagaimana cara seorang pemimpin berinteraksi dengan karyawannya, cara membuat suatu keputusan dan hubungannya dalam suatu organisasi.

Beberapa pakar telah mengemukakan berbagai teori mengenai Gaya Kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Teori Kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey-Blanchard (1969) menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan karyawan.
- 2) Teori Kepemimpinan Transformasional Bass (1985) Bernard Bass mengembangkan teori ini yang menekankan bahwa pemimpin yang inspiratif dan mampu memotivasi pengikutnya akan lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan.

2.4.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2007) ada tiga jenis gaya kepemimpinan yang berbeda, diantaranya :

- 1) Gaya Kepemimpinan Otoriter
Atasan yang menganut gaya ini mengambil keputusan dan kebijakan sepenuhnya tanpa melibatkan orang lain. Pemimpin yang

mengendalikan setiap spek pekerjaan sementara anggota hanya menjalankan keputusan yang sudah ditentukan.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk menentukan bagaimana cara mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin hanya menetapkan sasaran sedangkan proses pencapaian sasaran sepenuhnya menjadi tanggung jawab bawahan.

3) Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

Gaya kepemimpinan ini jarang ditemui, dimana bawahan memiliki peran aktif dalam menentukan tujuan dan cara penyelesaian masalah tanpa campur tangan pemimpin yang signifikan.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam mencapai optimalisasi tujuannya harus memiliki sifat-sifat yang dapat mendukung fungsi kepemimpinannya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin diantaranya :

1). Watak dan Kepribadian

Pemimpin yang baik harus memiliki watak dan kepribadian yang dapat dipercaya baik oleh bawahan maupun oleh orang luar organisasi.

2). Keinginan mengayomi karyawannya

Seorang pemimpin harus memiliki kepercayaan terhadap karyawannya, mendengarkan masukan mereka, serta berupaya membantu dalam mengembangkan keterampilan agar dapat meningkatkan karir mereka.

3). Mengerti keadaan lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya harus mengerti keadaan di sekitarnya, tetapi juga perlu memiliki kemampuan untuk tentang perbedaan kondisi yang ada di dalam organisasi dan pada karyawan sehingga dapat mengevaluasi situasi dengan efektif.

4). Kecerdasan yang tinggi

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menganalisis masalah secara efektif, cepat dalam belajar serta memiliki ketertarikan

yang kuat untuk terus mengembangkan wawasan dan pengetahuannya (Kamal et al., 2019).

2.4.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Beberapa indikator mengenai gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Komunikasi antara Pemimpin dan Bawahan (Keterbukaan dan Kejelasan)

Komunikasi dalam kepemimpinan dalam organisasi berperan penting dalam membangun kepercayaan dan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pemberian Motivasi kepada karyawan

Penilaian tentang motivasi menunjukkan bahwa pemberian penghargaan dan pengakuan masih menjadi metode utama untuk memotivasi karyawan. Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi tingkat motivasi karyawan, terutama dalam konteks kepemimpinan transformasional.

3. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan telah terbukti dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap pekerjaan serta memperkuat hubungan antara karyawan dan juga pemimpin dalam perusahaan itu sendiri (Nembhard & Edmondson, 2018).

2.5 Loyalitas Karyawan

2.5.1 Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah dedikasi dan kesiapan untuk mengikuti, melaksanakan, serta mengimplementasikan apa yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Dedikasi dan kesiapan ini harus terwujud dalam tindakan konkret dalam menyelesaikan tugas (Riyanti, 2015).

Loyalitas karyawan merujuk pada kesediaan untuk bekerja sama yang mencakup kemampuan untuk memprioritaskan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, mampu mengawasi diri sendiri, serta menjaga reputasi perusahaan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, terutama dari pengaruh negatif yang dapat berasal dari pihak yang tidak bertanggung

jawab. Semakin tinggi loyalitas karyawan, semakin mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Heryati, 2016).

Loyalitas karyawan adalah sikap yang timbul dari keinginan untuk setia dan berdedikasi, baik kepada pekerjaan, rekan kerja, atasan, maupun perusahaan tempat seseorang bekerja. Sikap ini mendorong individu untuk rela berkorban demi kepuasan pihak lain atau masyarakat. Loyalitas karyawan terbentuk ketika mereka merasa kebutuhan hidupnya terpenuhi melalui pekerjaan yang mereka jalani (Simbolon & Nathania, 2023).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah niat dan kemampuan seorang karyawan untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan dalam perusahaan. Loyalitas ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari atasan maupun rekan kerja. Semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan di sebuah perusahaan, semakin mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Beberapa pakar mengemukakan mengenai teori lingkungan kerja sebagai berikut :

- 1) Teori keterikatan karyawan (Kahn,1990) William Kahn mengemukakan bahwa keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas mereka.
- 2) Teori komitmen Organisasi (Meyer dan Allen,1991) Teori ini mengidentifikasi tiga jenis komitmen yaitu efektif, normatif dan berkelanjutan yang dapat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan.

2.5.2 Indikator Loyalitas Karyawan

Indikator yang menjadi penentu terwujudnya loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Kepatuhan adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengikuti semua peraturan yang berlaku dan melaksanakan perintah dari atasan yang berwenang serta tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan.

- b) Tanggung jawab merupakan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil keputusan dan risiko yang muncul dari tindakannya.
- c) Pengabdian, yaitu kontribusi pemikiran dan tenaga secara tulus kepada perusahaan (Riyanti, 2015).

2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a). Faktor pribadi, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan sifat pribadi individu.
- b). Karakteristik pekerjaan, yang mencaakup ruang lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dan kesulitan mencari pekerjaan.
- c). Karakteristik struktur organisasi, seperti ukuran organisasi, bentuk organisasi (seperti sentralisasi atau desentralisasi), kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan.
- d). Pengalaman kerja, yang sangat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan dalam perusahaan. Karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek tentu memiliki tingkat loyalitas yang berbeda dibandingkan dengan karyawan yang sudah bekerja puluhan tahun di perusahaan tersebut (Sopiah, 2008).

2.6 Penelitian terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil
1.	Auladina Nurul Insani dan Agus Frianto (2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Bunga Jaya Jati Bintang Mojokerto	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Responden dalam penelitian ini berjumlah 30 karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuisioner, sedangkan uji hipotesis menggunakan Uji t, Uji f dan Analisis Koefisien Determinasi (R)	Penelitian ini hanya meneliti dua variabel independen dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja dan motivasi kerja, sedangkan loyalitas karyawan berfungsi sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas yang tersedia belum sepenuhnya mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam menunjang loyalitas mereka.	Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di PT Bunga Jaya Jati Bintang Mojokerto.
2.	Dila Wulandari Batubara (2023)	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan memanfaatkan data sekunder, yaitu data jumlah pegawai selama lima tahun terakhir dalam periode 2017-2021.	Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada tempat atau area yang dijadikan objek penelitian serta hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja memberikan dampak positif terhadap loyalitas

		Provinsi Sumatera Utara)		terhadap loyalitas karyawan. Motivasi dalam penelitian ini lebih menekankan pada dukungan dan arahan yang diharapkan dapat meningkatkan loyalitas karyawan.	karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara.
3.	Didin Hikmah Perkasa (2023)	The Influence of the Physical Work Environment , Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance	Penelitian ini dimulai dengan identifikasi masalah pada April 2022. Peneliti memilih Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sebagai objek penelitian dengan pendekatan kausal. Metode pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, yang bertujuan untuk mengevaluasi sikap, pandangan, dan persepsi individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial.	Penelitian ini berfokus pada analisis berbagai faktor yang berperan dalam memprediksi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Studi ini mengembangkan model hubungan antara lingkungan kerja fisik, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.	Michelle Jeannete Supit (2022)	The Influence Of Work Environment and Leadership Style On Employee Loyalty At Rumah Kopi Sarina Kawangkoan	Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan melibatkan 60 responden yang merupakan seluruh karyawan Rumah Kopi Sarina Kawangkoan sebagai objek penelitian.	Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen, yaitu lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan, dengan variabel dependen berupa loyalitas karyawan. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, Rumah Kopi Sarina memberikan insentif tambahan yang berdampak positif terhadap semangat kerja karyawan.	Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di Rumah Kopi Sarina Kawangkoan .
----	--------------------------------	--	--	--	--

2.7 Kerangka Pemikiran

2.7.1 Kerangka Pemikiran

Kajian Teori

1. Muhammad (2016), Motivasi merupakan dorongan untuk mencurahkan segala tenaga dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Sihalohe dan Siregar (2019), Lingkungan kerja mencakup segala hal atau unsur yang dapat memengaruhi secara langsung atau tidak langsung organisasi atau perusahaan yang pada gilirannya Akan mempengaruhi secara positif atau negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
3. Sukma (2018), Gaya kepemimpinan adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya menuju tujuan yang telah ditetapkan.
4. Riyanti (2015), menyatakan bahwa loyalitas karyawan adalah tekad dan kesanggupan manaati, melaksanakan dan melaksanakan hal yang diikuti dengan penuh kesadaran serta tanggung jawab, dengan kemampuan yang harus dibuktikan melalui tindakan dalam menjalankan tugas.

Kesimpulan Sementara

1. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Honda Cabang Raden Intan Bandar Lampung
2. Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan Bandar Lampung
3. Terhadap pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan Bandar Lampung
4. Terdapat Pengaruh Motivasi kerja, Lingkungan kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Raden Intan

Kajian Empiris

1. Hasil penelitian menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di PT Bunga Jaya Jati Bintang Mojokerto Auladina, dkk (2023)
2. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Aji, dkk (2023)
3. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan Dila (2023)

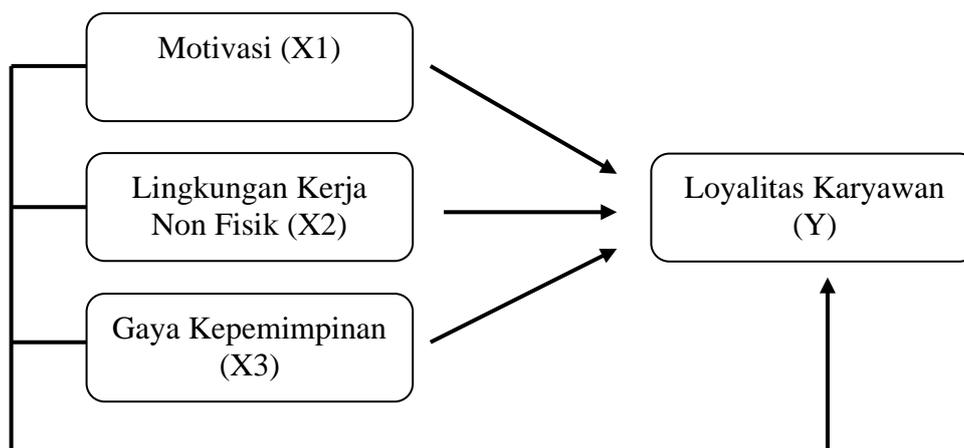
Teknik Analisis Data

1. Regresi Linier Berganda
2. Uji t (Uji Parsial)
3. Uji f (Uji Simultan)

Hipotesis

1. Motivasi Kerja mempengaruhi Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Raden Intan
2. Lingkungan Kerja Non Fisik mempengaruhi Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Raden Intan
3. Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Raden Intan
4. Motivasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Raden Intan

2.7.2 Kerangka Konsep Penelitian



Bagan 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian

Keterangan :

- > = Berpengaruh secara parsial
> = Berpengaruh secara simultan

2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah dugaan awal yang dibuat untuk mencapai tujuan penelitian, yang didasarkan pada kerangka pemikiran yang telah dirancang. Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menggambarkan hubungan antara dua variabel atau lebih, yang menjadi solusi dari rumusan masalah dalam penelitian (Sujarweni, 2018).

2.8.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Loyalitas

Menurut Muhammad (2016,p. 92), motivasi merupakan dorongan untuk mencurahkan seluruh tenaga demi mencapai tujuan tertentu. Proses ini terjadi ketika seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya, sehingga ia terdorong untuk bekerja lebih giat demi mencapai apa yang diinginkan.

Motivasi yang dirasakan karyawan dapat berpengaruh terhadap loyalitas, baik meningkat maupun menurun. Ketika karyawan merasa nyaman, aman, dan didukung oleh fasilitas serta lingkungan kerja yang baik, maka mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal. Hal ini pada

akhirnya berdampak positif terhadap keberhasilan perusahaan (Aban, 2019). Pemberian motivasi kepada setiap karyawan merupakan suatu hal yang penting dimana motivasi ini juga merupakan salah satu bentuk pemenuhan hak karyawan. Dengan demikian, penting untuk menguji apakah motivasi kerja memiliki dampak terhadap loyalitas karyawan dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Motivasi kerja Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Raden Intan

2.8.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Loyalitas

Menurut Sihaloho dan Siregar (2019), lingkungan kerja mencakup berbagai aspek yang dapat memengaruhi organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor ini baik secara langsung maupun tidak langsung, dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, baik dengan dampak yang positif maupun negatif.

Lingkungan kerja non-fisik merujuk pada suasana kerja yang kondusif, di mana terdapat hubungan harmonis antara karyawan dan atasan. Hal ini penting karena tujuan bekerja bukan hanya untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga untuk mencapai kepuasan (Siagian, 2023). Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk menguji apakah lingkungan kerja non-fisik berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan merumuskan hipotesis berikut:

H2 : Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Raden Intan

2.8.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas

Gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya, yang tercermin melalui pola perilaku atau kepribadian tertentu. Seorang pemimpin bertindak sebagai penggerak dalam organisasi dengan menerapkan strategi kepemimpinan tertentu untuk bekerja bersama anggota dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hanafi et al., 2018)

Kepemimpinan juga berfungsi sebagai upaya pemimpin dalam mendorong anggota agar berkomitmen terhadap pelaksanaan program kerja yang telah disepakati bersama (Waedoloh et al., 2022). Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Raden Intan

2.8.4 Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara motivasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Pemberian motivasi yang konsisten, terciptanya lingkungan kerja non-fisik yang mendukung kenyamanan dan efektivitas, serta penerapan gaya kepemimpinan yang baik, semuanya berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Pemberian motivasi yang sesuai dengan kinerja dan jabatan karyawan akan berpengaruh pada peningkatan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Motivasi ini juga berperan dalam mendukung kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Jaya, 2018)

Loyalitas karyawan tercermin dari kesediaan mereka untuk melindungi dan mempertahankan organisasi, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, dari pengaruh negatif pihak yang tidak bertanggung jawab (Heryati, 2016) Semakin tinggi loyalitas karyawan dalam perusahaan, semakin mudah bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, penting untuk menguji apakah motivasi, lingkungan kerja non fisik, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan, dengan merumuskan hipotesis berikut:

H4 : Motivasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan PT Tunas Dwipa Matra Honda Raden Intan Bandar Lampung.