

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia sangat diperlukan dalam berbagai bidang organisasi karena merupakan kebutuhan utama yang dapat menjalankan segala kegiatan yang ada dalam organisasi tersebut (Pramesti, dkk., 2023). Perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia yang kompeten karena dapat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai target dalam berkompetensi. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam membantu perusahaan untuk memperoleh sumber daya manusia yang tepat. Untuk mencapai suatu keberhasilan dalam bisnis baik dalam skala besar atau kecil, manajemen sumber daya manusia penting untuk dilakukan. Semakin efisien perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya maka semakin besar kemungkinan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Saat ini, pemerintah diharapkan sebisa mungkin dapat menyelenggarakan tugasnya dengan baik dalam pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan kepada masyarakat dan perangkat daerah. Hal tersebut dilakukan, agar pemerintah daerah dapat mengantisipasi perubahan atau tantangan yang mungkin terjadi. Instansi pemerintahan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan handal dalam menghadapi tantangan tersebut. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam pengambilan keputusan dengan cepat, sehingga hasil yang didapat maksimal serta dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dalam rangka memberikan pelayanan yang baik, yang menekankan pada pemberdayaan Pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, memberdayakan rakyat dan menjamin demokrasi. Kewenangan yang diatur dalam undang-undang tersebut didasarkan pada persyaratan akuntabilitas publik, yakni sistem akuntabilitas pemerintah terhadap kelompok layanan. Bentuk kinerja, kinerja perusahaan, kelembagaan dan aparatur pemerintah merupakan wujud dan komitmen dari akuntabilitas publik yang sesungguhnya.

Kinerja berasal dari kata “prestasi kerja” atau “prestasi sesungguhnya”, yang berarti hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya serta kualitas dan kuantitas yang dicapai. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dalam kaitannya dengan tujuan yang diemban organisasi, serta untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional yang diterapkan (Maryani, dkk., 2020).

Kinerja pegawai digunakan sebagai tolok ukur apakah sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi telah berkontribusi pada kemajuan organisasi atau tidak. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil atau tingkat kesuksesan yang dicapai oleh pekerja di dalam bidang tertentu, yang secara langsung dapat dilihat dari output yang dihasilkan, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya (Widodo & Yandi, 2022).

Kualitas dari hasil kerja pegawai dipengaruhi oleh loyalitas mereka sendiri. Menurut Citra & Fahmi (2019) loyalitas pegawai didefinisikan sebagai sikap positif seorang pegawai terhadap tempat kerjanya. Mereka mengutamakan kepentingan

perusahaan daripada kepentingan pribadi. Loyalitas juga sering disebut sebagai kesetiaan pegawai terhadap organisasinya. Kesiediaan pegawai untuk mempertahankan organisasi baik di dalam maupun di luar pekerjaan adalah bukti kesetiaan pegawai. Salah satu cara untuk menilai kinerja pegawai adalah dengan melihat loyalitas pegawai. Pegawai yang memiliki loyalitas kerja yang tinggi akan meningkatkan kehidupan organisasi atau perusahaan (Citra & Fahmi, 2019).

Provinsi Bali terdiri dari 8 (delapan) kabupaten, 1 (satu) kota madya, 57 (lima puluh tujuh) kecamatan, 80 (delapan puluh) kelurahan, dan 636 (enam ratus tiga puluh enam) desa yang diatur oleh pemerintah setempat. Pemerintah Desa merupakan pusat pelayanan warga desa setempat, seperti pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), pembuatan akta kelahiran dan kematian yang berpusat di kantor desa. Kantor desa juga berperan sebagai penyalur program pemerintah seperti tempat pelaksanaan posyandu, pendaftaran pernikahan, perlindungan lingkungan, sebagai penengah konflik sosial, pengelola keuangan desa, dan urusan administrasi.

Di kota Denpasar sendiri terdapat 27 (dua puluh tujuh) desa yang tersebar di 4 (empat) kecamatan, yakni Denpasar Utara, Denpasar Barat, Denpasar Selatan dan Denpasar Timur. Salah satu desa yang ada di kecamatan Denpasar Utara yaitu Desa Ubung Kaja yang menjadi lokasi penelitian ini. Berdasarkan *web* resmi Desa Ubung Kaja Kecamatan Denpasar Utara, Desa Ubung Kaja masih tergabung dengan Kelurahan Ubung yang disebut Desa Ubung. Pada tahun 1982, dikeluarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali tertanggal 1 Juli 1982 Nomor: 57 Tahun 1982 tentang Penetapan Desa-Desa Persiapan menjadi Desa Definitif dalam Wilayah Kota Administratif Denpasar. Sejak saat itu Desa Ubung menjadi Desa Induk Kelurahan Ubung, dan Desa Persiapan Ubung Kaja menjadi Desa

Ubung Kaja. Desa Ubung Kaja mengelola 10 (sepuluh) Banjar Adat atau Dusun. Banyaknya dusun yang dikelola oleh desa Ubung Kaja otomatis memerlukan kantor pelayanan dalam mengurus masalah-masalah yang ada di masyarakat. Kantor Desa Ubung Kaja terletak di Jl. Ken Dedes no, 7, Ubung Kaja, Kecamatan Denpasar Utara. Kantor Desa Ubung Kaja memiliki 35 orang pegawai yang dipimpin oleh seorang Kepala Desa.

Sebuah organisasi pasti terdapat kendala yang mungkin terjadi. Penurunan loyalitas pegawai dapat dilihat dari data absensi pada bulan Januari s/d Desember tahun 2023, dimana meningkatnya tingkat absensi pegawai dan jadwal kehadiran yang tidak tepat waktu.

**Tabel 1.1**  
**Persentase Tingkat Absensi Pegawai di Kantor Desa Ubung Kaja**  
**Periode Januari-Desember 2023**

Bulan	Jumlah pegawai (orang)	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah hari kerja seharusnya (hari)	Jumlah presensi pegawai	Jumlah hari hadir	Persentase absensi (%)
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4=2x3</b>	<b>5</b>	<b>6=4-5</b>	<b>7= (5:4) x 100%</b>
Januari	36	16	576	10	566	1,74%
Februari	36	23	828	17	811	2,05%
Maret	36	17	612	10	602	1,63%
April	36	20	720	8	712	1,11%
Mei	36	18	648	32	616	4,94%
Juni	36	22	792	38	754	4,80%
Juli	36	21	756	71	685	9,39%
Agustus	36	18	648	54	594	8,33%
September	36	21	756	54	702	7,14%
Oktober	36	22	792	99	693	12,50%
November	36	22	792	93	699	11,74%
Desember	36	21	756	102	654	13,49%
<b>Rata-rata</b>						<b>6,57%</b>

Sumber: Kantor Desa Ubung Kaja (2024)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, disimpulkan bahwa rata-rata absensi pegawai di kantor Desa Ubung Kaja pada tahun 2023 mencapai 6,57%. Data tersebut mengidentifikasi tingkat absensi pada Kantor Desa Ubung Kaja dari bulan Januari s/d Desember mengalami fluktuasi. Berdasarkan data tersebut, tingkat persentase absensi paling tinggi terjadi pada bulan Desember dengan rata-rata 13,49% sedangkan tingkat persentase yang paling rendah terjadi pada bulan April dengan rata-rata 1,11%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya penurunan pada loyalitas pegawai. Menurut Antara (2023), menyatakan bahwa absensi 0% hingga 3% dinyatakan baik (normal), absensi lebih dari 3% hingga 10% dianggap buruk (tidak normal), dan absensi di atas 10 persen dianggap tidak wajar. Tingkat (persentase) absensi pegawai yang buruk (tidak normal) dikarenakan masih banyak pegawai yang ijin tidak bekerja karena alasan upacara adat dan lain sebagainya, serta banyak pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih awal.

Salah satu yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai yaitu gaya kepemimpinan. Menurut Jayanti & Wati (2019) pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting, dilihat dari gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Menurut Kurniawan (2019) gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai. Loyalitas akan muncul jika seorang pemimpin mampu menjaga hubungan baik antara pimpinan dengan pegawai. Seorang pemimpin harus mempertimbangkan dan mempelajari setiap gaya kepemimpinan yang sesuai untuk pegawai. Situasi dimana kepemimpinan dilakukan sangat memengaruhi seberapa efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan seseorang. Oleh karena itu, untuk menjaga loyalitas pegawai, para pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap pegawai pada Kantor Desa Ubung Kaja, yaitu terdapat permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan pada indikator kemampuan motivasi. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan saat ini belum optimal dalam memotivasi, menginspirasi dan menggerakkan anggotanya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hasan (2021), Azizi (2023), Zaki, dkk. (2024), menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Semakin baik dan sesuai gaya kepemimpinan seorang atasan akan sejalan dengan meningkatnya loyalitas pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Maspuatun, dkk. (2022), Nurrohmah (2024), Mullah (2024) menyatakan tidak adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai.

Selain gaya kepemimpinan, faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai adalah kepuasan kerja. Menurut Anifah & Foeh (2022) kepuasan kerja adalah reaksi efektif seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari perbandingan antara apa yang mereka rasakan dan apa yang mereka harapkan. Untuk itu, perusahaan harus mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat pegawai puas bekerja di organisasi tersebut. Loyalitas pegawai akan meningkat ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kesesuaian pekerjaan, kebijaksanaan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai. Jika pegawai merasa tidak puas, mereka mungkin memikirkan untuk meninggalkan pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat

kesesuaian antara harapan seseorang tentang pekerjaannya dan hasil kerja yang dihasilkan oleh perusahaan, serta imbalan yang diterima atas pekerjaan tersebut. Pada dasarnya seseorang didorong untuk bertindak karena dia berharap bahwa hal itu akan mengubah keadaan mereka menjadi lebih baik. Oleh karena itu, bekerja adalah suatu bentuk aktivitas dengan tujuan untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukan (Citra & Fahmi, 2019).

**Tabel 1.2**  
**Gaji Pegawai Kantor Desa Ubung Kaja**

No	Jabatan	Gaji	Keterangan	Tunjangan
1	Sekretaris Desa	Rp 2.800.000,00	Dibawah UMR Kota Denpasar	Rp 4.500.000,00
2	Kepala Seksi/Kepala Urusan	Rp 2.400.000,00	Dibawah UMR Kota Denpasar	Rp 2.500.000,00
3	Pelaksana Kewilayahan/Kepala Dusun	Rp 2.400.000,00	Dibawah UMR Kota Denpasar	Rp 2.100.000,00
4	Staff Desa Ubung Kaja	Rp 2.100.000	Dibawah UMR Kota Denpasar	Rp 1.800.000

**Sumber: Kantor Desa Ubung Kaja (2024)**

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat dilihat terdapat permasalahan kepuasan kerja pada indikator gaji. Gaji yang diterima pegawai Kantor Desa Ubung Kaja yang belum termasuk tunjangan masih dibawah Upah Minimum Regional (UMR) Kota Denpasar.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alam, dkk. (2020), Larastrini & Adnyani (2019), Aminudin & Tasrif (2020), menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution & Hidayat (2019), Sania & Putra (2024), Nahdiah, dkk. (2024), menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas pegawai.

Selain gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, lingkungan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai. Menurut Kertiyasa & Irbayuni

(2022) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai saat bekerja, baik secara fisik maupun non fisik, yang dapat memengaruhi mereka saat mereka bekerja. Pegawai akan merasa lebih nyaman dan aman sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat jika berada pada lingkungan kerja yang baik. Jika lingkungan kerja di suatu organisasi menyenangkan dan dapat memenuhi kebutuhan pegawainya, maka mereka akan lebih bersemangat untuk bekerja. Namun, jika lingkungan kerja yang kurang mendapat perhatian akan berdampak negatif dan menurunkan semangat kerja, karena pegawai mengalami gangguan saat melakukan tugas, sehingga mereka kurang semangat dan tidak mencurahkan tenaga dan pikiran mereka terhadap tugas (Handayani, dkk., 2022). Jika pegawai memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan di tempat kerja, mereka akan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Loyalitas pegawai akan meningkat apabila lingkungan kerja yang dirancang dengan baik dan aman, fasilitas yang lengkap dan komunikasi yang efektif (Nasution & Hidayat, 2019).

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap pegawai pada Kantor Desa Ubung Kaja, permasalahan lain yang sedang dihadapi oleh organisasi yang berkaitan pada lingkungan kerja dapat dilihat pada indikator kerjasama antar pegawai. Mereka berpendapat bahwa masih kurangnya kerjasama antar pegawai karena komunikasi yang tidak efektif seperti ketidakjelasan dalam menyampaikan informasi dan ketidakmampuan dalam mendengarkan dengan baik sehingga dapat memicu kesalahpahaman antar pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marwanto & Hasyim (2023), Widnyasari & Surya (2023), Larastrini & Adnyani (2019), menyatakan bahwa



lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasution & Hidayat (2019), Auliyati (2023), menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sania & Putra (2023), menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh antara lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas pegawai pada Kantor Desa Ubung Kaja?
- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas pegawai pada Kantor Desa Ubung Kaja?
- 3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas pegawai pada Kantor Desa Ubung Kaja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai pada Kantor Desa Ubung Kaja.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas pegawai pada Kantor Desa Ubung Kaja.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai pada Kantor Desa Ubung Kaja.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini akan memberi manfaat, antara lain sebagai berikut:

1) Manfaat teoritis

Secara akademis penelitian ini bermanfaat sebagai bahan kajian dalam menambah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai serta memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian lanjutan dengan topik dan pembahasan yang berkaitan dengan penelitian ini.

2) Manfaat praktis

a) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dalam mengaplikasikan teori-teori yang pernah didapat di bangku kuliah ke dalam dunia nyata sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan kuliah dan mendapatkan gelar sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasarawati Denpasar.

b) Bagi Kantor Desa Ubung Kaja

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan atau masukan bagi organisasi untuk mengadakan perbaikan atau penyempurnaan dan pengembangan terhadap loyalitas pegawai.

c) Bagi Fakultas/Universitas Mahasaraswati Denpasar

Dari hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan bacaan ilmiah perpustakaan dan juga dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa

yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait terutama yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*The Social Exchange Theory*)

*Grand Theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori pertukaran sosial (*The Social Exchange Theory*). Blau pada tahun 1964 menyatakan bahwa keseimbangan merupakan hasil kecocokan kontribusi antara pegawai dan organisasi. Dengan demikian teori ini sering digunakan secara bergantian. Jika organisasi konsisten dengan konflik peran yang dihadapi pegawai, maka pegawai cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Teori pertukaran sosial (*Sosial Exchange Theory* – SET) menyatakan bahwa pendekatan pada pertukaran hubungan sosial ini seperti teori ekonomi yang didasarkan pada perbandingan pengorbanan dan keuntungan (*Cost and Rewards*). Oleh karena itu, teori ini melihat hubungan pribadi dalam pandangan pengorbanan berbanding keuntungan. Keuntungan apa yang diterima dari hubungan yang berjalan dan berapa besar pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan keuntungan tersebut (Waluyo & Revianti, 2019).

*Sosial Exchange Theory* (SET) menunjukkan sejumlah karakteristik: perilaku didasarkan pada gagasan rasionalitas, hubungan didasarkan pada timbal balik, pertukaran sosial didasarkan pada paradigma keadilan, individu akan berusaha untuk memaksimalkan keuntungan mereka dan meminimalkan biaya mereka dalam hubungan pertukaran; individu berpartisipasi dalam suatu hubungan karena rasa saling menguntungkan, bukan di bawah paksaan (Ohemeng *et al.*, 2019).

Teori ini berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang nantinya akan berpengaruh terhadap loyalitas pegawai. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dapat membuat pegawai semakin nyaman untuk bekerja di organisasi tersebut. Selain itu, semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai terhadap organisasi dan lingkungan kerja yang baik maka semakin tinggi juga tingkat loyalitas pegawai tersebut.

### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

#### **1) Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin merupakan individu yang memimpin, sedangkan kepemimpinan menjadi sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Menurut Parashakti & Setiawan (2019) kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain untuk bergerak ke arah tujuan tertentu. Jadi, kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat orang lain melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

Menurut Jayanti & Wati (2019) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk memimpin bawahannya dengan mempercayai mereka. Gaya kepemimpinan juga mencakup bagaimana mereka bekerja sama dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas dan wewenang, cara berkomunikasi serta hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Menurut Armandita, dkk. (2021) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan orang lain sekaligus mempengaruhi cara mereka berpikir. Gaya kepemimpinan mempengaruhi pola pikir setiap staf sehingga mereka dapat bekerja secara mandiri, terutama dalam hal pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan.

Menurut Tirtadidjaja & Sarudin (2022) gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah seperangkat sifat yang dia gunakan untuk membujuk bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat dilihat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam hal ketergantungan seorang pemimpin pada bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu sikap atau perilaku, serta strategi yang dihasilkan dari keterampilan, sifat, atau kebiasaan yang sering digunakan oleh seorang pemimpin dalam upaya membujuk bawahannya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sikap atau perilaku seorang pemimpin untuk menggerakkan, mendorong dan mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir pegawai dengan strategi-strategi tertentu agar dapat berkerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2) Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Sunarto (2020), gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mengidentifikasi tipe-tipe pemimpin. Terdapat lima (5) tipe gaya kepemimpinan, yaitu:

### a) Tipe *Otokratic*

Tipe *otokratic* artinya bawahan hanya berperan sebagai pelaksana saja, sementara pemimpin bertindak sendiri tanpa melibatkan bawahannya.

### b) Tipe Aternalistik

Didalam tipe ini penyelesaian pekerjaan serta terpeliharanya hubungan yang harmonis terjalin dengan baik sebagaimana seorang ayah akan terus berusaha hubungan yang serasi dengan putranya.

c) Tipe Kharismatik

Tipe kharismatik artinya pemeliharaan hubungan dengan bawahannya didasarkan kepada relasional dan bukan bertujuan kekuasaan.

d) Tipe *Laissez Faire*

Tipe *laissez faire* artinya bahwa aksentuasi pada hubungan lebih diutamakan dari pada penyelesaian tugas.

e) Tipe Demokratik

Tipe ini dipandang paling ideal yang tercermin dalam hal pengambilan keputusan yang cenderung memperlakukan para bawahannya sebagai rekan kerja dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

**3) Faktor Gaya Kepemimpinan**

Menurut Laia (2023), terdapat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu:

a) Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*)

Kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.

b) Struktur tugas

Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.

c) Posisi kewenangan seseorang

Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian pegawai, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

**d) Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Harahap & Khair (2019), indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b) Kemampuan motivasi

Kemampuan motivasi ini menjadi daya pendorong yang mengakibatkan anggota suatu organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c) Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kesanggupan menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut mampu memahami apa yang dimaksudkan dengan baik secara langsung maupun tidak langsung.

d) Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.



e) Tanggung jawab

Tanggung jawab menjadi salah satu faktor yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin, yang diartikan sebagai kewajiban dalam menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

Menurut Wahjosumidjo (2022), indikator gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

a) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*)

Bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahannya.

b) Struktur tugas (*task structure*)

Dalam situasi kerja, artinya apakah tugas-tugas diatur menurut pola tertentu atau sebaliknya.

c) Kewibaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*)

Bagaimana wewenang formal atas bawahan dilaksanakan.

Menurut Halim (2021), indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah:

a) *Telling*

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan hal ini berarti bahwa orientasi pekerjaan yang dikatakan akan berlangsung.

b) *Selling*

Pemimpin yang melakukan proses *selling* yaitu terjadinya upaya perumusan tugas secara tegas yang digabung dengan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang bersifat insentif.

c) *Participate*

Seorang pemimpin yang memiliki orientasi tugas yang rendah akan memiliki hubungan atasan dan bawahan yang rendah sehingga diperlukan perwujudan dalam bentuk ajakan partisipasi dari pemimpin agar secara aktif mengajak bawahannya dalam proses pengambilan keputusan.

d) *Delegasi*

Seorang pemimpin dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan gaya berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

#### 1) **Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena akan menunjukkan seberapa baik seorang pegawai menyukai pekerjaannya. Tanggapan dan reaksi emosional seorang pegawai terhadap pekerjaannya dapat menunjukkan bagaimana mereka berperilaku. Untuk mencapai kepuasan kerja pegawai, organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawainya. Loyalitas pegawai tentu akan meningkat jika ada upaya untuk mencapai kepuasan kerja. Menurut Tarigan (2019) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap dan reaksi emosional seorang pegawai terhadap pekerjaan mereka yang dapat dilihat dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak pekerjaannya.

Menurut Wijaya (2022) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari pegawai terhadap pekerjaan mereka yang mencakup perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaan tersebut sebagai sesuatu yang mereka hargai karena memenuhi nilai-nilai penting perusahaan. Kepuasan kerja bukan

tentang seberapa keras dan seberapa baik dalam melakukan pekerjaan, tetapi seberapa jauh pegawai menyukai pekerjaannya. Hal ini ditandai dengan munculnya kondisi dimana pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan dan harapannya, sehingga kepuasan kerja akan menghasilkan perasaan atas pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai (Amalli, 2021). Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan atau kebahagiaan yang dirasakan oleh seorang pegawai terhadap pekerjaannya.

## 2) Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019) beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

### a) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini terdapat ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

### b) Keamanan kerja

Faktor ini diklaim menjadi penunjang kepuasan kerja bagi pegawai. Keadaan yang kondusif sangat menghipnotis perasaan pegawai waktu kerja.

### c) Gaji

Gaji lebih banyak mengakibatkan ketidakpuasan orang mengekspresikan kepuasan kerjanya menggunakan sejumlah uang yang diperolehnya.

### d) Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik merupakan yang bisa menaruh situasi dan syarat kerja yang stabil, faktor ini yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

### e) Pengawasan sekaligus atasanya

Supervisi yang tidak baik bisa mengakibatkan absensi dan *turn over*.

f) Faktor instrinsik berdasarkan pekerjaan

Atribut yang terdapat pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu.

Sulit dan mudahnya tugas bisa mempertinggi atau mengurangi tingkat kepuasan.

g) Kondisi kerja

Kondisi kerja ini termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

### 3) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2022) indikator kepuasan kerja diantaranya sebagai berikut:

a) Gaji

Pegawai menginginkan sistem pembayaran dan promosi yang mereka rasa adil dan memenuhi harapan mereka. Ketika gaji dianggap adil berdasarkan persyaratan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar gaji masyarakat, kepuasan lebih mungkin terjadi.

b) Promosi

Menawarkan peluang untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih besar, dan status sosial yang lebih baik. Oleh karena itu, pegawai yang merasa bahwa keputusan promosi dibuat secara adil kemungkinan akan mengalami kepuasan kerja.

c) Pekerjaannya itu sendiri

Pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memungkinkan mereka menggunakan keterampilan dan bakat mereka dan yang menawarkan berbagai tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang tidak terlalu sulit menyebabkan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu sulit menyebabkan frustrasi dan perasaan

gagal. Dalam kondisi tantangan sedang, sebagian besar pegawai mengalami kegembiraan dan kepuasan.

d) Pengawasan

Pegawai menghargai lingkungan yang baik untuk merasa nyaman dan mempermudah melakukan pekerjaan dengan baik. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai menyukai lingkungan yang aman, nyaman, dan bebas stres. Selain itu, sebagian besar pegawai ingin bekerja di dekat rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, serta dengan peralatan yang memadai.

e) Rekan Kerja

Bagi sebagian besar pekerja, bekerja juga memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Maka tidak heran jika rekan kerja yang ramah dan suportif meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku unggul juga merupakan faktor kunci dalam kebahagiaan.

Menurut Afandi (2021), adapun indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

a) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja.

b) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

c) Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya.

d) Rekan kerja

Seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Menurut Garaika (2020) beberapa indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a) Mencintai pekerjaannya

Seseorang yang merasa bersyukur pada pekerjaan yang mereka miliki serta siap bertanggung jawab atas setiap hasil yang akan diperoleh dari pekerjaan tersebut.

b) Menghargai pekerjaan

Seseorang yang lebih suka bekerja karena dia bisa mewujudkannya

c) Pekerjaan moral

Pemahaman yang muncul dari dalam diri seseorang atau perkumpulan untuk mencapai tujuan tertentu yang sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan.

d) Disiplin

Kondisi yang dibentuk melalui perilaku yang menunjukkan sisi positif dari kepatuhan, keandalan, rutinitas, dan kewajiban.

e) Eksekusi kerja

Suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam mengerjakan perintah dalam waktu yang tidak terbatas.

### 2.1.4 Lingkungan Kerja

#### 1) Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Atmaja, dkk. (2023) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai baik secara fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja

yang baik akan memberikan rasa nyaman dan membuat senang bagi pegawai sehingga berpotensi mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Swadarma & Netra (2020) lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai berada yang mempengaruhi bagaimana mereka melakukan pekerjaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dan nyaman sangat penting bagi pegawai karena akan membuat mereka senang bekerja dan tetap setia kepada organisasi.

Menurut Yuliana (2022) lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologis, dan fisik dalam organisasi yang memengaruhi bagaimana pegawai menyelesaikan tugasnya. Jadi, dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan pengertian lingkungan kerja yaitu keadaan yang berada disekitar pegawai baik berupa fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

## **2) Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Farhan & Indriyaningrum (2023) lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

### **a) Fasilitas Kerja**

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, fasilitas yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.

### **b) Gaji dan tunjangan**

Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.

c) Hubungan kerja

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan atau hasil akhir.

**3) Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Purnami & Utama (2019) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

a) Penerangan atau cahaya di tempat kerja

Cahaya yang kurang jelas dapat menghambat pekerjaan sehingga pekerjaan menjadi kurang efisien.

b) Keadaan udara di tempat kerja

Rasa sejuk selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

c) Fasilitas kerja

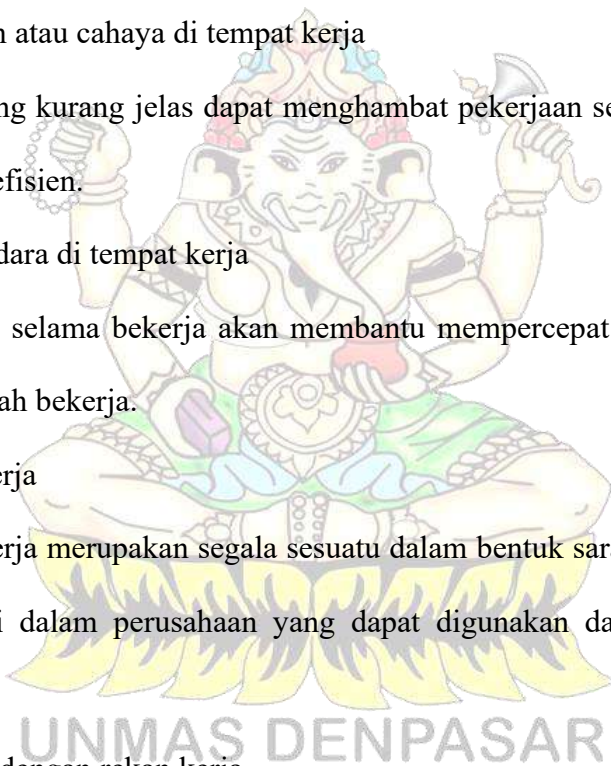
Fasilitas kerja merupakan segala sesuatu dalam bentuk sarana dan prasarana yang terdapat di dalam perusahaan yang dapat digunakan dan dinikmati oleh pegawai.

d) Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang baik akan mendorong individu untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif serta mempunyai kepuasan dalam bekerja.

e) Keamanan di tempat kerja

Perusahaan dapat memanfaatkan petugas keamanan serta dengan menggunakan kamera rekam (CCTV) disekitar lingkungan kerja.





Menurut Faida (2019) indikator lingkungan kerja yaitu:

a) Ringkas

Artinya selalu mengecek area sekitar apakah ada barang yang belum beres atau yang belum memiliki label.

b) Rapi

Kerapian akan menjadikan pegawai mampu menjaga barang pada tempatnya sehingga tidak terlihat berantakan.

c) Bersih

Kebersihan akan membuat lingkungan kerja menjadi nyaman dan enak dipandang.

d) Merawat

Selalu menjaga dan merawat barang yang ada di perusahaan akan membuat ketahanan barang tersebut akan lebih lama.

e) Rajin atau disiplin

Kerajinan dan kedisiplinan akan membuat pegawai menjadi pribadi yang selalu memiliki semangat kerja yang baik dan positif.

Menurut Sudarmanto, dkk. (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui beberapa indikator antara lain:

a) Kondisi kerja

Setiap pegawai menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, suasana kerja yang nyaman meliputi penerangan atau cahaya yang jelas, suara yang tidak bising dan tenang, keamanan dalam bekerja.

b) Hubungan dengan rekan kerja

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pegawai tetap tinggal dalam suatu organisasi yaitu dengan adanya hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan kekeluargaan.

c) Tersedianya fasilitas kerja

Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap dan mendukung merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

Menurut Khaeruman, dkk. (2021), indikator gaya kepemimpinan terdiri dari:

a) Tegas

Tegas artinya tingkat otoritas pemimpin dalam memberikan kebebasan untuk mengerjakan tugas.

b) Memotivasi

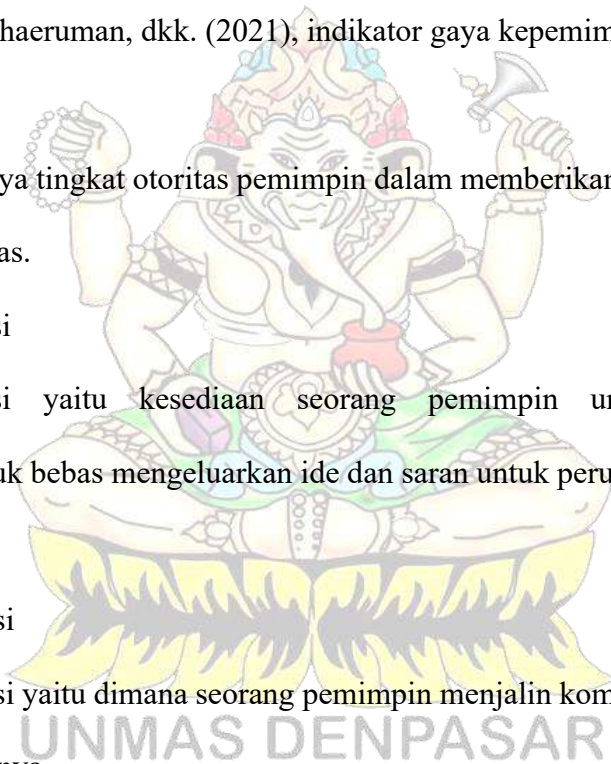
Memotivasi yaitu kesediaan seorang pemimpin untuk mendorong bawahannya untuk bebas mengeluarkan ide dan saran untuk perusahaan agar dapat lebih baik.

c) Komunikasi

Komunikasi yaitu dimana seorang pemimpin menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya.

d) Perhatian

Seorang pemimpin harus memperhatikan bawahannya atas prestasi kerja yang dicapai bawahannya.



### **2.1.5 Loyalitas Pegawai**

#### **1) Pengertian Loyalitas Pegawai**

Menurut Rifaldo (2022) loyalitas pegawai adalah suatu keadaan dan aktivitas yang mencakup fisik, psikis dan sosial yang membuat seseorang merasa memiliki tanggung jawab serta bersedia membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Saat ini loyalitas pegawai tidak hanya memenuhi tugas dan kewajiban mereka sebagai pegawai tetapi lebih juga melakukan yang terbaik untuk organisasi. Menurut Citra & Fahmi (2023) pegawai yang loyal adalah mereka yang memiliki sikap positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Pegawai yang loyal dapat bekerja untuk kepentingan organisasi dan diri mereka sendiri.

Menurut Winarto (2020) loyalitas dapat didefinisikan sebagai kesetiaan seseorang yang tidak hanya berdasarkan kesetiaan fisik, tetapi juga berdasarkan kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para pegawai dalam suatu organisasi sangat diperlukan demi kesuksesan sebuah organisasi. Sebaliknya, organisasi yang memiliki pegawai yang tidak loyal akan semakin sulit untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas pegawai adalah sikap positif dan kesetiaan dari pegawai untuk dapat menghasilkan yang terbaik dalam bersama-sama membantu organisasi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

#### **2) Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Pegawai**

Chaerudin, dkk. (2020) menguraikan bagaimana loyalitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu:

a) Faktor keamanan

Meliputi masa jabatan seorang pegawai, kecukupan gaji, keselamatan kerja, dan jaminan sosial.

b) Faktor kenyamanan

Meliputi kondisi lingkungan kerja yang baik, hubungan pertemanan yang ramah, fasilitas yang memadai, sistem kerja manusiawi, dan kepemimpinan yang dapat memotivasi.

c) Faktor tantangan

Meliputi kejelasan jenjang karir yang dapat dirasakan oleh seluruh pegawai.

**3) Indikator Loyalitas Pegawai**

Chaerudin, dkk. (2020) menjelaskan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur loyalitas seorang pegawai diantaranya yaitu:

a) Taat pada peraturan.

Seorang pegawai yang loyal akan selalu taat pada peraturan. Ketaatan ini timbul dari kesadaran pegawai jika peraturan yang dibuat oleh perusahaan semata-mata disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja organisasi. Kesadaran ini membuat pegawai akan bersikap taat tanpa merasa terpaksa atau takut terhadap sanksi yang diterima apabila melanggar peraturan tersebut.

b) Tanggung jawab pada organisasi.

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

c) Kemauan untuk bekerja sama

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

d) Rasa memiliki

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

e) Hubungan antar pribadi

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

f) Mencintai pekerjaan/kesukaan terhadap tugas.

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

Menurut Nofriyandri & Adrian (2024), indikator loyalitas pegawai yaitu:

a) Dukungan organisasi

Dukungan organisasi yaitu mencakup kesediaan untuk bekerja sama dengan rekan kerja mengikuti kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dan berpartisipasi dalam upaya mencapai tujuan bersama.

b) Partisipasi aktif

Partisipasi aktif yaitu pegawai dituntut untuk menghasilkan ide, menyumbangkan waktu dan tenaga, serta berpartisipasi dalam diskusi dan pengambilan keputusan terkait masalah organisasi.

c) Disiplin

Disiplin yaitu mengacu pada kemampuan individu dalam mematuhi aturan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.

d) Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu kesadaran individu akan kewajibannya terhadap pekerjaannya, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan.

e) Sikap kerja positif

Sikap kerja positif yaitu menggambarkan sikap mental dan emosional individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Menurut Anjani & Supartha (2020), indikator loyalitas pegawai yaitu:

a) Kepatuhan terhadap peraturan

Kepatuhan terhadap peraturan yang mencakup pegawai untuk mematuhi peraturan dan pedoman yang diperlukan.

b) Memikul tanggung jawab

Memikul tanggung jawab terhadap organisasi yang mengacu pada kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan cepat dan kesediaan mereka untuk mengambil risiko dalam pengambilan keputusan.

c) Kesiapan berkolaborasi

Kesiapan berkolaborasi menandakan kemampuan rekan kerja dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

d) Rasa memiliki

Rasa memiliki yang ditunjukkan pegawai ditandai dengan adanya kemajuan dan kemajuan organisasi.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Perintis Perkasa Medan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aban & Kasmiruddin (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas karyawan Hotel Mutiara Merdeka menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Koroh, dkk. (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan CV. Logam Jaya Abadi menyatakan bahwa hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Maspuatun (2019) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Tabir Ulu Kabupaten Merangin menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Mullah (2024) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV Semangat Baru Cabang Bukittinggi menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan,

### **2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas**

Penelitian yang dilakukan oleh Putu Larastrini & Adnyani (2019) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan *Work Life Balance* Terhadap Loyalitas Karyawan menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hamisah & Nawami (2023) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Loyalitas Pegawai di Taspen Life Jakarta menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Taspen Life.



Penelitian yang dilakukan oleh Haris, dkk. (2022) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Baru menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja pegawai.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sania & Putra (2024) yang meneliti tentang Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT. Idea Publika Grup) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap loyalitas karyawan.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Nasution & Hidayat (2019) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan *Work Life Balance* (Keseimbangan Kehidupan) Terhadap Loyalitas Karyawan Rumah Sakit Surya Insani Kabupaten Rokan Hulu menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas**

Penelitian yang dilakukan oleh Swadarma & Netra (2020) dengan judul Kompensasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Rame Café Jimbaran Seafood menyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan di Rame Café Jimbaran Seafood.

Agmasari & Septyarini (2023) meneliti tentang pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Antar Lintas

Sumatera di Yogyakarta menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mahayuni & Dewi (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Mardika Griya Prasta.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Auliati (2023) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Perumda BPR Bintangai Cabang Tanjungpinang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada BPR Bintangai Cabang Tanjungpinang.

Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Urmila & Rayuwanto (2022) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.