

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Loyalitas Karyawan

Menurut Social Exchange Theory yang dikembangkan Peter Blau, loyalitas karyawan muncul dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (12). Karyawan yang menerima perlakuan positif, seperti penghargaan, pengakuan, perhatian terhadap kesejahteraan, dan kepemimpinan yang adil, cenderung merasa terdorong untuk membalas kebaikan tersebut melalui kesetiaan, komitmen, dan kerja keras (13). Loyalitas karyawan adalah kualitas yang baik atau keinginan seseorang untuk lebih dekat dengan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja (14).

Loyalitas karyawan juga didefinisikan sebagai komitmen dan kapasitas individu atau staf untuk mematuhi, menegakkan, dan melaksanakan peraturan organisasi yang berlaku dengan kesadaran penuh dan kewajiban yang dipenuhi tanpa paksaan dalam organisasi secara keseluruhan (15). Loyalitas juga bisa disebut adalah pengabdian karyawan yang teguh kepada perusahaan, dengan rasa cinta yang menyebabkan tumbuhnya loyalitas. Salah satu faktor penilaian staf adalah loyalitas, yang mencakup dedikasi terhadap pekerjaan, peran, dan usaha bisnis seseorang.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Steers & Porter (16) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu :

1) Karakteristik Pribadi

Karakteristik pribadi merupakan faktor yang menyangkut karyawan itu sendiri yang meliputi usia, status perkawinan, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, kemampuan intelektual.

2) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan berupa, tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.

3) Karakteristik Desain Perusahaan

Karakteristik desain perusahaan menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.

4) Pengalaman yang diperoleh

Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

b. Indikator Loyalitas Karyawan

Kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan di suatu perusahaan dikenal sebagai loyalitas karyawan. Berikut indikator loyalitas karyawan yaitu sebagai berikut (17):

- 1) Komitmen terhadap tujuan. Karyawan yang memiliki loyalitas biasanya ikut berkomitmen terhadap tujuan perusahaan.
- 2) Kepatuhan terhadap aturan. Mereka menghormati kebijakan, menjalankan tugas sesuai prosedur, dan berusaha menjaga nama baik perusahaan dengan berperilaku sesuai norma yang ada.
- 3) Rasa memiliki. Mereka merasa bagian dari perusahaan dan berusaha menjaga kelangsungan serta reputasi tempat mereka bekerja.
- 4) Kemauan untuk kerjasama. Karyawan yang loyal tidak hanya mementingkan diri sendiri, tapi juga mau bekerja sama dengan rekan kerja dan pimpinan.
- 5) Kesukaan terhadap pekerjaan. Salah satu tanda loyalitas adalah ketika karyawan menyukai pekerjaannya. Mereka menjalankan tugas dengan senang hati, merasa nyaman di tempat kerja, dan punya keinginan untuk terus bertahan di perusahaan.

2. *Employee Well Being* (Kesejahteraan Karyawan)

Kesejahteraan karyawan disebut sebagai kualitas kehidupan kerja atau kualitas hidup yang berkaitan dengan pekerjaan. Sementara *World Health Organization* pada tahun 2013 kesejahteraan karyawan adalah kondisi setiap karyawan untuk memahami kemampuannya sendiri, mengelola tekanan hidup yang normal (18). Konsep ini sejalan dengan teori *Psychological Well Being* (PWB) dari Carol Ryff, yang menekankan pentingnya penerimaan diri, pertumbuhan pribadi, tujuan hidup, kemandirian, penguasaan lingkungan, dan hubungan sosial yang positif (19). Teori *Conservation of Resources* (COR) dari Hobfoll juga menyatakan bahwa individu termotivasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang mereka anggap berharga, seperti energi, kesejahteraan, dan dukungan sosial (20). Teori tersebut yang menjadi dasar bagi model *Employee Well Being* (EWB) yang dikembangkan oleh Zheng yang mengintegrasikan aspek psikologis, kehidupan pribadi, dan lingkungan kerja sehingga karyawan dapat berkembang secara menyeluruh, merasa bermakna dalam pekerjaannya, dan menjalani kehidupan yang seimbang (21).

Sutoro dalam bukunya mengungkapkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tapi juga tentang kondisi mental, fisik dan emosional suatu karyawan disuatu perusahaan (22). Peningkatan produktivitas kerja karyawan dapat dicapai melalui berbagai program kesejahteraan yang berfokus pada aspek fisik dan mental. Implementasi program kesejahteraan tersebut meliputi pemberian insentif tambahan, baik moneter maupun nonmoneter, sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu, kesejahteraan karyawan juga mencakup kebutuhan material dan nonmaterial yang disediakan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan. Penyediaan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, kepuasan, dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan (23)

a. Indikator Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan merupakan keadaan dari kesehatan fisik, mental karyawan, serta pengalaman yang baik ditempat kerja atau diluar kerja. Penelitian ini menggunakan indikator sebagai berikut (21):

- 1) *Life well being*: Mengukur persepsi karyawan terhadap kualitas hidup secara keseluruhan, termasuk kepuasan hidup dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- 2) *Workplace well being*: Menggambarkan kondisi nyata di tempat kerja yang mendukung, seperti hubungan antar rekan, kenyamanan lingkungan, rasa memiliki peran, dan dukungan organisasi.
- 3) *Psychological well being*: Menilai aspek psikologis karyawan, termasuk pertumbuhan pribadi, kepercayaan diri, optimisme, makna hidup, dan kemampuan menghadapi tantangan secara sehat.

Secara keseluruhan, kesejahteraan tersebut tidak hanya terbatas pada faktor finansial, tetapi juga meliputi kondisi fisik, mental, dan sosial yang mendukung kenyamanan serta keseimbangan kehidupan kerja karyawan.

3. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi seseorang agar bertindak atau tidak bertindak demi mencapai tujuan. Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menekankan pada tingkat kesiapan atau kematangan pengikut, karena keberhasilan kepemimpinan bergantung pada kesesuaian gaya pemimpin dengan kemampuan dan kedewasaan bawahannya, bahwa semakin tinggi kematangan pengikut, maka semakin berkurang arahan tugas dan semakin fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya faktor situasional, seperti sifat pekerjaan, lingkungan eksternal, dan karakteristik pengikut tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap gaya kepemimpinan. (24).

a. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional.

Teori kepemimpinan situasional mengutamakan tercapainya tujuan dan kemampuan perilaku kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan dan pertumbuhan pekerjaan dari bawahannya. Beberapa indikator Kepemimpinan situasional menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson yaitu sebagai berikut (4):

- 1) *Telling* atau mendikte adalah proses merangkum tanggung jawab utama seorang pemimpin.
- 2) *Selling*/menjual. Meningkatkan kemampuan kepemimpinan dalam hal bimbingan dan dukungan.
- 3) *Participating*. Partisipasi seorang pemimpin juga membina hubungan positif dengan anggota staf, terutama dalam hal mengevaluasi tugas yang telah didelegasikan kepada mereka.
- 4) Terakhir, *delegating*/pendelegasian adalah kapasitas seorang pemimpin untuk memberikan akuntabilitas kepada anggota stafnya dalam menyelesaikan tugas karena berbagai alasan guna meningkatkan hasil.

B. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai hubungan antara *employee well being*, gaya kepemimpinan situasional, dan loyalitas karyawan telah dilakukan oleh berbagai peneliti. Berikut tabel 2.1 yang mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang disertai dengan judul, *author*, tujuan penelitian, metode, populasi dan sampel, hingga hasil penelitian:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <i>Author</i> (Tahun) | Pratama et al (2) |
| | Judul | Pengaruh kesejahteraan terhadap produktivitas kerja dan loyalitas karyawan (studi kasus CV. Rojokoyo Farm) |
| | Fokus dan tujuan | Mengetahui dan menganalisa pengaruh hubungan yang signifikan antara kesejahteraan terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan. |
| | Populasi dan sampel | Karyawan CV. Rojokoyo Farm (n = 58) |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; Analisis SEM |
| | Hasil Penelitian | Kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dan produktivitas kerja, sedangkan produktivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. |

| No | Nama Peneliti | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | <i>Author</i> (Tahun) | Arfianty et al. (8) |
| | Judul | Peran Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, dan Manajemen Bakat terhadap Kinerja Karyawan (PT Garuda Indonesia Surabaya) |
| | Fokus dan tujuan | Menganalisis peran gaya kepemimpinan situasional terhadap peningkatan kinerja dan komitmen karyawan |
| | Populasi dan sampel | 60 karyawan kantor Garuda Indonesia Surabaya |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; Analisis regresi berganda |
| | Hasil Penelitian | Gaya Kepemimpinan Situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, |
| 3. | <i>Author</i> (Tahun) | Manafe et al. (25) |
| | Judul | Pengaruh Program Kesejahteraan dan Lingkungan Nonfisik terhadap Loyalitas Karyawan Aston Kupang Hotel |
| | Fokus dan tujuan | Menguji pengaruh program kesejahteraan dan lingkungan kerja nonfisik terhadap loyalitas karyawan hotel. |
| | Populasi dan sampel | 88 karyawan Aston Kupang Hotel & Convention Center |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; Analisis Regresi Berganda. |
| | Hasil Penelitian | Program kesejahteraan dan lingkungan nonfisik berpengaruh positif terhadap loyalitas, karena keduanya berperan penting dalam menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai bagi individu dalam suatu organisasi. Ketika program kesejahteraan terpenuhi dan lingkungan nonfisik, maka tingkat kepuasan dan keterikatan akan meningkat, yang pada akhirnya mendorong loyalitas. |

| No | Nama Peneliti | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | <i>Author</i> (Tahun) | Triany et al. (26) |
| | Judul | Pengaruh Kualitas SDM dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening |
| | Fokus dan tujuan | Menguji dan menganalisis pengaruh kualitas sdm, dan kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja |
| | Populasi dan sampel | 110 karyawan UMKM Segara dan Teh Kota Kabupaten Pati |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; Analisis PLS-SEM |
| | Hasil Penelitian | Kualitas sdm berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kualitas sdm kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. Kesejahteraan karyawan kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja |
| 5. | <i>Author</i> (Tahun) | Prasetyo (27) |
| | Judul | Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya Kaizen, dan kesejahteraan terhadap kepuasan kerja |
| | Fokus dan tujuan | Menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan, budaya Kaizen dan kesejahteraan terhadap kepuasan kerja. |
| | Populasi dan sampel | 53 karyawan Dapoer Tempo Doloe Tegal |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; metode successive interval (MSI) |
| | Hasil Penelitian | Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya Kaizen tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kesejahteraan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. |

| No | Nama Peneliti | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. | <i>Author</i> (Tahun) | Le et al. (28) |
| | Judul | <i>Impact of Work and Non-Work Support on Employee Well Being: The Moderating Role of Perceived Organizational Support</i> |
| | Fokus dan tujuan | Meneliti pengaruh dukungan kerja dan non-kerja terhadap kesejahteraan karyawan dengan POS sebagai variabel moderator. |
| | Populasi dan sampel | 231 pegawai sektor publik Vietnam |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; SEM dengan AMOS |
| | Hasil Penelitian | Dukungan sosial meningkatkan kesejahteraan, POS memperkuat pengaruh tersebut. |
| 7. | <i>Author</i> (Tahun) | Hasibuan (29) |
| | Judul | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Stres Kerja Pada Universitas Islam |
| | Fokus dan tujuan | Menganalisis stres kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan beban kerja terhadap kinerja pegawai |
| | Populasi dan sampel | 35 pegawai UIN Sumatera Uta |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; SEM |
| | Hasil Penelitian | Kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan partisipatif. Beban kerja berdampak negatif dan dapat diabaikan terhadap kinerja; stres kerja berdampak negatif dan dapat diabaikan terhadap kinerja; beban kerja berdampak negatif dan dapat diabaikan terhadap stres kerja; beban kerja berdampak positif dan dapat diabaikan terhadap stres kerja; dan stres kerja tidak dapat secara tidak langsung memediasi gaya kepemimpinan partisipatif. Dampak beban terhadap kinerja karyawan tidak dapat dikurangi secara tidak langsung oleh stres di tempat kerja. |

| No | Nama Peneliti | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. | <i>Author</i> (Tahun) | Hamzah et al., (5) |
| | Judul | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo |
| | Fokus dan tujuan | Mengkaji pengaruh kepemimpinan situasioanal terhadap kinerja pegawai |
| | Populasi dan sampel | 57 karyawan |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; Regresi Linier Sederhana |
| | Hasil Penelitian | Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. |
| 9. | <i>Author</i> (Tahun) | Bui et al. (6) |
| | Judul | <i>The Roles of Corporate Social Responsibility and Perceived Organizational Support on Employee Loyalty in the Vietnamese Public Sector</i> |
| | Fokus dan tujuan | Menguji pengaruh CSR dan dukungan organisasi terhadap loyalitas karyawan sektor publik |
| | Populasi dan sampel | 20 pegawai publik di Vietnam |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; SEM dengan LISREL |
| | Hasil Penelitian | CSR dan POS memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas. |
| 10 | <i>Author</i> (Tahun) | Harjanti et al. (1) |
| | Judul | Model Integratif Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z Di Indonesia: Peran Mediasi Workplace Wellbeing |
| | Fokus dan tujuan | Gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja mempengaruhi loyalitas pekerja Generasi Z di Indonesia. |
| | Populasi dan sampel | 100 karyawan generasi Z |
| | Metode penelitian dan Analisis | Kuantitatif; SEM |
| | Hasil Penelitian | Gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja melalui kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan |

a. Persamaan dengan penelitian sebelumnya

Berdasarkan hasil penelusuran penelitian terdahulu, ditemukan beberapa yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini baik dari sisi tema, variabel, maupun pendekatan analisis yang digunakan. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut:

1) Terdapat persamaan membahas pengaruh kesejahteraan terhadap perilaku kerja karyawan.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian Pratama et al. (2), Manafe et al. (25), dan Triany et al. (26) yang meneliti pengaruh kesejahteraan terhadap produktivitas, kinerja, dan loyalitas karyawan. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan berperan penting dalam menciptakan sikap positif dan komitmen terhadap organisasi.

2) Terdapat persamaan meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hasil kerja karyawan.

Kesamaan juga terdapat dengan penelitian Arfianty et al. (8) Hamzah et al. (5), dan Hasibuan (29) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja atau loyalitas. Penelitian ini juga mengkaji variabel gaya kepemimpinan, namun dengan pendekatan situasional yang menyesuaikan perilaku pemimpin terhadap karakter dan kedewasaan karyawan.

3) Terdapat persamaan menempatkan loyalitas sebagai variable terikat.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Bui et al. (6) Manafe et al. (25) dan Harjanti et al (1) yang berfokus pada upaya meningkatkan loyalitas karyawan melalui berbagai faktor seperti kesejahteraan, dukungan organisasi, dan lingkungan kerja.

4) Terdapat persamaan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sebagian besar penelitian terdahulu

Seperti yang dilakukan oleh Pratama et al. (2) dan Harjanti et al. (1) menggunakan metode kuantitatif dengan alat analisis regresi atau SEM. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh *employee well being* dan gaya kepemimpinan situasional terhadap loyalitas karyawan.

b. Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya

Selain memiliki kesamaan, penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan yang menjadi ciri khas dan pembeda dari penelitian-penelitian sebelumnya. Adapun perbedaannya adalah sebagai berikut:

1) Konteks dan lokasi penelitian berbeda.

Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan besar, instansi pemerintah, atau sektor formal seperti PT Garuda Indonesia (8). Penelitian ini dilakukan di sektor jasa non-formal yaitu Yonky Salon Bekasi, yang memiliki karakter hubungan kerja lebih personal dan kekeluargaan.

2) Kombinasi variabel yang diteliti lebih spesifik.

Penelitian sebelumnya umumnya hanya meneliti satu variabel bebas terhadap loyalitas, seperti kesejahteraan atau gaya kepemimpinan saja. Penelitian ini menggabungkan kedua variabel tersebut yaitu *employee well being* dan gaya kepemimpinan situasional dalam satu model analisis untuk melihat pengaruh simultan terhadap loyalitas karyawan.

3) Objek penelitian bersifat usaha kecil-menengah.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya dilakukan pada organisasi besar dan formal, penelitian ini mengambil objek usaha jasa skala menengah, yaitu salon kecantikan. Lingkungan kerja yang lebih sederhana dan hubungan interpersonal yang erat memberikan konteks baru dalam kajian loyalitas karyawan.

4) Pendekatan kepemimpinan bersifat kontekstual dan adaptif.

Jika penelitian sebelumnya hanya menilai gaya kepemimpinan secara umum, penelitian ini menekankan pada penerapan gaya kepemimpinan situasional, yaitu kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya memimpin sesuai dengan tingkat kematangan dan pengalaman karyawan.

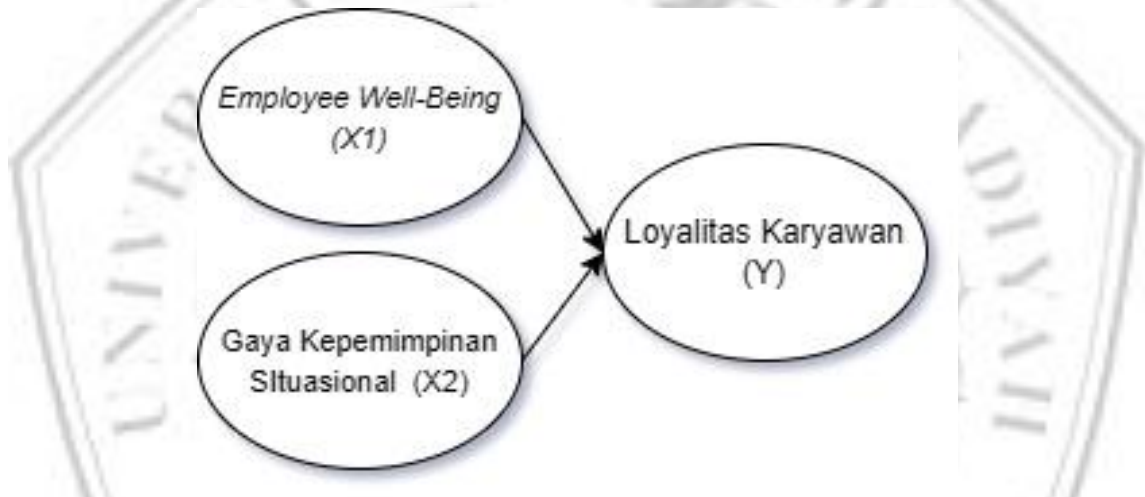
5) Nilai praktis dan kontribusi baru.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris bagi sektor jasa non-formal dengan menunjukkan bahwa kesejahteraan non-finansial dan gaya kepemimpinan adaptif dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Perbedaan ini menjadikan

penelitian lebih relevan untuk usaha kecil dan menengah yang mengandalkan hubungan personal dalam manajemen sumber daya manusianya.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran adalah diagram alur yang memandu penelitian dan memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan. Penelitian ini menganalisis *employee well being* dan gaya kepemimpinan situasional terhadap loyalitas karyawan di Yonky Salon Bekasi, di mana *employee well being* dan gaya kepemimpinan merupakan variabel bebas dan loyalitas karyawan sebagai variabel terikat. Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pikir dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

D. Rumusan Hipotesis

Hipotesis penelitian disusun berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Hipotesis berfungsi sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya secara empiris. Dalam konteks ini, variabel *employee well being* dan gaya kepemimpinan situasional dipandang memiliki pengaruh penting terhadap loyalitas karyawan.

Kesejahteraan karyawan yang baik mencerminkan kondisi psikologis, sosial, dan ekonomi yang seimbang, sehingga mampu meningkatkan keterikatan dan komitmen terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan situasional menekankan

kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan dengan tingkat kematangan dan kebutuhan karyawan, yang pada akhirnya dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan loyalitas.

Berdasarkan teori dan temuan empiris tersebut, penelitian ini merumuskan beberapa hipotesis yang menguji pengaruh *employee well being* dan gaya kepemimpinan situasional terhadap loyalitas karyawan pada Yonky Salon Bekasi yang berjumlah tiga hipotesis, yakni:

1. Pengaruh *Employee Well Being* terhadap Loyalitas Karyawan

Pratama et al., menekankan hasil dari kesejahteraan pada sikap pekerja yang beragam (2). Penarikan karyawan, kecenderungan untuk absen, dan kontribusi terhadap konsekuensi pemberi kerja karyawan dengan tingkat kesejahteraan rendah di tempat bekerja lebih cenderung meninggalkan perusahaan mereka (30). Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan bukan hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada stabilitas tenaga kerja (31). Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendukung kesejahteraan agar dapat mempertahankan karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka (32). Hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

H1: *Employee well being* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Loyalitas Karyawan

Amzah et al., menjelaskan bahwa pemimpin yang memperhatikan kebutuhan unik karyawannya mampu menumbuhkan rasa hormat dan dukungan (11). Di tempat kerja seperti ini, karyawan termotivasi untuk berkontribusi lebih kepada perusahaan dan merasa lebih dihargai (33). Kepemimpinan situasional, yang menekankan fleksibilitas dan kepekaan, menumbuhkan loyalitas jangka panjang dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka (34). Hal ini menunjukkan pentingnya pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan kondisi dan kebutuhan bawahan (24). Hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

H2: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

3. Pengaruh *Employee Well Being* dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Loyalitas Karyawan

Menurut Kusumawardhani et al., kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga meliputi dukungan sosial, kenyamanan, dan perhatian terhadap kebutuhan dasar (7). Kesejahteraan yang terpenuhi membuat karyawan merasa dihargai dan diperlakukan adil, sehingga dapat mendorong munculnya loyalitas terhadap perusahaan (32). Gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kedewasaan, dan kompetensi bawahan (4). Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai situasi, baik dengan memberikan arahan, bimbingan, partisipasi, maupun pendelegasian, mendorong bawahan untuk lebih termotivasi dan memiliki rasa keterikatan emosional terhadap organisasi. Menggunakan pendekatan ini, harapannya hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat menjadi lebih harmonis dan produktif. Selain itu, karyawan cenderung menunjukkan komitmen jangka panjang yang lebih tinggi terhadap perusahaan (5). Hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu:

H3: *Employee well being* dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.