

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori *Leader-Member Exchange*

Teori LMX (*Leader-Member Exchange*) menganggap bahwa kepemimpinan adalah proses hubungan sosial yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya, yang merupakan fenomena kompleks. Dalam konteks ini, pengikut yang banyak dan memiliki karakteristik beragam membuat setiap pertukaran interaksi antara pemimpin dan pengikutnya menjadi unik dan bervariasi dalam bentuk, kualitas, serta intensitasnya. Interaksi dan pertukaran yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut ini melahirkan Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (*Leader-Member Exchange Theory*), yang dikenal dengan singkatan LMX. Pertukaran timbal balik antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya menggambarkan hubungan yang dua arah dan unik, yang sering disebut sebagai hubungan diadik (*diadic relationship*). (Graen & Uhl-Bien, 2015).

2. Loyalitas

Loyalitas adalah sikap setia dan usaha maksimal yang dilakukan oleh satu individu untuk menggapai tujuan dari suatu organisasi. Hal ini selaras dengan pendapat Nitsemto (2000) bahwa loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi tersebut.

a. Indikator Loyalitas

Loyalitas terefleksikan dari sikap atau perbuatan karyawan itu sendiri. Karyawan dengan loyalitas tinggi akan menunjukkan sikap seperti bersedia untuk bekerja lebih dari biasanya, merasa

bangga terhadap pencapaian prestasi di perusahaan, merasa terinspirasi, rela mengorbankan kepentingan-kepentingan pribadi, serta merasa terdapat kesamaan dengan perusahaan (Reza Julian Nor, 2017).

Rendahnya loyalitas juga dapat dilihat dari sikap negatif dari karyawan seperti keinginan untuk meninggalkan perusahaan, merasa tidak mendapat manfaat, rasa menyesal telah bergabung dengan perusahaan, hingga merasa lebih baik bekerja di perusahaan lain.

Diperlukan indikator untuk mengukur loyalitas. Indikator loyalitas menurut Onsardi et al., (2017) yaitu:

- 1) Mentaati peraturan
- 2) Kesanggupan dalam melaksanakan tugas
- 3) Kemauan untuk bekerjasama
- 4) Rasa memiliki
- 5) Sikap kerja.

Seorang karyawan yang loyal akan senantiasa taat pada peraturan. Ketaatan ini muncul dari kesadaran diri seorang karyawan bahwa peraturan yang dibuat perusahaan bertujuan untuk memperlancar pelaksanaan kerja di perusahaan. Kesadaran tersebut membuat karyawan bersikap taat tanpa merasa ada paksaan atau ketakutan pada sanksi yang akan diterima apabila melanggar peraturan tersebut.

Karyawan yang memiliki loyalitas kerja yang tinggi mempunyai hubungan antar personal yang baik terhadap rekan kerjanya serta pada atasannya. Hubungan antar personal ini meliputi hubungan sosial serta emosional pada kehidupan keseharian baik saat kerja maupun pada kehidupan pribadi diluar pekerjaan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas

Loyalitas kerja dapat dipengaruhi oleh kompensasi, pemberdayaan, dan kepuasan kerja (Onsardi, 2018). Kepuasan kerja berbanding lurus dengan loyalitas karyawan. Semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap hasil kerja yang telah dilakukan akan memunculkan tingginya loyalitas karyawan tersebut. Selain itu, loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh:

- 1) Gaya kepemimpinan
- 2) Karakteristik pekerjaan
- 3) Lingkungan kerja
- 4) Pengembangan karir

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama dari loyalitas karyawan. Pemimpinan yang tidak mampu memimpin dengan baik akan memunculkan perasaan tertekan dan tidak nyaman pada karyawan. Perasaan tertekan dan ketidaknyamanan tersebut akan menurunkan loyalitas karyawan tersebut (Tesalonica *et al.*, 2020).

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu perilaku yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan (Ratnaningsih, 2009). Pemimpin sendiri adalah seorang yang ditunjuk untuk mengatur, megawasi, dan memerintah bawahannya dalam rangka mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin memiliki cara tersendiri dalam memimpin bawahannya. cara yang digunakan tersebut biasa disebut dengan gaya kepemimpinan.

Setiap perusahaan memiliki *goals* yang dapat dicapai apabila terjadi kerjasama yang baik antara pemimpin dengan bawahannya. Solihin (2009) berpendapat “Kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (*directing*) dan mempengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam

kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task-related activities*), agar bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya, baik pribadi maupun menjadi anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.”

Kerjasama yang baik tersebut akan sulit dicapai apabila terjadi *gap* antara karyawan dengan pimpinan karena dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan pendelegasian tugas, komunikasi, dan pengarahan yang baik pula. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin sangat penting dalam upaya mencapai tujuan-tujuan dari suatu organisasi.

a. Tipe Gaya Kepemimpinan

Robbin (2006) mengklasifikasikan pemimpin pada beberapa tipe sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan ini memicu para pengikut saat melihat tindakan heroik atau luar biasa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Pemimpin kharismatik mempengaruhi pengikutnya dengan memaparkan dengan jelas visi yang menarik. Visi tersebut berhubungan dengan masa kini dan masa depan sehingga pengikut merasa termotivasi mengikutinya. Pemimpin kharismatik mengutarakan harapan tinggi pada kinerja dan menyatakan jika karyawan dapat mencapainya dengan baik. Dengan demikian rasa percaya diri dan harga diri karyawan naik. Selain itu, pemimpin kharismatik akan memberi contoh tindakan yang baik agar karyawan dapat menirunya. Pemimpin kharismatik memiliki karakteristik yang membedakannya dengan pemimpin non-kharismatik, yaitu:

a. Visi dan artikulasi

Ditunjukkan dengan lugas dan memiliki harapan masa depan yang lebih baik serta mampu mengklarifikasi pentingnya visi dimana visi tersebut dapat dipahami orang lain

b. Risiko personal

Dilakukan dengan kebersediaan pemimpin menanggung risiko personal yang tinggi, menanggung biaya besar, serta melibatkan diri pada pengorbanan demi mencapai visi.

c. Peka terhadap lingkungan

Mampu menilai secara realistis kendala-kendala lingkungan dan sumber daya apa yang dibutuhkan untuk membuat perubahan

d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut

Kepekaan pemimpin dalam melihat kemampuan bawahan dan *responsive* terhadap kebutuhannya.

e. Perilaku tidak konvensional,

pemimpin terlibat pada perilaku yang dianggap baru serta berlawanan dengan norma yang ada

Karakter tersebut umumnya hanya ditemui pada pemimpin kharismatik dan hal tersebutlah yang membedakan pemimpin kharismatik dengan gaya kepemimpinan lain. Karyawan yang bekerja dengan pemimpin kharismatik akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin dikarenakan hal tersebut menjadi kepuasan tersendiri bagi mereka karena karyawan menyukai pemimpinnya.

2. Kepemimpinan Transformasional

pemimpin yang memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi keberhasilan perusahaan serta mampu menciptakan dampak signifikan dan luar biasa bagi karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk mengubah

cara berpikir karyawan, menggeser paradigma penyelesaian masalah dari metode lama menjadi pendekatan yang inovatif. Selain itu, pemimpin dengan gaya transformasional memiliki kemampuan untuk membangkitkan semangat dan gairah kerja karyawan, mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan pelengkap dari kepemimpinan transaksional, tidak hanya dapat meningkatkan kinerja, namun juga menonjolkan sifat lebih dari kharisma, menyampaikan visi dan misi yang jelas, menanamkan rasa kebanggaan, berkomunikasi untuk menciptakan harapan yang tinggi, fokus pada usaha, dan menjelaskan tujuan penting dengan cara yang mudah dipahami.

3. Kepemimpinan Transaksional

Seorang pemimpin yang menggerakkan pengikutnya menuju tujuan yang telah ditetapkan dengan menguraikan persyaratan dan tugas mereka. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki karakter tersendiri yaitu memberi imbalan kontingen sebagai insentif atas hasil kerja yang baik. pemimpin transaksional juga mengakui pencapaian karyawan, lalu mengambil tindakan perbaikan, dan menghindari suatu keputusan yang akan diambil.

Pemimpin dengan gaya transaksional mengutamakan orientasi penugasan pada karyawan. Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas atau dapat mencapai suatu prestasi akan diberi imbalan atas kinerjanya. Imbalan tersebut dapat berupa afeksi verbal dari pemimpin, hadiah, dan kenaikan jabatan. Sebaliknya, pemimpin transaksional juga akan mengenakan hukuman pada karyawan apabila karyawan tersebut melakukan kesalahan atau pelanggaran. Hukuman tersebut dapat berupa teguran, memberi peringatan, mencopot hak istimewa, pengurangan imbalan, hingga pemecatan.

4. Kepemimpinan Visioner

Seorang pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang realistis, kredibel, dan memikat mengenai masa depan organisasi yang telah tumbuh dan lebih baik dibanding dengan masa kini. Visi tersebut menjadi sebuah lompatan besar dan menciptakan suatu pandangan yang menginspirasi dengan merangsang keterampilan, bakat, dan sumber daya yang ada. Visi tersebut memberi gairah untuk mencapai masa depan yang lebih baik, memberi inspirasi, dan menetapkan komitmen bagi organisasi untuk menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada objek penelitian kami adalah gaya kepemimpinan transaksional. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, gaya kepemimpinan ini menekankan unsur timbal balik berupa imbalan apabila karyawan melakukan kinerja baik atau pendisiplinan terhadap karyawan yang melakukan kesalahan. Bass (2006) membagi indikator untuk gaya kepemimpinan transaksional ada tiga yaitu:

1) *Contingent reward* (imbalan kontingen)

Pengarahan mengenai prosedur kerja dan imbalan yang akan diterima karyawan sesuai dengan hasil kerja yang telah dilakukan.

2) *Active management by exception* (manajemen eksepsi aktif)

pemimpin memantau keberlangsungan tugas dan kemungkinan masalah yang muncul dan melakukan perbaikan untuk menjaga kinerja yang ada.

3) *Laissez-faire* atau *passive avoidant*

yaitu pemberian kebebasan penuh oleh pemimpin pada bawahan untuk melakukan sebuah tindakan serta penyediaan materi yang dibutuhkan.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan suka atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh seorang karyawan. Kepuasan kerja ini timbul apabila seorang karyawan telah melakukan pekerjaannya dengan baik atau sesuai dengan ekspektasinya. Selain itu, kepuasan kerja dapat terpicu apabila karyawan mendapat *feedback* positif dari pekerjaan yang telah dilakukan. Timbal balik yang diterima karyawan dapat berupa kenaikan jabatan, insentif, dan lain sebagainya.

Kepuasan kerja adalah ungkapan emosional yang positif dari karyawan buah penilaian dari pekerjaannya (Vokić dan Hernaus, 2015). Sedangkan Robbins & Judge (2011) berpendapat “Kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima”. Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai ungkapan emosional mengembirakan dan mencintai pekerjaan (Hasibuan, 2016).

a. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2010) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri
- 2) Kepuasan pada gaji
- 3) Kepuasan pada promosi
- 4) Kepuasan pada supervisi
- 5) Kepuasan pada rekan kerja
- 6) Kepuasan pada kondisi kerja

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bermanfaat untuk menjadi acuan dan dasar serta pembandingan bagi peneliti. Asas pembandingan serta acuan tersebut dapat meliputi teori, sistematika penelitian, metode, dan lain sebagainya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa sumber penelitian terdahulu yang bertemakan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan sebagai bahan referensi.

Tabel 2. 1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Nama Variabel	Populasi, sampel, Pengambilan Data, dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Toni Wicaksono (2019) Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Regional Iv OJK Jawa Timur Surabaya.	Variabel Independen: -Loyalitas kerja Variabel Dependen: -Lingkungan kerja -Kompensasi -Gaya kepemimpinan Variabel Intervening: -Kepuasan kerja	Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Regional IV OJK Surabaya sebanyak 85 orang. Teknik pengumpulan yang digunakan adalah angket dan jumlah sampel pada penelitian ini sebesar 70 orang responden dianalisis dengan <i>analysis path software</i> SPSS.	Kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada loyalitas kerja. Kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada loyalitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
2.	Murti, dkk (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel	Variabel Independen: -Gaya kepemimpinan -Motivasi Variabel Dependen: -Loyalitas kerja	Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap kantor utama PT.DDP Cab. Muko-Muko sejumlah 5 orang. Sampel yang ditetapkan adalah 58	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas kerja.

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Nama Variabel	Populasi, sampel, Pengambilan Data, dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Intervening pada Karyawan.	Variabel Intervening: -Kepuasan kerja	responden. Data diambil menggunakan kuisioner dan dianalisa dengan menggunakan SPSS	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja . Kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan terhadap loyalitas kerja. Kepuasan kerja tidak memediasi motivasi kerja terhadap loyalitas kerja.
3.	Carolina & Halim (2017) Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan Hotel X Bali.	Variabel Independen: -Gaya kepemimpinan (transaksional & transformasional) Variabel Dependen: -Loyalitas karyawan	Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi <i>front office</i> dan <i>recreation division</i> yang masa kerjanya ≥ 6 tahun. Penentuan sampel menggunakan <i>purposive sampling</i> . Data dari responden diambil dengan menggunakan kuisioner dan dianalisis menggunakan analisis linier berganda.	Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan hotel X Bali.
4.	Citra (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.	Variabel Independen: -Gaya kepemimpinan -Kepuasan kerja -Motivasi kerja Variabel Dependen: -Loyalitas karyawan	Jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 575 orang. teknik sampling menggunakan rumus slovin dengan jumlah sampel sebanyak 85 orang. data diperoleh menggunakan angket dan dianalisa dengan	Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan.

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Nama Variabel	Populasi, sampel, Pengambilan Data, dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
			teknik analisis linier berganda menggunakan aplikasi SPSS IBM 21.	
5.	Yanti (2020) Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan Berdampak pada Loyalitas Karyawan di PT. Mapan Asri Sejahtera.	Variabel Independen: -Gaya kepemimpinan -Kepuasan kerja Variabel Dependen: -Loyalitas karyawan	Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Mapan Asri Sejahtera yang berjumlah 50 orang. Teknik sampling menggunakan teknik sampling jenuh dengan menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampel. Data didapatkan melalui wawancara, observasi, dan kuisioner. Teknik analisis yaitu PLS dengan menggunakan aplikasi SmartPLS.	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan dan loyalitas karyawan. Kepuasan karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada loyalitas karyawan
6.	Widnyasari & Surya (2023) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan.	Variabel Independen: -Motivasi kerja -Kepuasan kerja -Lingkungan kerja Variabel Dependen: -Loyalitas karyawan	Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Mabhakti yang berjumlah 40 orang. penentuan sampling menggunakan teknik sampling jenuh sehingga jumlah sampel	Motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan dapat meningkat dengan adanya lingkungan kerja yang baik

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Nama Variabel	Populasi, sampel, Pengambilan Data, dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
			<p>sama dengan keseluruhan populasi. Data didapat melalui wawancara, observasi, dan kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial, analisis regresi linier berganda.</p>	
7.	Maulina (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Karyawan.	<p>Variabel Independen: -Gaya kepemimpinan -Motivasi -Kepuasan kerja</p> <p>Variabel Dependen: -Loyalitas kerja</p>	<p>Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan non-manajer CV. Putra Mandiri Gulunggung sebanyak 242 orang. penentuan sampel menggunakan rumus slovin dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Teknik pengambilan</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada loyalitas kerja. Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif pada loyalitas kerja. secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja karyawan non manajer Loyalitas kerja karyawan dapat dicapai melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan, motivasi kerja karyawan, dan kepuasan kerja.</p>

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Nama Variabel	Populasi, sampel, Pengambilan Data, dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
			data menggunakan <i>accidental sampling</i> . Data diambil menggunakan kuisioner, dokumentasi, dan wawancara, Teknik analisis yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif	
8.	Ningrum & Purnamasari (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan.	Variabel Independen: -Gaya kepemimpinan -Budaya Organisasi Variabel Moderasi: -Kepuasan Kerja Variabel Dependen: -Loyalitas	Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Arga Beton yang berjumlah 36 orang. Data diperoleh dengan menggunakan kuisioner. Alat analisis yang digunakan adalah SmartPLS	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Sumber: Data yang diolah

Pada tabel penelitian terdahulu yang telah disajikan diatas terdapat perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan penelitian terletak pada jumlah variabel, objek, dan alat analisis. Pada jurnal rujukan terdapat variabel independen tambahan yaitu motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi. Beberapa penelitian tidak menggunakan kepuasan sebagai variabel mediasi. Kemudian objek penelitian ini adalah cafe di kecamatan Dau. Alat analisis yang digunakan adalah *SmartPLS* berbeda dengan beberapa jurnal rujukan yang menggunakan analisis deskriptif, analisis

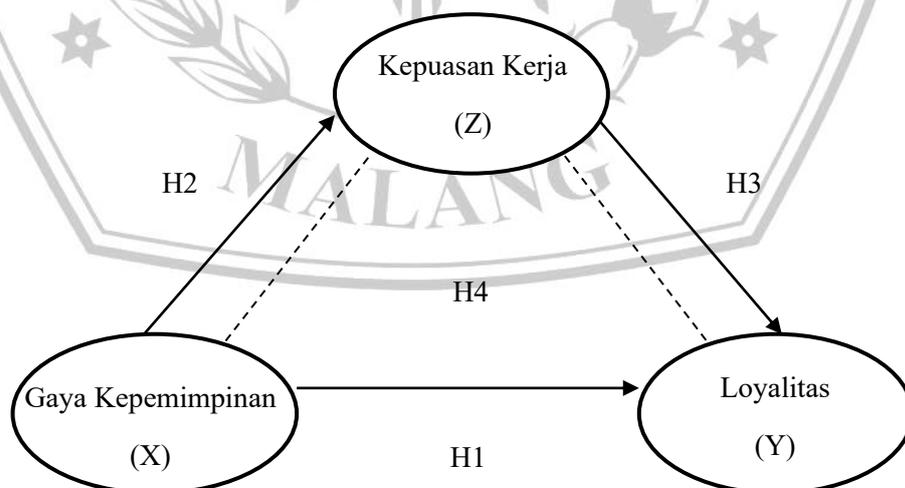
kuantitatif, analisis linier berganda, dan SPSS. Adapun persamaannya adalah penggunaan gaya kepemimpinan, kepuasan, dan loyalitas sebagai topik penelitian.

C. Kerangka Pikir dan Hipotesis

Model empiris adalah bentuk simbolisasi suatu teori model kausal yang memproyeksikan keterhubungan kausal antar variabel dengan data yang diambil menggunakan teknik pengumpulan tertentu untuk membentuk sebuah sampel guna menguji hipotesis. Hipotesis sendiri diuji dengan hubungan kausal antar variabel hingga memunculkan hasil bagaimana variabel-variabel tersebut berkorelasi dengan hipotesis-hipotesis yang akan diuji. Adapun pada penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, variabel terikatnya yaitu loyalitas, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Model empiris data metrik yang berisi nilai kualitatif termasuk dalam tipe data interval dan rasio. Adapun data non-metrik adalah data kualitatif dengan bentuk suatu karakteristik, atribut atau kategori. Variabel pada model empiris merupakan simbol yang berisikan nilai antara variabel-variabel. Kerangka pikir pada penelitian ini dimodelkan sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Hipotesis pada penelitian dirumuskan untuk menjawab problematika dengan menggunakan teori-teori yang memiliki relevansi dengan masalah penelitian dan belum disandarkan dengan fakta atau data konkrit di lapangan. Hipotesis penelitian dirumuskan oleh peneliti untuk menjadi dugaan sementara yang mengacu pada data awal yang telah diperoleh. Hipotesis juga dapat dirumuskan dengan mengacu pada hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan topik dengan penelitian yang akan dilakukan.

Hasil penelitian terdahulu megindikasikan jika peran sumber daya manusia pada perusahaan amatlah vital. Perusahaan harus menghindari kemungkinan buruk seperti resiko *turnover* karyawan atau resiko lain yang dapat merugikan perusahaan. Dengan demikian dirumuskan beberapa hipotesis sehubungan dengan variabel-variabel yang ada sebagai berikut:

1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting pada loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang mampu memahami dan mengadaptasi gaya kepemimpinan secara efektif cenderung membangun hubungan yang kuat dengan tim. Gaya kepemimpinan yang mendukung, memotivasi, dan menghargai kontribusi individu dapat meningkatkan rasa loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan penelitian dari Carolina & Halim (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada loyalitas kerja. Maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H1: gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

2) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Gaya kepemimpinan memiliki korelasi pada kepuasan kerja. Pemimpin yang mendukung, memotivasi, dan berkomunikasi secara efektif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang merasa dihargai akan merasa puas dengan pekerjaannya. Selain itu,

pemberian penghargaan dan umpan balik dari pemimpin juga dapat meningkatkan dan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang baik berkontribusi pada pembangunan kepuasan kerja yang kokoh dan berkelanjutan. Berdasarkan Ningrum & Purnamasari (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan karyawan. Maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H2: gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas

Kepuasan kerja dan loyalitas memiliki dua aspek berkaitan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih setia pada perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan pengalaman positif, membangun komitmen terhadap organisasi, dan mendorong karyawan untuk tetap bertahan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas mungkin cenderung mencari peluang di tempat lain, yang dapat mengurangi tingkat loyalitas. Berdasarkan penelitian dari Widnyasari & Surya (2023) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja. Maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H3: kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

4) Gaya kepemimpinan secara tidak langsung mempengaruhi loyalitas melalui kepuasan kerja

Gaya kepemimpinan adalah suatu elemen penting yang harus dikuasai oleh setiap pemimpin pada suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan iklim yang baik bagi karyawannya. Dari gaya memimpin yang baik itu pula, timbul rasa puas dari karyawan pada pekerjaannya. Karyawan yang merasakan kepuasan pada pekerjaannya akan menjadi loyal pada tempat dia bekerja. Oleh sebab itu, secara tidak langsung gaya kepemimpinan mempengaruhi loyalitas melalui kepuasan kerja karyawan. selain itu, Toni (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja

memediasi gaya kepemimpinan terhadap loyalitas kerja. Dari uraian tersebut, peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H4: kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

