

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan beberapa pengertian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap loyalitas kerja karyawan.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki cara/gaya/tipe yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan. Perilaku pemimpin merupakan hal yang dapat dipelajari dan dilatih agar menjadi pemimpin yang efektif.

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh yang dilakukan oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah melakukannya dalam bekerja atau dalam berorganisasi.

Nawawi (2017: 15) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian ini hanya

bersifat sementara.

Menurut Rivai (2018: 42) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan.

Sedangkan Menurut Thoha (2018: 49) bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat.

Kemudian menurut Robert House dalam Robbins dan Coutler (2016: 156), menyatakan bahwa: Gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk memengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Aspek Gaya Kepemimpinan

Aspek gaya kepemimpinan menurut Arifin (2016: 62) sebagai berikut.

1. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.

2. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara mana yang permasalahan pribadi, permasalahan rumah tangga, dan permasalahan organisasi.
3. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dengan pekerjaan.
4. Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.
5. Mempunyai keterampilan manajemen untuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju.

2.1.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Teori awal gaya kepemimpinan menurut Robbins dan Coutler (2016: 147) sebagai berikut.

1. Teori Sifat

Teori sifat hanya membedakan dari karakteristik antara pemimpin dan non pemimpin. Sifat itu sendiri tidak cukup dalam membantu mengidentifikasipemimpin yang efektif karena mengesampingkan interaksi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya yang juga merupakan faktor situasional.

2. Teori Perilaku

Pendekatan teori perilaku dapat memberikan jawaban yang lebih pasti mengenai sifat dasar kepemimpinan dari pada teori sifat. Teori perilaku adalah

teori yang membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif.

Berikut ini adalah 4 teori perilaku kepemimpinan:

- a. Gaya autokrasi, yaitu kepemimpinan yang mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak dan partisipasi pegawai.
- b. Gaya demokratis, yaitu pemimpin yang melibatkan pegawai dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenang dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih pegawai.
- c. Gaya *Laissez-faire*, yaitu pemimpin yang memberikan kesempatan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apapun yang menurut mereka pantas.
- d. Grid Manajerial, yaitu grid 2 dimensi untuk menilai gaya kepemimpinan dengan menggunakan dimensi perilaku “perhatian pada orang” dan “perhatian pada produksi”. Perilaku pemimpin hanya memiliki dua sifat yaitu fokus terhadap pekerjaan dan fokus terhadap pegawai.

2. Teori Kontingensi Kepemimpinan

a. *Model Fiedler*

Model Fiedler mendefinisikan tentang gaya terbaik yang dapat digunakan dalam situasi tertentu. Model Fiedler mengukur gaya pimpinan yang berorientasi hubungan atau berorientasi tugas menggunakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai. Ia mengukur tiga dimensi kontingensi, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan anggota, yaitu tingkat keyakinan diri, kepercayaan dan rasa hormat pegawai terhadap pemimpinnya dinilai

sebagai baik atau tidak baik.

2. Struktur tugas yaitu tingkat dimana penugasan distrukturisasi dan diformulasikan dengan nilai tinggi atau rendah.
3. Posisi kekuatan, yaitu tingkat pengaruh seorang pimpinan atas aktivitas perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi jabatan, peningkatan gaji dinilai sebagai kuat atau lemah.

b. Teori kepemimpinan situasi *Hersey* dan *Blanchard*

Yaitu teori kontigensi yang fokus pada kesiapan pegawai. Ada 4 gaya menurut Hersey dan Balanchard, yaitu:

1. *Telling* (pekerjaan tinggi - relasi rendah), yaitu pemimpin menentukan peranan pegawai dan mengatur apa, kapan, bagaimana dan dimana pegawai melaksanakan tugasnya.
2. *Selling* (pekerjaan tinggi-relasi tinggi), yaitu pimpinan meunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
3. *Participating* (pekerjaan rendah-relasi tinggi), yaitu pimpinan dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, dimana pimpinan memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator.
4. *Delegating* (pekerjaan rendah-relasi rendah), yaitu pimpinan kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

c. Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) menurut Robert House

Yaitu membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. House

mengidentifikasi 4 perilaku kepemimpinan sebagai berikut.

1. Pimpinan yang mengarahkan (*directive leader*), yaitu pimpinan memberitahukan kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas.
2. Pimpinan yang mendukung (*supportive leader*), yaitu pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah.
3. Pimpinan yang partisipatif (*participative leader*), yaitu pimpinan partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Pimpinan yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*), yaitu pimpinan menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi maksimal mungkin.

Model ini menganggap bahwa pimpinan dapat dan mampu menggunakan semua gaya. Model jalur-tujuan mengatakan bahwa pimpinan harus memberikan pengarahan dan dukungan yang diperlukan. Artinya pimpinan harus membuat jalur sehingga pegawai dapat meraih tujuannya.

2.1.1.4 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai (2018: 122) ada tiga jenis gaya kepemimpinan yang memengaruhi bawahan agar sasaran perusahaan tercapai, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator pimpinan memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan mengembangkan strukturnya, sehingga yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Gaya kepemimpinan ini ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya kepemimpinan bebas, gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pimpinan pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

2.1.1.5 Fungsi Gaya Kepemimpinan

Menurut Sondang P. Siagian (2016: 103) terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu:

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar

organisasi.

3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam mengatasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

2.1.1.6 Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) dari Robert House (Robins dan Coutler, 2016: 147), yaitu:

1. Direktif dengan ukuran:
 - a. Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan.
 - b. Bimbingan Khusus.
 - c. Mentaati peraturan
 - d. Jadwal yang spesifik
2. Suportif dengan ukuran:
 - a. Perhatian terhadap kebutuhan
 - b. Iklim kerja yang baik
3. Partisipatif dengan ukuran:
 - a. Konsultasi pengambilan keputusan
 - b. Mempertimbangkan ide dan saran bawahan
 - c. Memberikan kebebasan berpendapat

4. Berorientasi Prestasi dengan ukuran:

- a. Menetapkan sasaran menantang
- b. Pimpinan yang luar biasa

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi semua perusahaan maupun instansi. Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja yang menambah tingkat kompetensi seseorang.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

McClelland dalam Rivai (2018: 837), menyatakan Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain.

Siagian (2016: 138), menyatakan pendapatnya Motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan, tenaga dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Wibowo (2018: 379) lebih spesifik mengatakan definisinya mengenai motivasi bahwa: “Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan”.

McClelland Mangkunegara (2017: 94), menyatakan bahwa: Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya

secara maksimal.

Donni Juni Priansa (2017: 200) mengemukakan motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata “*movere*” dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Karyawan bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut berkaitan dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihinya.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan atau menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan tertentu.

2.1.2.2 Proses Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2018: 101) menyatakan bahwa proses motivasi sebagai berikut.

1. Tujuan

Dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.

2. Mengetahui Kepentingan

Dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan/ keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperbolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi/ perusahaan dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk ini penting adanya persesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

6. *Team Work*

Manajer harus menciptakan team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* (kerja sama) ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2018: 99) jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu:

1. Motivasi Positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi

positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut di hukum.

Penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus diterapkan disetiap perusahaan, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi

Gibson, Ivancevich dan Donnely (Frianto, 2021: 13) menyebutkan bahwa ada tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu:

1. Variabel individu, meliputi: kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis meliputi: mental/intelektual, persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Sedangkan menurut A. Dale Timple dikutip oleh Mangkunegara (2017: 15) terdapat dua faktor kinerja yakni faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan

kerja organisasi.

2.1.2.5 Indikator Motivasi

Menurut Maslow dalam Rivai (2018: 609) bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kemudian dari kebutuhan-kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan, fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah.

2. Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup

3. Kepemilikan Sosial

Kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Penghargaan Diri

Kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.

5. Aktualisasi Diri

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau kepuasan karyawan adalah ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan menyukai terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Fathoni (2016: 128) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Lebih jauh Fathoni (2016: 128) menjelaskan bahwa Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Muchlas (2016: 45) kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang seharusnya diterima menurut perhitungannya sendiri.

Menurut Siagian (2016: 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Selanjutnya Sutrisno (2017 : 75) menjelaskan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

Menurut Handoko (2016: 193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Davis dan

Newstrom dalam Doni Priansa (2016: 263) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya.

Adapun Rivai (2018: 554) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional karyawan yang mewakili perasaan mereka terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut menunjukkan rasa senang tidak senang, puas atau tidak puas terhadap apa yang mereka dapatkan saat bekerja.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor baik secara internal maupun eksternal karyawan. Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasibuan (2018: 203) menjelaskan beberapa faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja karyawan antara lain:

- a. Balas jasa yang adil dan layak.
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian.
- c. Berat ringannya pekerjaan.
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Adapun menurut Edy Sutrisno (2017: 78-80) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk

memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- 2) Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan jumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- 5) Pengawasan. sekaligus atasannya. supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- 6) Faktor pegawai. yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 7) Kondisi kerja. Termasuk disini kondisi tempat ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
- 8) Faktor sosial. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan.
- 9) Faktor Psikologis. Merupakan faktor yang berhubungan dengan karyawan yang meliputi minat, ketertarikan dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- 10) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan.

2.1.3.3 Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kanicki dalam Wibowo (2018: 418) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, sebagai berikut.

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value Attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas, model ini didasarkan pada

keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Adapun indikator dari kepuasan kerja menurut Widodo (2015: 416) terdiri dari:

1) Pekerjaan itu sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya , kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja, karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2) *Supervisi*

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

3) Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

4) Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

5) Kondisi Pekerjaan

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan

bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

2.1.4 Loyalitas Kerja

Seiringnya berjalannya waktu loyalitas kerja sangat penting bagi perusahaan khusus untuk setiap karyawan-karyawan, agar karyawan setiap perusahaan dapat bekerja dengan baik dan maksimal untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.4.1 Pengertian Loyalitas Kerja

Loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya. Artinya kondisi psikologis inilah yang akan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi. Loyalitas disini bukan hanya sebatas bagaimana anggota tetap tinggal, tetapi juga rasa menjadi bagian dari sebuah organisasi sehingga karyawan tersebut dapat mengoptimalkankerjanya.

Menurut Saydam (2016: 385) loyalitas yang maksudkan adalah suatu sikap yang harus dimiliki setiap individu seperti tekad yang kuat, mau menaati dan melaksanakan bahkan mau mengamalkan sesuatu dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran yang utuh. Tekad dan kesungguhan bisa dibuktikan dari sikap atau tingkah laku individu dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Jusuf (2015: 5) loyalitas merupakan suatu sikap yang muncul akibat dari keinginan untuk setia kepada pekerjaannya, atasan atau kelompok maupun tempat kerja yang membuat seorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain.

Menurut Hasibuan (2018: 95) Loyalitas kerja adalah kesetiaan seseorang yang mencerminkan kerelaan karyawan dalam membela serta menjaga suatu

organisasi, baik secara internal atau eksternal pekerjaan itu sendiri dari orang-orang yang tidak baik.

2.1.4.2 Ciri-ciri Loyalitas

Menurut Poerwopoespito (2010) dalam (Riri Tasi & Syamsir, 2020) ada beberapa ciri-ciri dari loyalitas kerja sebagai berikut.

1. Kejujuran

Kejujuran memiliki banyak sekali bidangnya. Dimana dalam konteks sikap setia kepada suatu perusahaan, maka ketidakjujuran pada suatu perusahaan akan merugikan orang lain bukan hanya kepada perusahaan saja tetapi juga pada pemiliknya, karyawan, keluarga karyawan, direksi, masyarakat, pedagang asongan, pemasok dan lain-lain, bahkan pada akhirnya negara pun bisa dirugikan.

2. Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Dengan memberikan pengertian kepada setiap karyawan dengan tujuan agar karyawan memiliki rasa pada suatu perusahaan, dimana seluruh individu yang terlibat didalamnya adalah anggota- anggotanya. Disini karyawan dihapakan untuk lebih menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan serta berusaha untuk menjaga devisi-devisinya. Bentuk konkritnya adalah merawat dan menjaga asset perusahaan seperti merawat asset pribadi.

3. Mengerti kesulitan perusahaan

Hal ini mungkin sulit dilakukan bagi karyawan karena mengerjakan pekerjaan sesuai dengan job description saja masih sulit apalagi mengerjakan hal lainnya. Melakukan pekerjaan lebih dari yang diminta merupakan konsep

yang hebat dan dalam jangka panjang memberikan keuntungan yang besar pada individu karyawan itu sendiri. Suatu perusahaan bisa saja bangkrut tetapi individu yang memiliki kualitas dan kompetitif yang baik tidak akan mungkin bangkrut.

4. Bekerja lebih yang diminta perusahaan

Bahwa melakukan sesuatu yang baik untuk organisasi belum tentu baik juga untuk karyawan/rekan kerja, begitu sebaliknya yang terbaik dari karyawan belum tentu juga terbaik bagi organisasi. Tindakan yang tepat bagi karyawan untuk perusahaan adalah memahami dan mengerti kesulitan-kesulitan pada perusahaan dengan membantu untuk memulihkan perusahaan. Bukan malah meninggalkan perusahaan dan pindah ke perusahaan lain.

5. Menciptakan suasana yang menyenangkan diperusahaan

Suasana yang tidak baik / tidak kondusif sangatlah memengaruhi kinerja karyawannya, yang akan mengakibatkan pada produktifitas kinerja. Orang yang paling menentukan suasana diperusahaan adalah pimpinannya. Dimana semakin tingginya jabatan dari seorang pemimpin maka semakin besar juga pengaruh dalam menciptakan suasana perusahaan itu sendiri. Karena pemimpinlah yang memiliki lebih kekuasaan dan wewenang yang lebih serta mempunyai karyawan.

6. Menyimpan rapat rahasia perusahaan

Disadari atau tidak disadari bahwa karyawan yang membocorkan rahasia perusahaan akan terungkap ketika sedang mengobrol dengan orang perusahaan atau orang diluar perusahaan, terutama pesaing yang ingin menghatam atau menjatuhkan perusahaan.

7. Menjaga dan meningkatkan citra perusahaan

Kewajiban bagi setiap karyawan adalah menjaga citra dari perusahaan itu sendiri. Logikanya bahwa jika citra perusahaan baik dan positif, maka citra dari setiap karyawan akan ikut baik dan positif juga.

8. Hemat

Hemat disini bukan dimaksudkan pada pengeluaran uang atau potensi tepat sesuai dengan kebutuhan. Penghematan harus dilaksanakan kapan pun dan dalam kondisi apapun. Tidak harus menunggu pada keadaan yang sulit, tidak perlu juga menunggu dalam keadaan kritis apalagi menunggu bangkrut.

2.1.4.3 Indikasi Menurunnya Loyalitas

Menurut Ardianto, dkk (2016: 14) Indikasi-indikasi menurunnya loyalitas karyawan sebagai berikut.

1. Turun/rendahnya produktivitas kerja

Produktivitas kerja yang bisa diukur dengan waktu ke waktu atau dari waktu sebelumnya. Produktivitas kerja ini bisa mengalami penurunan apabila karyawan sering melakukan pekerjaan yang ditunda.

2. Meningkatnya tingkat absensi

Pada loyalitas karyawan bisa menurun apabila karyawan tersebut sering kerja malas-malasan bahkan sering tidak masuk kerja. oleh sebab itu perusahaan perlu mencari penyebab terjadinya absensi karyawan yang naik.

3. Tingkat perpindahan yang tinggi

Terjadinya turnover karyawan yang sering meningkat bisa disebabkan karena ketidaksenangannya karyawan untuk bekerja diperusahaan itu, sehingga

karyawan ingin sekali mencari pekerja lain yang bagi mereka cocok. Turnover karyawan yang tinggi pada perusahaan ini akan mengakibatkan menurunnya jalannya perusahaan dan produktivitas kinerja karyawan.

4. Kegelisahan dimana-mana

Menurunnya loyalitas karyawan bisa disebabkan adanya kegelisahan bagi karyawan lain. Apabila dampak ini dirasakan oleh pemimpin dan segera mengambil langkah, maka masalah tersebut akan teratasi. Tetapi tidak semua pimpinan memahami dan peduli terhadap situasi perusahaan.

5. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan pewujudan dan ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

6. Pemogokan

Hal ini terjadi apabila karyawan perusahaan sudah merasa tidak tahan lagi terhadap perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan, dan pada akhirnya pemogokan kerja terjadi.

2.1.4.4 Indikator Loyalitas Kerja Karyawan

Chaerudin (2020: 183) menjelaskan beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukur loyalitas seorang karyawan diantaranya yaitu:

1. Taat pada peraturan.

Seorang karyawan yang loyal akan selalu taat pada peraturan. Ketaatan ini timbul dari kesadaran karyawan jika peraturan yang dibuat oleh perusahaan semata-mata disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja perusahaan. Kesadaran ini membuat karyawan akan bersikap taat tanpa merasa

terpaksa atau takut terhadap sanksi yang diterima apabila melanggar peraturan tersebut.

2. Tanggung jawab pada organisasi.

Ketika seorang karyawan memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, maka secara otomatis karyawan akan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasi di tempat ia bekerja. Karyawan akan berhati-hati dalam mengerjakan tugas-tugasnya, namun sekaligus berani untuk mengembangkan berbagai inovasi demi kepentingan perusahaan.

3. Kemauan untuk bekerja sama.

Karyawan tidak segan untuk bekerja sama dengan karyawan lain dalam satu kelompok yang memungkinkan seorang karyawan mampu mewujudkan impian institusi di tempat ia bekerja untuk dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin hanya akan dicapai oleh seorang karyawan secara individual.

4. Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap instansi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan sikap sesuai dengan pengertian loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

5. Hubungan antar pribadi.

Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi akan mempunyai hubungan antar pribadi yang baik terhadap karyawan lain dan juga terhadap atasannya. Hubungan antar pribadi ini meliputi hubungan sosial dalam pergaulan sehari-hari, baik menyangkut hubungan kerja maupun kehidupan pribadi.

6. Mencintai pekerjaan/kesukaan terhadap tugas.

Cinta adalah salah satu bentuk loyalitas. Cinta pada pekerjaan berarti memiliki loyalitas tinggi pada pekerjaan. Seorang karyawan yang memiliki sikap yang sesuai dengan definisi loyalitas akan mampu menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi permasalahan dengan bijaksana. Hal ini hanya dapat dilakukan bila seorang karyawan mencintai pekerjaannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Lola Melino Citra & Muhammad Fahmi (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan	1. Variabel Gaya Kepemimpinan 2. Variabel Kepuasan Kerja 3. Variabel Motivasi 4. Variabel Loyalitas	Objek Penelitian	Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 2, September 2019, 214-225
Herlinda Maya Kumala Sari (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Loyalitas	1. Variabel Gaya Kepemimpinan 2. Variabel Kepuasan Kerja 3. Variabel Loyalitas Kerja	1. Variabel Budaya Organisasi 2. Stress kerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap	Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan Vol. 2 No. 12016: 15-30

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Melalui Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Karyawan Institusi “X” Di Kediri			loyalitas melalui stress kerja	
Riri Tasi & Syamsir (2020)	<i>The Influence Of Integrity And Loyalty On Employee Performance</i>	1. Variabel Loyalitas Kerja Karyawan	1. Variabel Integritas Karyawan 2. Variabel Kinerja Karyawan	Adanya pengaruh signifikan dari loyalitas kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan	International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR) March 2020, Volume 7, Issue 1
Adnan Aban & Kasmiruddin (2019)	Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Hotel Mutiara Merdeka	1. Variabel Gaya Kepemimpinan 2. Variabel Kepuasan Kerja 3. Variabel Motivasi 4. Variabel Loyalitas	Objek Penelitian	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan	JAB Vol. 14 No. 2 Oktober 2019
Murti Hariyanti, Elfiswandi, Zefriyenni (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan	1. Variabel Gaya Kepemimpinan 2. Variabel Motivasi Kerja 3. Variabel Kepuasan Kerja 4. Variabel Loyalitas Kerja	Objek Penelitian dan Metode	1. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Kerja 2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja dan kepuasan kerjas terhadap Loyalitas Kerja	Journal of Business and Economics (JBE) Vol. 7 No. Tahun 2022
Winarto (2020)	Analisis Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan	1. Variabel Motivasi Kerja 2. Variabel Loyalitas Kerja	Objek penelitian	Kesimpulan dari penelitian ini adalah secara serempak dan parsial, motivasi kerja baik intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan	Jurnal Ilmu Manajemen Methonomix Volume 3 Nomor 2 (2020)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Chetna Pandey & Rajni Khare (2021)	<i>Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty</i>	1. Variabel Kepuasan Kerja 2. Variabel Loyalitas Karyawan	Objek Penelitian	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan	International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research Vol.1 Issue 8, August 2012, ISSN 2277 3630
Puspita Ningrum & Wulan Purnamasari (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan	1. Variabel Gaya Kepemimpinan 2. Variabel Kepuasan Kerja 3. Variabel Loyalitas	Objek Penelitian dan Variabel Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan tidak terdapat pengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan	IQTISHA Dequity Volume 4, No. 2, Tahun 2022 e-ISSN 2622-6367
Muhammad Andi Prayogi (2019)	<i>The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees</i>	1. Variabel Gaya Kepemimpinan 2. Variabel Motivasi	Variabel Kinerja	Secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	Advances in Economics, Business and Management Research, volume 161
Aminudin, Arief Tasri (2020)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Veritra Sentosa Internasional)	1. Variabel kepuasan kerja 2. Variabel loyalitas karyawan	Objek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja	Scientia Regendi ISSN: 2686 -0422 ISSN: 2686-0414 Vol. 2 No. 1 Agustus 2020

2.3 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3.1 Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia sangatlah berpengaruh bagi setiap organisasi maupun perusahaan dalam mengolah, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara efisien untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor produksi potensial secara nyata. Selain itu didalam sebuah organisasi atau perusahaan perlu adanya pemimpin yang baik dan

berguna dalam melaksanakan tugasnya di suatu organisasi.

Menurut Kitriawaty, et al, (2017) permasalahan loyalitas erat kaitannya dengan bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau pihak manajemen. Pemimpin dalam memimpin suatu perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Thoah (2018: 79), mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Timothy et al. (Kumara & Utama, 2016) menyatakan kepemimpinan diidentifikasi sebagai subjek penting di bidang perilaku organisasi. Setiap kebijakan yang dikeluarkan pimpinan perusahaan akan mendapat respon, baik itu positif atau negatif, dari karyawan. Rivai (2018: 106) menyatakan jika peran pemimpin juga sangat berpengaruh besar dalam organisasi di saat pengambilan keputusan, dan berani menentukan benar salahnya suatu keputusan tersebut hal ini dibuktikan dari hasil penelitian Aban & Kasmiruddin (2019) serta hasil penelitian Murti Hariyanti, Elfiswandi, Zefriyenni (2022) yang menyatakan secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat peneliti simpulkan bahwa pemimpin memiliki andil dan kuasa penting untuk menurun atau meningkatnya loyalitas karyawan, karena pemimpin perusahaan merupakan orang yang paling berperan dan memiliki wewenang untuk memperlakukan setiap karyawan.

Indikator gaya kepemimpinan yang dipergunakan dalam penelitian ini peneliti kutif dari pendapat Robert House dalam Robins dan Coutler (2016: 147) yakni, direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi prestasi.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan adalah motivasi kerja, bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga dalam berusaha. Tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan kehasil loyalitas yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi tersebut.

Menurut Robbins dan Coutler (2016: 138) Motivasi merupakan proses yang berpengaruh pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Butuhnya karyawan akan dorongan-dorongan motivasi membuat karyawan menjadi lebih loyal terhadap perusahaan.

Menurut Kadarisman (2015: 275) motivasi yang dimaksudkan adalah sebagai suatu proses mengenai pemberian maupun dorongan atau rangsangan terhadap karyawan agar karyawannya dapat bekerja secara rela atau tidak adanya paksaan. Sehingga, dapat disimpulkan sebagai dorongan kerja bagi karyawan akan membuat karyawan tersebut tetap bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Setiap karyawan pastinya ingin sekali memperoleh motivasi kerja atasannya agar karyawan merasa dibutuhkan dalam suatu organisasi sehingga dapat menimbulkan sikap loyal terhadap perusahaan. Begitu juga dengan perusahaan, setiap perusahaan pastinya harus bisa mengetahui apa guna dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan.

Secara individu, karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan lebih cenderung loyal ketimbang karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah. Maka dapat disimpulkan motivasi yang tinggi dapat memengaruhi tingginya loyalitas karyawan. Motivasi dengan loyalitas karyawan memiliki hubungan positif hal tersebut didukung oleh penelitian Winarto (2020) serta hasil

penelitian Murti Hariyanti, Elfiswandi, Zefriyenni (2022) yang membuktikan dari motivasi yang diberikan menjadikan dorongan untuk bekerja lebih baik sehingga menghasilkan SDM yang baik dan secara tidak langsung akan meningkatkan loyalitas karyawan.

Untuk menganalisis motivasi kerja dalam penelitian dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana dikemukakan Maslow dalam Rivai (2018: 609) yakni kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, pengharapan, dan aktualisasi diri.

Faktor selanjutnya yang disinyalir mempunyai pengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan ialah kepuasan kerja. Menurut Sutrisno (2017: 77) kepuasan kerja adalah hal yang harus dipertimbangkan antara produktivitas dengan kinerja karyawan dan ketidakpuasan yang sering terjadi pada karyawan. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perilaku yang positif dan negatif dari karyawan terhadap pekerjaannya.

Indikator kepuasan kerja sebagaimana dikemukakan Widodo (2015: 416) ialah pekerjaan itu sendiri, *supervise*, kesempatan untuk maju, rekan kerja dan kondisi pekerjaan.

Kepuasan kerja ini ditentukan dari hasil interaksi antara karyawan dengan lingkungan/tempat kerja, sehingga tingkat dari kepuasan kerja setiap individu akan berbeda. Bahwa karyawan dapat dikatakan loyal terhadap suatu perusahaan, apabila karyawan tersebut merasakan kenyamanan dalam bekerja dan terpenuhinya semua kebutuhan dari pekerjaannya. Sehingga mereka merasa betah untuk bekerja dalam suatu perusahaan.

Hasil penelitian dari Chetna Pandey & Rajni Khare (2021) dan hasil penelitian Aminudin, Arief Tasri (2020), menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat loyalitas kerja dapat ditentukan pada kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2018: 95) Loyalitas kerja adalah kesetiaan seseorang yang mencerminkan kerelaan karyawan dalam membela serta menjaga suatu organisasi, baik secara internal atau eksternal pekerjaan itu sendiri dari orang-orang yang tidak baik.

Sedangkan menurut Chaerudin (2020: 183) menjelaskan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur loyalitas seorang karyawan diantaranya ialah, taat pada peraturan, tanggung jawab pada organisasi, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi dan mencintai pekerjaan/kesukaan terhadap tugas.

Loyalitas kerja karyawan merupakan hal yang terpenting dalam suatu perusahaan. Loyalitas kerja ini dapat tercapai dengan adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan, motivasi kerja karyawan, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlunya menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan anggota perusahaan. Serta setiap harus bisa memberikan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang baik bagi karyawannya.

Hasil penelitian dari Lola Melino Citra & Muhammad Fahmi (2019) menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, maka

dapat disimpulkan bahwa tingkat loyalitas kerja dapat ditentukan pada kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama.

Dari beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka dapat penulis simpulkan bahwa loyalitas karyawan dapat tercipta dengan adanya gaya kepemimpinan, motivasi kerja serta kepuasan kerja karyawan yang tercipta dengan baik di dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik sesuai dengan harapan karyawan, dan perusahaan harus mampu memberikan dorongan motivasi kerja serta kepuasan kerja secara maksimal kepada setiap karyawannya, dengan adanya hal tersebut akan berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut: **“Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja, terhadap loyalitas kerja karyawan pada CV Putra Mandiri Galunggung Tasikmalaya”**.