

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Loyalitas Karyawan

1. Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Poerwopoespito, loyalitas akan dilihat dari sikap karyawan yang menunjukkan kemampuan dan keahliannya, seperti tanggung jawab dalam melakukan tugas, hubungan yang baik antar rekan kerja dan atasan, mempunyai sikap disiplin kerja dan jujur, berusaha menjaga nama baik perusahaan serta bertahan di perusahaan dalam waktu yang cukup lama sebagai tanda kesetiaan pada perusahaan.²⁴

Menurut Meyer dan Herskovits (dalam Oei) kesetiaan atau loyalitas merupakan keadaan psikologis yang melibatkan antara karyawan dan perusahaan. Kondisi psikologis ini menjadikan karyawan merasa bagian dari perusahaan.²⁵ Menurut Saydam, loyalitas karyawan merupakan kemampuan dalam mengikuti, menuntaskan, dan menjalankan sesuatu sesuai dengan kewajiban dalam melakukan tugas sehari-hari.²⁶

Menurut Steers, loyalitas merupakan kesetiaan yang dapat dilihat sebagai perilaku dan karakter. Loyalitas merupakan sikap individu dalam

²⁴ Melayu S.P Hasibuan, *Managemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009) 41-42.

²⁵ Indra Suyoto Kurniawan, “*Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan*”, KINERJA volume 16 no 1 (tahun 2019), 86.

²⁶ Tuti Khairani H, Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sukoharjo: Tahta Media Group, 2021) 49.

berinteraksi dengan lingkungan kerja yang ditunjukkan dalam sikap jujur, berusaha dan sanggup bekerja. Loyalitas sebagai perilaku karyawan dalam memutuskan untuk tidak meninggalkan perusahaan selagi tidak melakukan kesalahan.²⁷

Karyawan akan menunjukkan sikap loyal akan terlihat dari sikap yang dimiliki meskipun suatu hari perusahaan mendapatkan masalah maupun hambatan namun karyawan akan tetap bertahan dan berpihak pada perusahaan. Dari pendapat Siagian bahwa loyalitas karyawan merupakan rasa aman sebagai salah satu faktor loyalitas yang mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.²⁸

Berdasarkan penjelasan tokoh-tokoh di atas bahwa loyalitas karyawan merupakan sikap setia karyawan yang ditampilkan sehingga karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh. Sikap loyalitas karyawan dapat ditunjukkan dengan pengorbanan, tanggung jawab, dan bertahan dalam perusahaan.²⁹

Allah memerintahkan hambanya untuk patuh terhadap aturan yang berlaku. Seperti yang dinyatakan dalam Surah Ali-Imran ayat 103, Allah SWT menjelaskan:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً
فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ

²⁷ Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Denpasar: Graha Ilmu, 2011) 25.

²⁸ Malayu S.P, Hasibuan, *Managemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010) 20.

²⁹ M. Kadarisman, *Managemen Kompensasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014) 52.

فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya : “Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-cerai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadikan kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara, dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikian Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapatkan petunjuk.”³⁰

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah selalu menyuruh kita untuk mengikuti aturan atau ketentuan tertentu, mengharamkan permusuhan antar saudara dan memihak kepada orang-orang yang taat.³¹

2. Aspek-aspek Loyalitas

Menurut Poerwopoespito, terdapat aspek-aspek yang ada dalam loyalitas, antara lain :³²

a. Sikap karyawan

Sebuah tanggapan karyawan terhadap keadaan di sekitarnya antara situasi menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Dalam sikap karyawan dibutuhkan kerja keras, pengorbanan, pikiran, dan tenaga agar menghasilkan suatu pekerjaan yang diinginkan.

³⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2010), 352.

³¹ Yaumil Khairani, “Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, dan Gaya kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara”, (Skripsi: Program Studi Ekonomi Islam UIN Sumatera Utara, 2019).

³² Melayu S.P Hasibuan, *Managemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009) 41-42.

b. Jujur dan bertanggung jawab

Menjalankan tugas yang telah diperintahkan oleh atasan dengan tanggung jawab dan jujur, menjaga keamanan dan ketertiban lingkungan kerja.

c. Kesetiaan

Mempunyai rasa senang dalam pekerjaan dan rasa memiliki dalam perusahaan, menghasilkan pekerjaan dengan sebaik mungkin, karyawan mendukung penuh perusahaan dengan tidak meninggalkan perusahaan, dan bertahan dalam waktu yang cukup lama.

d. Menjaga hubungan dan nama baik perusahaan

Saling mendukung dan menghargai antar rekan kerja merupakan salah satu rasa peduli yang merupakan dasar dari loyalitas. Karyawan wajib menjaga nama baik perusahaan dan tidak menyebarkan informasi yang dapat merusak nama baik perusahaan.

3. Faktor-faktor Loyalitas

Menurut Simamora, terdapat tiga faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas, antara lain:³³

³³ Nabila Salsa S, Dkk, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asia Sakti Wahid Foods Manufacture Medan”, Jurnal Economics, Bussines and Management Science Journal, Volume 1 nomor 1 Juni (2021), 7.

a. Faktor rasional

Faktor rasional adalah sikap individu dalam bertindak berdasarkan akal dan nalar manusia seperti perusahaan yang memberikan fasilitas gaji, jenjang karir, dan bonus atau hadiah.

b. Faktor emosional

Faktor emosional adalah reaksi seseorang dalam menghadapi suatu kejadian seperti rasa aman dalam perusahaan, lingkungan kerja yang membantu, penghargaan terhadap pekerjaan, dan puas terhadap pekerjaan.

c. Faktor spiritual

Faktor spiritual adalah pemikiran manusia yang berkaitan dengan jiwa sebagai nilai kehidupan, seperti kebebasan dalam beribadah, melakukan kegiatan rohani, dan lain sebagainya

B. Gaya Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey dan Blanchard, gaya kepemimpinan situasional merupakan pemimpin yang berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan masalah kebutuhan.³⁴ Menurut Judge dan Robbins, gaya kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar.³⁵

³⁴ Sinollah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan CV. Duta Bangsa Pasuruan", *Jurnal OTONOMI* 2 (2010), 138.

³⁵ Robbins, S.P dan Judge, T.A, *Perilaku Organisasi Terjemah Diana Angelica*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 64.

Menurut Thoha, kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan emosi yang diberikan pemimpin, dan tingkat kematangan pengikut dalam melaksanakan tugas.³⁶ Menurut Rivai (dalam Hidayati) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengidentifikasi isyarat-isyarat dalam lingkungannya, mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi.³⁷

Menurut Alobaidan dkk, kepemimpinan situasional memberi efektivitas dengan mencocokkan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan individu.³⁸ Menurut Surdigo, kepemimpinan situasional membutuhkan kemampuan menetapkan tujuan dengan jelas, kemampuan mengetahui kompetensi pengikutnya, dan penyesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi.³⁹

Dalam Islam, kepemimpinan identik dengan nama khalifah yang artinya wakil. Penggunaan kata khalifah setelah Rasulullah SAW mempunyai arti

³⁶ Sinollah, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan CV. Duta Bangsa Pasuruan”, Jurnal OTONOMI 2 (2010), 138.

³⁷ Irham Pratama Putra, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, JOM FISIP 2 (2017), 2.

³⁸ Surya Darmawan dan Bella Thalia Roselini, “Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (Situation Leadership Model Hersey-Blanchard) Pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman D.I.Y”, Jurnal Telaah Bisnis 23 (2022), 52.

³⁹ Surya Darmawan dan Bella Thalia Roselini, “Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (Situation Leadership Model Hersey-Blanchard) Pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman D.I.Y”, Jurnal Telaah Bisnis 23 (2022), 52.

yang sama dengan kata “amir” atau wirausaha.⁴⁰ Sebagaimana tercantum dalam Surah An-Nisa ayat 59, Allah SWT menjelaskan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنكُمْ ۚ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَاخِرِ ۗ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : “*Hai orang-orang beriman, taatilah Allah dan taat Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang dengan demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya*”⁴¹

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sikap atau perilaku pemimpin dalam mengelola karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan situasi atau kondisi saat itu.

2. Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey dan Blanchard, terdapat empat dimensi gaya kepemimpinan situasional yaitu:⁴²

a. Instruksi (*Telling*)

Instruksi (*telling*) merupakan gaya yang diterapkan pemimpin saat bawahannya memiliki kematangan cukup rendah, dapat ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pemimpin memiliki peran dalam

⁴⁰ Yaumil Khairani, “*Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, dan Gaya kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara*”, (Skripsi: Program Studi Ekonomi Islam UIN Sumatera Utara, 2019).

⁴¹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2010), 80.

⁴² S. Sigit, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2009), 194.

menyampaikan arahan kepada bawahan mengenai tugas yang perlu dilakukan.

b. Menjajakan (*Selling*)

Menjajakan (*selling*) merupakan gaya yang diterapkan pemimpin saat bawahannya memiliki kematangan sedang, ditandai dengan bawahan kurang cakap dalam komunikasi akan tetapi mempunyai tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Dibutuhkan dorongan dari pemimpin sehingga keberhasilan tugas bawahan dapat terwujud.

c. Partisipasi (*Participating*)

Partisipasi (*participating*) merupakan gaya yang diterapkan pemimpin saat bawahannya memiliki kematangan sedang ke tinggi. Dalam hal ini, pemimpin ikut serta dalam menentukan keputusan sehingga menyebabkan bawahan optimal dalam menyelesaikan tugasnya.

d. Mendelegasikan (*Delegating*)

Mendelegasikan (*delegating*) merupakan gaya yang diterapkan pemimpin saat bawahannya memiliki kematangan tinggi. Ditandai dengan bawahan memahami tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya. Sehingga pemimpin percaya penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya namun masih dalam pengawasan.

3. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut beberapa teori, gaya kepemimpinan dibagi menjadi beberapa yaitu:

- a. Kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang memiliki sifat memerintah dan mengarahkan kebijakan atau keputusan yang akan diambil.⁴³ Pemimpin mengawasi semua aktivitas dan kinerja tugas yang diberikan. Gaya kepemimpinan ini pemimpin bertindak sebagai penguasa.
- b. Kepemimpinan Demokratis merupakan kepemimpinan dengan sifat pemimpin berada di tengah-tengah bersama anggotanya.⁴⁴ Gaya kepemimpinan ini meminta pendapat atau masukan kepada bawahan dalam setiap pengambilan keputusan.⁴⁵
- c. Kepemimpinan Karismatis merupakan kepemimpinan dengan menggunakan kelebihan yang dimiliki dalam mempengaruhi pikiran dan perilaku orang lain untuk bersedia melakukan apa yang diinginkan pemimpin karena mengagumi kemampuan pemimpin.⁴⁶
- d. Kepemimpinan Paternalis merupakan bawahan yang menganggap pemimpin seorang yang pandai, lebih tahu segalanya lebih dari para

⁴³ Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju (YPSIM) Banten, 2019), 18.

⁴⁴ Ade Omy Siagian, dkk., *Leadership di Era Digital* (Sumatera Barat: Insan Cendekia Mandiri, 2021), 211.

⁴⁵ Mohammad Yusuf, dkk., *Komunikasi Bisnis (Business Communication)*, (Medan: Manhaji, 2019), 51.

⁴⁶ Ade Onny Siagian, dkk., *Leadership di Era Digital*, 220.

bawahan dan merasa harus mengikuti semua kehendak seorang pemimpin.⁴⁷

- e. Kepemimpinan Delegatif merupakan kepemimpinan dengan sifat menyerahkan keputusan kepada para bawahannya.⁴⁸
- f. Kepemimpinan Partisipatif merupakan kepemimpinan yang mengikutsertakan para bawahannya dalam kegiatan pengambilan keputusan yang dilakukan bersama pimpinan.⁴⁹

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi menurut Abraham Maslow merupakan tingkatan kebutuhan subjektif manusia, hirarki dari lima kebutuhan lainnya. Kebutuhan dasar ini dapat dipenuhi dengan cara seseorang yang berusaha memuaskan kebutuhan berikutnya, dan sebaliknya jika tidak terpuaskan maka orang tersebut tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan berikutnya.⁵⁰ Kebutuhan berperan sebagai motivator dan penggerak perilaku manusia ketika melakukan suatu aktivitas.

Menurut Stephen Robbins, motivasi kerja adalah keinginan untuk merangsang kemampuan untuk berpikir, atau tenaga yang diperlukan untuk

⁴⁷ Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi pendidikan*, 4.

⁴⁸ Hany Azza Umama, *Buku Ajar Psikologi Industri dan Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2019), 37.

⁴⁹ Ade Onny Siagian, dkk., *Leadership di Era Digital*, 210.

⁵⁰ Iendy Zelvian Adhari, *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Penakan Pendekatan Knowledge Management dan Motivasi Kerja* (Pasuruan: Qiara Media, 2020), 41.

mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.⁵¹ Menurut Mangkunegara, motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.⁵² Motivasi kerja merupakan kondisi yang dapat mempengaruhi semangat kerja, mengontrol, dan mempertahankan perilaku yang berhubungan dengan beban kerja.⁵³

Motivasi dalam Islam dinyatakan dalam Surah Al-An'am ayat 162-163 menjelaskan:

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ * لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ
أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ

Artinya: “Katakanlah, sesungguhnya sembahyangku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam. Tiada sekutu baginya dan demikian itulah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama menyerahkan diri (kepada Allah).”⁵⁴

Ayat ini menjelaskan bahwa motivasi adalah hal yang membuat seseorang (karyawan) melupakan rasa penat, letih, dan bosan dalam bekerja sehingga dapat bekerja seoptimal mungkin. Islam meyakini niat dan motivasi kerja itu suci karena Allah SWT menjadikan urusan dunia menjadi urusan akhirat, dan niat serta motivasi yang buruk tidak ada gunanya di

⁵¹ Domni Juni Prianaa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014), 171.

⁵² Anwar Prabu Mangkunegara A.A, *Menejemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 61.

⁵³ Dirgahayu Lantara dan Muhammad Nusran, *Dunia Industri Perseptif Psikologi Tenaga Kerja* (Makassar: Nas Media Pustaka, 2019), 54.

⁵⁴ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2010), 204.

hadapan Allah SWT, orang yang tidak mempunyai motivasi maka Allah tidak akan mengabulkan rahmat-Nya.⁵⁵

Dari pendapat tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan pendorong yang mendasari seseorang untuk terus bekerja dan melakukan tugas yang mengarah pada hal positif sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.

2. Indikator Motivasi Kerja

Abraham Maslow membagi kebutuhan manusia dalam lima tingkatan yang disebut dengan hierarki kebutuhan Maslow. Kelima tingkatan tersebut dibutuhkan individu sepanjang hidup namun pada situasi tertentu kebutuhan lebih diutamakan dengan kebutuhan yang lain. Kelima tingkatan kebutuhan tersebut yaitu:⁵⁶

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan terendah yang harus dipenuhi dan dipuaskan terlebih dahulu. Kebutuhan ini terdiri dari makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan lain-lain.

⁵⁵ Yaumil Khairani, “Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, dan Gaya kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara”, (Skripsi: Program Studi Ekonomi Islam UIN Sumatera Utara, 2019).

⁵⁶ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group. 2021), 29.

2. Kebutuhan keamanan (*Safety Needs*)

Kebutuhan keamanan merupakan tingkat kedua yang perlu dipenuhi. Kebutuhan ini terdiri dari kestabilan, ketergantungan, perlindungan, terbebas dari ancaman dan rasa takut.

3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan orang lain, pada tingkat ini individu merasa sepi dan sendiri. Jadi, pada level ini individu membutuhkan perhatian seseorang dan teman-temannya. Kebutuhan social terpenuhi ketika kebutuhan tahap dua juga terpenuhi.

4. Kebutuhan harga diri (*Self Esteem Needs*)

Kebutuhan harga diri termasuk ke dalam kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan ini dibagi menjadi dua kategori, yaitu kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan nama baik. Kebutuhan harga diri akan terpenuhi saat ketiga tingkatan kebutuhan sebelumnya juga terpenuhi.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization Needs*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkatan tertinggi untuk memuaskan kebutuhan tersebut dengan berbagai cara yang dipilih. Kebutuhan akan aktualisasi diri bertujuan untuk mengubah potensi yang dimiliki seseorang menjadi suatu bentuk aktualisasi diri. Kebutuhan pada tingkat kelima akan terpenuhi saat empat kebutuhan sebelumnya juga terpenuhi.

3. Faktor-faktor yang Menciptakan Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan antara lain:

- a. Budaya dan keluarga berhubungan dengan motivasi kerja,
- b. Konsep diri mengacu pada bagaimana karyawan memandang dirinya sendiri,
- c. Perbedaan prestasi kerja antara laki-laki dan perempuan karena gender,
- d. Pengakuan dan prestasi karyawan termotivasi ketika mereka dihargai di lingkungan kerjanya,
- e. Impian adalah tujuan yang ingin dicapai,
- f. Kemampuan belajar merupakan ukuran perkembangan berpikir seorang pegawai,
- g. Pemimpin mengetahui dengan jelas kondisi fisik dan mental karyawannya,
- h. Item kerja dinamis adalah komponen proses kerja yang tidak stabil, kuat atau sebaliknya tidak stabil.
- i. Inisiatif pemimpin untuk memotivasi karyawan mereka.

Pendapat lain menjelaskan faktor motivasi kerja sebagai berikut:

- a. Faktor internal
 - 1) Keinginan untuk bertahan hidup. Setiap individu mempunyai keinginan untuk mempertahankan hidupnya, mencari pekerjaan untuk mendapatkan uang guna bertahan hidup,
 - 2) Keinginan untuk mempunyai. Keinginan dalam memiliki barang entah berguna atau tidak menjadikan seseorang untuk ingin bekerja,

- 3) Mendapatkan penghargaan. Individu ingin bekerja karena ingin diakui oleh orang lain,
- 4) Keinginan kognitif meliputi penghargaan kerja, hubungan kerja yang baik, manajemen yang adil, reputasi sosial perusahaan tempat kerja.

b. Faktor eksternal

- 1) Lingkungan kerja. Yang meliputi karyawan yang bekerja hingga infrastruktur yang digunakan,
- 2) Penghasilan. Sumber penghasilan utama karyawan dalam menghidupi diri maupun keluarga,
- 3) Pemimpin yang baik dalam memberikan arahan sehingga dapat melaksanakan kerja dengan baik,
- 4) Pekerjaan dijamin. Memiliki keamanan kerja yang jelas memungkinkan karyawan bekerja keras untuk perusahaan,
- 5) Tanggung jawab. Memiliki jabatan dalam perusahaan merupakan dambaan setiap karyawan, namun juga harus memiliki tanggung jawab.

D. Dinamika Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Loyalitas dapat digunakan untuk menjaga karyawan tetap dalam perusahaan. Menurut Susanto, banyak faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan diantaranya lingkungan kerja, kompensasi, komunikasi yang efektif,

motivasi yang diberikan oleh perusahaan, tempat bekerja yang nyaman, partisipasi kerja, pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja.⁵⁷

Gaya kepemimpinan situasional didukung motivasi akan mempengaruhi loyalitas karyawan. Sesuai dengan pendapat Hersey dan Blanchard, gaya kepemimpinan situasional merupakan pemimpin yang berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan masalah kebutuhan.⁵⁸ Gaya kepemimpinan didukung oleh motivasi agar kualitas kinerja karyawan semakin baik.⁵⁹

Motivasi kerja menentukan baik buruknya proses perindustrian berjalan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja akan dapat mencapai produktivitas kerja yang baik, sehingga motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan produktivitas suatu perusahaan.⁶⁰ Menurut pendapat Gardjito, Musadiq, dan Nur Tjahjono, pemberian motivasi kerja yang baik mendorong karyawan bekerja secara produktif berdasarkan kemampuan dan kompetensi individu terutama dalam upaya memotivasi kerja karyawan ke arah produktif.⁶¹

⁵⁷ Adnan Aban dan Kasmiruddin, “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Hotel Mutiara Merdeka”, Jurnal Jab Volume 14 no. 2 (2019), 15.

⁵⁸ Sinollah, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan CV. Duta Bangsa Pasuruan”, Jurnal OTONOMI 2 (2010), 138.

⁵⁹ Barkiah, Anis Rahma Utary, dan Triana Fitriastuti, “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Jenjang Karier terhadap Loyalitas Pegawai”, JIMM-Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman, volume 1 no 1 (2016), 20-21.

⁶⁰ Adnan Aban dan Kasmiruddin, “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Hotel Mutiara Merdeka”, Jurnal Jab Volume 14 no. 2 (2019) 16.

⁶¹ Nia Purbowari, Istiqomah, dan Burhanudin AY, “Analisis Kualitas Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Surakarta”, Edunomika volume 04 no. 01 (2020), 307.

E. Kerangka Teori

Kerangka teori menggambarkan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu pengaruh Gaya kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT Wonojati Wijoyo Kediri. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja, motivasi karyawan, hubungan antar karyawan, gaya kepemimpinan, lingkup jabatan, dan kepribadian.⁶²

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan adalah gaya kepemimpinan situasional. Loyalitas ada ketika pemimpin mampu menjaga komunikasi dan hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan. Efektivitas gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh seorang individu sangat dipengaruhi oleh konteks dimana kepemimpinan itu diterapkan. Oleh karena itu, sangat penting bagi pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menjaga loyalitas.⁶³

Loyalitas terhadap pekerjaan ditunjukkan dengan karyawan merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya. Untuk itu, diperlukan dorongan bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas perusahaan yang disebut dengan motivasi. Motivasi menurut Robert Heller merupakan keinginan untuk

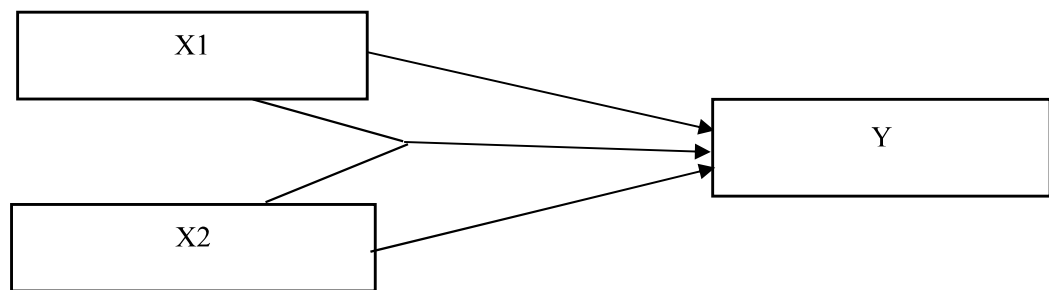
⁶² Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008), 162.

⁶³ Indra Suyoto Kurniawan, "*Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan*", *KINERJA*, 1 (2019), 86.

bertindak. Adanya motivasi dapat merangsang karyawan untuk menggerakkan tenaga dan pikirannya dalam mencapai tujuan perusahaan.⁶⁴

Kerangka yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antar variabel yang akan diteliti. Berikut adalah kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini:

Gambar 2. 1 Kerangka Teori



Keterangan :

X1 : Gaya kepemimpinan Situasional

X2 : Motivasi Kerja

Y : Loyalitas Karyawan

→ : Menunjukkan adanya pengaruh variabel X terhadap Y

⁶⁴ Lola Melino Citra, Muhammad Fahmi, “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan”, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2 (September 2019), 216.

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan awal dari penelitian yang dirumuskan. Hipotesis didasarkan pada teori yang relevan dan bukan pada fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.⁶⁵

Berdasarkan kerangka teori di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

a. Ha1 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dengan loyalitas karyawan PT. Wonojati Wijoyo.

Ho1 : Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dengan loyalitas karyawan PT. Wonojati Wijoyo.

b. Ha2 : Terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan loyalitas karyawan PT. Wonojati Wijoyo.

Ho2 : Tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan loyalitas karyawan PT. Wonojati Wijoyo.

c. Ha3 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja dengan loyalitas karyawan PT. Wonojati Wijoyo.

Ho3 : Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja dengan loyalitas karyawan PT. Wonojati Wijoyo.

⁶⁵ Suyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 134.