

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

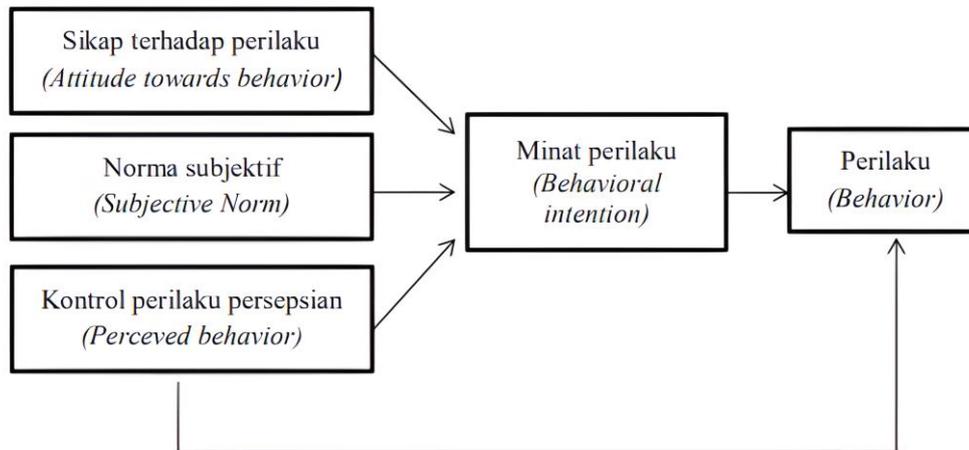
2.1.1. Grand Theory (theory of planned behaviour)

a. Pengertian Theory of Planed Behaviour

Teori TPB merupakan pengembangan lebih lanjut dari TRA. Teori perilaku rencana (TPB) diusulkan oleh Icek Ajzen (1985) melalui artikelnya "From intentions to actions: A theory of planned behaviour Hasil beberapa penelitian menunjukkan adanya argumen tandingan terhadap hubungan tinggi antara niat perilaku dan perilaku actual yang niatnya akan menjadi keterbatasan TRA, karena niat perilaku tidak dapat menjadi penentu eksklusif perilaku di mana control individu atas perilaku tidak lengkap.

Teori perilaku rencanakan (TPB) menunjukkan bahwa orang-orang jauh lebih mungkin untuk bermaksud memberlakukan perilaku tertentu ketika mereka merasa bahwa mereka dapat memberlakukannya dengan sukses. Peningkatan kontrol perilaku yang diraikan adalah campuran dari dua dimensi: self-efficacy dan kemampuan mengendalikan. Self-efficacy mengacu pada tingkat kesulitan yang diperlukan untuk melakukan perilaku, atau keyakinan seseorang bahwa mereka secara pribadi memiliki kendali atas kinerja perilaku, atau jika dikendalikan oleh faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Jika seseorang memiliki kontrol perilaku yang dirasakan tinggi, maka mereka memiliki kepercayaan diri yang meningkat bahwa mereka mampu melakukan perilaku tertentu dengan sukses.

Selain sikap dan norma subyektif teori perilaku perencanaan (TPB) menambah konsep control perilaku yang dirasakan (perceived behavioral control), yang berasal dari teori self-efficacy (SET). Self-efficacy diusulkan oleh Bandura pada tahun 1977, yang berasal dari teori kognitif social. Bandura menyatakan bahwa harapan seperti motivasi, kinerja, dan perasaan frustrasi yang terkait dengan kegagalan berulang menentukan efek dan reaksi perilaku. Maka bentuk dari model teori perilaku perencanaan (Theory of planned behavior atau TPB) Tampak gambar berikut ini:



Gambar 2. 1. Theory of Planned Behavioral

Sumber : Imam Ghozali (2020:108)

Dari gambar di atas, teori perilaku rencana (theory of planned behavioral) dapat memiliki 2 fitur yaitu:

1. Teori ini mengansumsi bahwa kontrol persepsi perilaku (perceived behavioral control) mempunyai implikasi motivasional terhadap minat. Orang-orang yang percaya bahwa mereka tidak mempunyai sumber-sumber daya yang ada atau tidak mempunyai kesempatan untuk melakukan perilaku tertentu mungkin tidak akan membentuk minat berperilaku yang kuat untuk melakukannya walaupun mereka mempunyai sikap yang positif terhadap perilakunya dan percaya bahwa orang lain akan menyetujui seandainya mereka melakukan perilaku tersebut. kontrol persepsi perilaku (perceived behavioral control) dengan minat yang tidak dimediasi oleh sikap dan norma subyektif .Di Sikap terhadap perilaku (Attitude towards behavior) Norma subjektif (subjective Norm) Kontrol perilaku persepsian (Perceived behavior) Minat perilaku (Behavioral intention) Perilaku (behavior) model ini ditunjukkan dengan panah yang menghubungkan kontrol perilaku persepsian (Perceived Behavioral Control) ke minat.
2. Fitur kedua adalah kemungkinan hubungan langsung antara kontrol persepsi perilaku (perceived behavioral control) dengan perilaku. Di banyak contoh, kinerja dari suatu perilaku tergantung tidak hanya pada motivasi untuk

melakukannya tetapi juga kontrol yang cukup terhadap perilaku yang dilakukan. Kontrol perilaku persepsian (Perceived Behavioral Control) dapat mempengaruhi perilaku secara tidak langsung lewat minat, dan juga dapat memprediksi perilaku secara langsung. Di model hubungan langsung ini ditunjukkan dengan panah yang menghubungkan kontrol persepsi perilaku (perceived behavioral control) langsung ke perilaku (behavior).

b. Kekuatan dan Keterbatasan Theory of Planned Behavior (TPB)

Theory of Planned Behavior mempunyai kekuatan yaitu Theory of Planned Behaviour (TPB) akan membantu ketentuan eksklusif niat perilaku yang dimana control individu yang lengkap. Serta dapat menjelaskan perilaku sosial dengan cara mempertimbangkan “norma sosial”. Namun beberapa penelitian mengkritik Theory of Planned Behavior karena mengabaikan kebutuhan seseorang yang sebelum melakukan tindakan yang akan mempengaruhi perilaku yang terlepas dari sikap yang diungkapkan (Ghozali, 2020:109).

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menandakan evolusi peran klasik departemen personalia menjadi sebuah pendekatan strategis yang esensial dalam mengelola aspek-aspek kompleks yang terkait dengan pekerja dan pekerjaan di dalam suatu organisasi. MSDM bukan hanya sekadar mengurus administrasi terkait karyawan, melainkan menjadi landasan utama untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pendekatan ini melibatkan sejumlah tahap penting dalam siklus kehidupan karyawan, dimulai dari perencanaan sumber daya manusia yang cermat. Ini mencakup identifikasi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, memastikan bahwa organisasi memiliki keterampilan yang sesuai dengan tujuan dan strategi jangka panjangnya (Arraniri *et al.*, 2021).

Proses rekrutmen dan seleksi menjadi bagian integral dari MSDM, di mana organisasi mencari individu yang tidak hanya memiliki kualifikasi teknis yang tepat, tetapi juga nilai dan budaya yang sejalan dengan misi perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi fokus selanjutnya, bertujuan meningkatkan

keterampilan dan pengetahuan karyawan agar mereka dapat berkontribusi secara maksimal. MSDM juga mencakup motivasi dan evaluasi karyawan, dengan memberikan pengakuan dan imbalan yang sesuai, serta memberikan umpan balik konstruktif untuk mendukung pertumbuhan profesional (Arraniri *et al.*, 2021).

Pentingnya MSDM tidak hanya terletak pada aspek pengelolaan individu, tetapi juga pada bagaimana fungsi ini dapat menyelaraskan dirinya dengan strategi bisnis organisasi. Dengan memahami bahwa manusia adalah aset utama, MSDM membantu organisasi membangun budaya yang mendukung inovasi, kreativitas, dan adaptasi terhadap perubahan (Raymond *et al.*, 2023). Oleh karena itu, MSDM tidak hanya melibatkan elemen administratif, melainkan menjadi elemen strategis yang menciptakan fondasi untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM melibatkan sejumlah kegiatan kunci yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia secara holistic (Cahyadi *et al.*, 2023).

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Fungsi perencanaan sumber daya manusia adalah tahap awal dalam MSDM yang berfokus pada identifikasi kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan analisis tren pasar tenaga kerja, proyeksi pertumbuhan organisasi, dan penentuan kebutuhan keterampilan yang spesifik.

2) Rekrutmen dan Seleksi

Fungsi ini bertujuan untuk menarik dan memilih individu yang memiliki kualifikasi dan bakat yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan nilai organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi melibatkan pengiklanan lowongan, wawancara, uji keterampilan, dan evaluasi terstruktur untuk memastikan kecocokan optimal.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Fungsi pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, baik dalam hal keterampilan teknis maupun kepemimpinan. Ini melibatkan desain program pelatihan, implementasi workshop, dan peningkatan berkelanjutan untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

4) Manajemen Kinerja dan Motivasi

Fungsi manajemen kinerja dan motivasi mencakup penilaian kinerja, pengakuan pencapaian, serta pengembangan sistem insentif dan penghargaan. Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas, memotivasi karyawan, dan menjaga semangat kerja yang tinggi.

5) Manajemen Hubungan Kerja

Fungsi ini berfokus pada membangun hubungan yang positif antara manajemen dan karyawan, serta antar karyawan. Melibatkan penyelesaian konflik, komunikasi yang efektif, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung kerja tim dan kolaborasi. Tujuannya adalah menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia, antara lain (Sinambela, 2021):

1) Pencapaian Efisiensi, Efektivitas, dan Keberlanjutan Organisasi

MSDM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional organisasi melalui manajemen yang efektif dari sumber daya manusia. Tujuannya juga mencakup peningkatan efektivitas, memastikan bahwa setiap individu berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi, serta mendukung keberlanjutan jangka panjang.

2) Perencanaan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Bijak

Melalui perencanaan yang matang dan pengelolaan sumber daya manusia yang bijak, organisasi dapat memastikan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang.

3) Memiliki Tenaga Kerja Berkualitas dan Sesuai dengan Kebutuhan Strategis

Tujuan MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan strategis. Ini melibatkan penempatan individu yang tepat pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan bakat mereka.

4) Fokus pada Pengembangan Karyawan

Mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawan melalui program pengembangan dan pelatihan untuk memastikan bahwa individu memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang berkembang.

5) Manajemen Kinerja untuk Lingkungan Kerja yang Memotivasi

Manajemen kinerja bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka, dengan memberikan pengakuan dan umpan balik yang konstruktif.

6) Menciptakan Hubungan Kerja yang Sehat

Tujuan MSDM mencakup pembentukan hubungan kerja yang sehat antara manajemen dan karyawan, serta antar karyawan. Ini melibatkan penyelesaian konflik, komunikasi terbuka, dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung kerja tim.

7) Meningkatkan Kepuasan Karyawan

Mencapai kepuasan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan imbalan yang adil, dan memperhatikan kebutuhan karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan terlibat.

8) Kontribusi Positif terhadap Citra dan Reputasi Perusahaan

MSDM bertujuan memberikan kontribusi positif terhadap citra dan reputasi perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan menjadi tempat kerja yang dihormati di komunitas bisnis.

d. Kelebihan dan Kekurangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini merupakan kelebihan manajemen sumber daya manusia, yaitu (Ichsan *et al.*, 2021):

1) Optimalisasi Produktivitas

MSDM dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan fokus pada pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja, sehingga memastikan bahwa setiap anggota tim bekerja dengan kemampuan penuh.

2) Penyelarasan dengan Tujuan Strategis

MSDM yang efektif dapat menyelaraskan tujuan sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi, menciptakan keharmonisan antara pertumbuhan individu dan pencapaian target perusahaan.

3) Peningkatan Kualitas Karyawan

MSDM membantu dalam rekrutmen, seleksi, dan pengembangan karyawan, sehingga organisasi dapat memiliki tenaga kerja berkualitas tinggi yang sesuai dengan kebutuhan spesifik.

4) Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan

Fokus pada motivasi, pengembangan karir, dan manajemen hubungan kerja dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang berdampak positif pada retensi dan kinerja keseluruhan.

5) Fleksibilitas dalam Menghadapi Perubahan

MSDM yang adaptif membantu organisasi mengatasi perubahan pasar atau lingkungan bisnis dengan lebih efektif, karena dapat merespon dan menyesuaikan struktur dan sumber daya manusia.

Adapun kekurangan manajemen sumber daya manusia yaitu (Ichsan *et al.*, 2021):

1) Biaya Implementasi yang Tinggi

Menerapkan praktik MSDM yang efektif dapat melibatkan biaya yang tinggi, terutama dalam hal pelatihan, pengembangan, dan program kesejahteraan karyawan.

2) Kesulitan Mengukur Kinerja MSDM secara Kuantitatif

Evaluasi kinerja MSDM sering kali sulit diukur secara kuantitatif, sehingga sulit untuk memberikan bukti langsung tentang dampak positifnya terhadap hasil bisnis.

3) Kesulitan Menghadapi Aspek Psikologis dan Interpersonal

MSDM juga melibatkan aspek psikologis dan interpersonal yang kompleks. Penyelesaian konflik, manajemen stres, dan dinamika hubungan antar karyawan dapat menjadi tantangan yang sulit.

4) Tidak Selalu Sesuai dengan Model Bisnis

Penerapan MSDM yang tidak sesuai dengan model bisnis atau kebutuhan organisasi dapat menyebabkan ketidakcocokan dan ketidakberlanjutan.

5) Mungkin Tidak Cukup Fleksibel dalam Keadaan Krisis

Beberapa aspek MSDM mungkin kurang fleksibel saat organisasi menghadapi krisis atau perubahan mendadak, yang bisa menyulitkan pengelolaan perubahan yang cepat.

e. Elemen Kunci Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa elemen kunci dalam pengertian MSDM melibatkan perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, motivasi, evaluasi kinerja, kompensasi, dan manajemen hubungan kerja. Berikut adalah beberapa konsep penting dalam MSDM (Arraniri *et al.*, 2021):

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Merupakan proses peramalan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan pengembangan rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ini melibatkan identifikasi posisi, keterampilan yang diperlukan, dan perencanaan karir.

2) Perekrutan dan Seleksi

Proses mencari, menarik, dan memilih individu yang tepat untuk mengisi posisi di dalam organisasi. Ini melibatkan penilaian keterampilan, pengalaman, dan kualifikasi untuk memastikan kecocokan antara individu dan pekerjaan.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kepuasan karyawan.

4) Motivasi dan Kinerja Karyawan

Upaya untuk memotivasi karyawan agar mencapai kinerja yang optimal melalui pengakuan, penghargaan, dan sistem insentif. Evaluasi kinerja juga merupakan bagian penting untuk memberikan umpan balik konstruktif dan merancang rencana pengembangan.

5) Manajemen Hubungan Kerja

Membangun dan memelihara hubungan yang positif antara manajemen dan karyawan, serta antar karyawan. Ini mencakup penyelesaian konflik, komunikasi efektif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

6) Kompensasi dan Manfaat

Perencanaan dan implementasi sistem kompensasi yang adil dan kompetitif untuk memotivasi karyawan. Ini melibatkan pemberian gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya.

2.1.3. Kepemimpinan Demokratis

a. Pengertian Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan anggota kelompok atau organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis memberikan ruang untuk partisipasi aktif, diskusi terbuka, dan kontribusi ide dari anggota tim atau kelompok. Pemimpin ini biasanya mendengarkan pendapat anggota kelompok sebelum membuat keputusan, dan keputusan diambil berdasarkan konsensus atau mayoritas. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis melibatkan transparansi, respek terhadap hak-hak individu, dan penghargaan terhadap pluralitas ide. Dalam konteks demokratis, anggota kelompok dianggap memiliki peran aktif dalam pembentukan kebijakan dan pengambilan keputusan, sehingga suasana kerja umumnya lebih inklusif (Zubaida, 2022).

Meskipun ada kelebihan dari kepemimpinan demokratis, seperti meningkatkan motivasi dan kreativitas anggota tim, tetapi juga bisa menjadi kurang efisien dalam situasi darurat atau ketika keputusan harus diambil dengan cepat. Kepemimpinan demokratis seringkali cocok dalam lingkungan di mana terdapat kebutuhan untuk kolaborasi, pemecahan masalah kompleks, dan pengembangan tim yang kuat.

Dalam kepemimpinan demokratis, komunikasi yang terbuka dan transparan menjadi kunci. Pemimpin memotivasi anggota kelompok untuk berpartisipasi aktif, memberikan ide, dan memberikan masukan. Keterlibatan anggota kelompok dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap hasil akhir.

b. Karakteristik Kepemimpinan Demokratis

Beberapa karakteristik tambahan dari kepemimpinan demokratis melibatkan (Handrian & Iwari, 2022):

1) Penghargaan terhadap Diversitas Ide

Pemimpin demokratis menghargai perbedaan pendapat dan pandangan dalam kelompok. Mereka memotivasi anggota kelompok untuk menyuarakan ide-ide yang berbeda dan menggabungkan beragam perspektif untuk mencapai solusi terbaik.

2) Pembagian Tanggung Jawab

Pemimpin demokratis cenderung mendistribusikan tanggung jawab di antara anggota kelompok. Hal ini dapat memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, meningkatkan kepercayaan diri, dan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih keras.

3) Proses Pengambilan Keputusan yang Terbuka

Keputusan diambil melalui proses diskusi terbuka, bukan hanya oleh pemimpin. Pemimpin demokratis mencoba mencapai konsensus atau mayoritas suara dalam mengambil keputusan.

4) Fokus pada Pengembangan Personal dan Profesional

Pemimpin demokratis mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu dalam kelompok. Mereka memberikan dukungan untuk pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pencapaian tujuan pribadi dan profesional anggota tim.

5) Keseimbangan Antara Otonomi dan Pengawasan

Pemimpin demokratis memberikan otonomi kepada anggota kelompok untuk mengambil inisiatif, namun tetap memberikan arahan dan pengawasan jika diperlukan.

c. Tipe Pemimpin yang Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa model kepemimpinan demokratis merupakan pilihan yang paling sesuai untuk organisasi modern karena (Ngo, 2022):

- 1) Sang pemimpin memiliki kecenderungan untuk dengan senang hati menerima masukan, pandangan, dan bahkan kritik dari anggota timnya.
- 2) Terus-menerus berupaya memprioritaskan kerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan bersama.
- 3) Selalu berusaha untuk meningkatkan kesuksesan kolektif daripada hanya fokus pada keberhasilan pribadi.
- 4) Konsisten dalam usaha untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan pribadi demi pertumbuhan dan kemajuan bersama.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Demokratis

Berbagai faktor dapat mempengaruhi dan membentuk gaya kepemimpinan demokratis. Beberapa di antaranya melibatkan aspek individu, kelompok, dan situasional. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepemimpinan demokratis (Sinurat, 2022):

1) Nilai dan Filosofi Pemimpin

Nilai dan prinsip personal seorang pemimpin sangat mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Pemimpin yang meyakini nilai-nilai demokratis, seperti partisipasi aktif dan penghargaan terhadap diversitas, cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan demokratis.

2) Kepribadian Pemimpin

Kepemimpinan demokratis seringkali terkait dengan kepribadian yang terbuka, ramah, dan mendukung. Pemimpin yang dapat mendengarkan dengan baik, bersikap inklusif, dan berkomunikasi efektif cenderung mengadopsi gaya demokratis.

3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mendorong partisipasi, kolaborasi, dan penghargaan terhadap perbedaan akan mendukung perkembangan

kepemimpinan demokratis. Budaya yang mementingkan hierarki dan otoritas mungkin cenderung menghambat gaya kepemimpinan demokratis.

4) Tingkat Keterampilan dan Pendidikan Pemimpin

Tingkat keterampilan kepemimpinan dan tingkat pendidikan pemimpin dapat mempengaruhi kemampuannya dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis.

5) Karakteristik Anggota Kelompok

Karakteristik anggota kelompok, seperti tingkat kepercayaan, keterampilan, dan motivasi, dapat mempengaruhi sejauh mana pemimpin merasa nyaman untuk melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.

6) Tantangan dan Tugas yang Dihadapi

Tantangan dan sifat tugas yang dihadapi oleh kelompok atau organisasi dapat memengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan. Dalam situasi yang memerlukan kreativitas, inovasi, atau pemecahan masalah kompleks, kepemimpinan demokratis mungkin lebih sesuai.

7) Kondisi Lingkungan

Faktor-faktor lingkungan, seperti stabilitas ekonomi, situasi politik, atau perkembangan teknologi, juga dapat mempengaruhi kebutuhan dan preferensi dalam kepemimpinan. Pemimpin mungkin perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan untuk mempertahankan gaya kepemimpinan demokratis.

8) Pengalaman Pemimpin

Pengalaman seorang pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinan tertentu dapat mempengaruhi kecenderungannya untuk terus menerapkannya. Pemimpin yang telah berhasil dengan pendekatan demokratis mungkin lebih cenderung mempertahankan gaya tersebut.

e. Indikator Kepemimpinan Demokratis

Terdapat empat indikator utama yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini. Berikut adalah deskripsi untuk setiap indikator tersebut (Ferils & Utami, 2022):

1) Keputusan dibuat bersama

Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi aktif dari anggota tim atau bawahan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini memberikan ruang bagi anggota timnya untuk turut serta dalam membuat keputusan yang bersifat strategis atau taktis. Keputusan bersama ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki anggota tim terhadap hasilnya, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan demokratis.

2) Menghargai potensi setiap bawahannya

Gaya kepemimpinan demokratis mencerminkan sikap pemimpin yang menghargai dan mengakui potensi serta kontribusi unik setiap anggota timnya. Pemimpin yang mempraktikkan indikator ini berusaha untuk memahami kekuatan dan keahlian individu dalam tim, kemudian memberikan dukungan dan kesempatan agar potensi tersebut dapat berkembang. Penghargaan terhadap potensi individu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi anggota tim untuk memberikan kontribusi maksimal.

3) Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan

Gaya kepemimpinan demokratis mempromosikan komunikasi dua arah antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang mengamalkan prinsip ini bersedia mendengarkan kritik, saran, dan pendapat yang berasal dari bawahan. Sikap terbuka terhadap masukan dari tim menciptakan atmosfer di mana ide-ide baru dapat muncul, masalah dapat diidentifikasi, dan solusi dapat ditemukan bersama-sama. Ini memperkuat rasa keterlibatan dan tanggung jawab anggota tim terhadap kesuksesan keseluruhan.

4) Melakukan kerjasama dengan bawahannya

Gaya kepemimpinan demokratis mengedepankan kerjasama dan kolaborasi antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang menerapkan indikator ini aktif terlibat dalam pekerjaan tim, membangun hubungan yang erat dengan bawahan, dan memotivasi mereka untuk bekerja bersama mencapai tujuan bersama. Melalui kerjasama yang kuat, pemimpin demokratis

membentuk tim yang efektif dan responsif terhadap perubahan, sekaligus meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan anggota tim.

2.1.4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai kekuatan internal atau dorongan yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan atau kinerja maksimal dalam konteks pekerjaan. Ini melibatkan perasaan ingin tahu, keinginan untuk mencapai prestasi, dan dorongan untuk terus meningkatkan diri. Motivasi kerja melibatkan faktor-faktor psikologis dan emosional yang memotivasi individu untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi. Hal ini melibatkan perasaan memiliki tujuan yang jelas, menemukan makna dalam pekerjaan, dan merasa puas dengan pencapaian yang telah dicapai (Farisi & Siregar, 2020).

Dua jenis motivasi utama yang sering disorot dalam konteks motivasi kerja adalah motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam individu itu sendiri, di mana individu merasa puas dan senang karena mereka menemukan nilai intrinsik dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik melibatkan dorongan dari luar, seperti imbalan finansial, pengakuan, atau pujian dari orang lain. Sebuah kombinasi seimbang antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sering kali dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Arianto & Difa, 2020).

Motivasi kerja juga berkaitan dengan konsep kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Ketika individu merasa termotivasi dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih terlibat dalam tugas-tugas mereka. Kepuasan kerja dan keterlibatan kerja yang tinggi dapat berdampak positif pada produktivitas, kreativitas, dan kualitas kinerja secara keseluruhan (Arianto & Difa, 2020). Oleh karena itu, memahami dan merangsang motivasi kerja menjadi hal krusial bagi organisasi yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berprestasi.

b. Elemen Penting Motivasi Kerja

Berikut adalah beberapa elemen penting yang terkait dengan motivasi kerja (Sinaga & Hidayat, 2020):

1) Tujuan Pribadi

Motivasi kerja sering kali terkait dengan pencapaian tujuan pribadi, seperti keinginan untuk sukses, berkembang, atau mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam karir.

2) Pengakuan dan Apresiasi

Penerimaan dan pengakuan atas kerja keras dapat menjadi sumber motivasi yang kuat. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

3) Pengembangan Pribadi dan Profesional

Motivasi dapat berasal dari kesempatan untuk belajar, berkembang, dan meningkatkan keterampilan. Rasa pencapaian pribadi melalui perkembangan karir juga dapat menjadi motivator.

4) Kepuasan Pekerjaan

Rasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, baik dari segi tanggung jawab, lingkungan kerja, atau hubungan interpersonal, dapat meningkatkan motivasi.

5) Penghargaan Finansial

Gaji, bonus, dan insentif finansial lainnya juga dapat menjadi faktor penting dalam motivasi kerja. Penghargaan finansial dapat memenuhi kebutuhan dasar dan memberikan insentif untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

6) Tantangan

Beberapa orang termotivasi oleh tantangan dan proyek yang menantang. Lingkungan kerja yang menawarkan kesempatan untuk berkembang dan menghadapi tantangan seringkali dapat meningkatkan motivasi.

c. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Malayu S. P. Hasibuan dalam (Pradita, 2021), motivasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- 1) Motivasi positif (insentif positif), di mana manajer mendorong motivasi bawahan melalui pemberian hadiah kepada mereka yang mencapai kinerja baik. Dengan pendekatan ini, semangat kerja bawahan cenderung meningkat, karena manusia secara umum bersukacita menerima penghargaan.
- 2) Motivasi negatif (insentif negatif), di mana manajer menggunakan hukuman sebagai cara untuk mendorong motivasi bawahan yang memiliki kinerja rendah. Dengan pendekatan motivasi negatif ini, semangat kerja bawahan dapat meningkat dalam jangka pendek karena mereka takut akan konsekuensi buruk.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat bervariasi antar individu. Beberapa faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja melibatkan aspek psikologis, sosial, dan lingkungan kerja. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja seseorang (Umar & Norawati, 2022):

1) Pengakuan dan Apresiasi

Penerimaan dan penghargaan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan. Pengakuan atas pencapaian mereka memberikan rasa nilai diri dan kepuasan.

2) Gaji dan Tunjangan

Faktor ekonomi, termasuk gaji dan tunjangan, dapat menjadi motivator penting. Karyawan yang merasa dibayar dengan adil dan memperoleh imbalan yang sesuai dengan kontribusi mereka cenderung lebih termotivasi.

3) Pengembangan Karir

Kesempatan untuk pengembangan karir dan kemajuan profesional dapat menjadi pendorong motivasi. Karyawan yang melihat peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi biasanya lebih termotivasi.

4) Lingkungan Kerja yang Positif

Suasana kerja yang positif, dukungan dari rekan kerja dan atasan, serta kebijakan manajemen yang adil dapat meningkatkan motivasi. Sebaliknya, lingkungan yang negatif dan konflik dapat merugikan motivasi.

5) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi.

e. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja dapat memberikan gambaran tentang sejauh mana karyawan termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya. Berikut adalah indikator motivasi kerja yang umumnya digunakan (Shabrina *et al.*, 2020):

1) Produktivitas

Produktivitas mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas atau proyek dalam waktu yang ditentukan tanpa mengorbankan kualitas. Karyawan yang termotivasi biasanya menunjukkan peningkatan produktivitas dengan mengoptimalkan waktu dan sumber daya yang ada.

2) Kehadiran dan Keterlambatan

Kehadiran dan keterlambatan mencerminkan seberapa konsisten seorang karyawan dalam memenuhi jadwal kerjanya. Tingkat kehadiran yang tinggi dan minimnya keterlambatan seringkali mencerminkan tingkat motivasi yang baik, menunjukkan keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan.

3) Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencakup sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi atau bahkan melebihi standar yang ditetapkan. Karyawan yang termotivasi cenderung memberikan hasil kerja yang berkualitas tinggi karena mereka berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas yang mereka emban.

4) Inisiatif dan Kreativitas

Inisiatif dan kreativitas mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu berpikir di luar batas rutin pekerjaannya dan memberikan ide-ide baru atau solusi inovatif. Karyawan yang termotivasi seringkali lebih cenderung untuk mengambil inisiatif dan menciptakan solusi kreatif untuk tantangan pekerjaan.

5) Partisipasi dalam Proyek dan Tim

Tingkat partisipasi dalam proyek dan tim mencerminkan sejauh mana seorang karyawan terlibat dalam kerja tim dan proyek bersama. Karyawan yang termotivasi biasanya aktif berkontribusi, berkolaborasi, dan berbagi pengetahuan mereka, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.

2.1.5. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup semua elemen yang memengaruhi kondisi dan suasana di tempat di mana seseorang bekerja. Ini tidak hanya melibatkan aspek fisik seperti ruang dan peralatan kerja, tetapi juga mencakup unsur-unsur sosial, budaya, dan psikologis. Definisi lingkungan kerja mencerminkan keterkaitan antara orang, tempat, dan pekerjaan, yang dapat memengaruhi kesejahteraan dan produktivitas individu. Lingkungan kerja yang baik bertujuan untuk menciptakan kondisi yang mendukung kesejahteraan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Ini mencakup desain fisik ruang kerja, penempatan peralatan kerja, serta penataan dan pencahayaan yang memadai. Seiring dengan itu, aspek psikologis juga perlu diperhatikan, seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan manajemen, serta pengakuan atas prestasi individu. Lingkungan kerja yang positif dapat memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan mereka, meningkatkan kreativitas, dan menciptakan suasana yang mendukung perkembangan profesional (Giovanni & Ie, 2022).

Selain itu, lingkungan kerja juga mencakup budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai, norma, dan sikap terhadap pekerjaan. Budaya organisasi

yang sehat dan inklusif mendorong kerjasama, inovasi, dan kepuasan kerja. Pemahaman yang jelas terhadap ekspektasi, tanggung jawab, dan harapan di tempat kerja juga merupakan bagian integral dari definisi lingkungan kerja. Manajemen yang transparan, mendengarkan umpan balik karyawan, dan memberikan kesempatan bagi partisipasi aktif dapat membentuk lingkungan kerja yang dinamis dan berkelanjutan. Dalam konteks globalisasi dan teknologi yang terus berkembang, definisi lingkungan kerja juga dapat mencakup elemen virtual dan fleksibilitas. Adanya kemungkinan bekerja dari jarak jauh, penggunaan teknologi untuk kolaborasi, dan penyesuaian terhadap perubahan dalam dunia kerja merupakan aspek penting yang perlu diperhitungkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang modern dan adaptif (Agmasari & Septyarini, 2023).

b. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Jenis-jenis lingkungan kerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu (Waskito & Sari, 2022):

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup elemen-elemen fisik yang ada di tempat kerja, seperti bangunan, fasilitas, dan infrastruktur. Ini melibatkan faktor-faktor seperti tata letak ruangan, desain interior, suhu, kebisingan, pencahayaan, ventilasi udara, dan aspek fisik lainnya yang dapat memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik mencakup aspek-aspek yang tidak bersifat fisik atau konkret. Ini melibatkan elemen-elemen seperti budaya perusahaan, hubungan interpersonal, kebijakan organisasi, komunikasi, nilai-nilai perusahaan, dan faktor-faktor psikososial yang memengaruhi iklim kerja dan kepuasan karyawan. Lingkungan kerja non fisik dapat mencakup aspek-aspek seperti budaya kerja, kepemimpinan, dan peluang pengembangan karir.

c. Elemen Penting Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang optimal dan mendukung produktivitas karyawan melibatkan beberapa elemen penting. Berikut adalah beberapa elemen tersebut (Arianto & Kurniawan, 2020):

1) Fisik

Lingkungan kerja fisik sangat penting untuk kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Pencahayaan yang memadai, ventilasi udara yang baik, dan desain ergonomis peralatan serta tata letak ruangan yang efisien dapat menciptakan atmosfer yang nyaman dan mendukung kinerja optimal. Sebuah ruang kerja yang menyenangkan secara fisik dapat mengurangi kelelahan dan meningkatkan fokus karyawan, menciptakan fondasi yang kuat untuk hasil kerja yang baik.

2) Sosial dan Psikologis

Lingkungan kerja sosial dan psikologis mencakup budaya perusahaan, komunikasi, dan gaya kepemimpinan. Suasana kerja yang didukung oleh norma positif, komunikasi terbuka, dan kepemimpinan yang mendukung menciptakan tempat kerja yang inklusif dan motivasional. Karyawan yang merasa dihargai dan terhubung secara sosial cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara positif terhadap keberhasilan tim dan organisasi.

3) Fasilitas

Fasilitas fisik dan kemudahan di tempat kerja, seperti aksesibilitas yang baik dan area istirahat yang nyaman, dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan. Fasilitas yang mudah diakses mendukung mobilitas dan kenyamanan, sementara area istirahat yang baik memberikan ruang untuk rekreasi dan relaksasi, mendukung keseimbangan kerja-hidup, dan memperkuat ikatan sosial di antara karyawan.

4) Pengembangan Karir

Kesempatan pengembangan karir adalah elemen penting yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pencapaian mereka. Program pelatihan, peluang promosi internal, dan dukungan untuk pengembangan

individu menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diakui dan memiliki masa depan yang cerah di perusahaan, mendorong dedikasi dan komitmen mereka.

5) Keamanan

Keamanan di tempat kerja mencakup perlindungan fisik dan pekerjaan. Upaya untuk menjaga keamanan fisik, seperti langkah-langkah keselamatan dan pencegahan kecelakaan, menciptakan kondisi kerja yang aman. Selain itu, jaminan keamanan pekerjaan, melalui kebijakan yang adil dan perlindungan terhadap diskriminasi, memberikan rasa stabilitas dan keyakinan kepada karyawan, menciptakan fondasi yang solid untuk produktivitas yang berkelanjutan.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Berikut ini adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja, antara lain (Waskito & Sari, 2022):

1) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah faktor utama yang memengaruhi lingkungan kerja. Nilai-nilai, norma, dan sikap yang diterapkan dalam sebuah organisasi menciptakan atmosfer yang unik di tempat kerja. Budaya yang mendukung kerja tim, inovasi, dan pertumbuhan individu akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan. Sebaliknya, budaya yang otoriter, tidak mendukung kolaborasi, atau kurang transparan dapat menciptakan lingkungan yang tidak sehat.

2) Manajemen dan Kepemimpinan

Gaya manajemen dan kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung terhadap lingkungan kerja. Kepemimpinan yang efektif, inklusif, dan mendukung karyawan dapat menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan termotivasi untuk berkinerja tinggi. Sebaliknya, manajemen yang otoriter, kurang mendukung, atau tidak memberikan arahan yang jelas dapat menciptakan ketidakpastian dan ketidakpuasan di tempat kerja.

3) Fisik dan Teknologi

Faktor-faktor fisik, seperti desain ruang kerja, pencahayaan, suhu, dan kebersihan, juga memengaruhi lingkungan kerja. Lingkungan fisik yang nyaman dan memadai dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas. Selain itu, penggunaan teknologi di tempat kerja, termasuk alat kolaborasi dan komunikasi, dapat mempengaruhi cara karyawan bekerja dan berinteraksi satu sama lain, terutama dalam lingkungan yang semakin terhubung dan global.

4) Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia

Kebijakan dan praktik sumber daya manusia, seperti kebijakan gaji, program pelatihan, keadilan organisasional, dan keseimbangan kerja-hidup, juga memiliki dampak besar terhadap lingkungan kerja. Kebijakan yang adil, transparan, dan mendukung perkembangan karier dapat menciptakan atmosfer di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk tumbuh. Sebaliknya, kebijakan yang tidak jelas atau tidak mendukung keseimbangan kerja-hidup dapat menciptakan stres dan ketidakpuasan di tempat kerja.

e. Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Moekijat dalam (Santoso & Rijanti, 2022) yaitu:

1) Suara

Suara mencakup tingkat kebisingan di lingkungan kerja. Suasana yang tenang atau sesuai dapat memberikan dampak positif terhadap konsentrasi dan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, lingkungan yang berisik atau tidak sesuai dengan aktivitas pekerjaan dapat mengganggu produktivitas dan kesehatan mental.

2) Ventilasi Udara

Ventilasi udara mengacu pada sirkulasi dan penyediaan udara segar di ruang kerja. Sistem ventilasi yang baik dapat membantu menjaga kualitas udara dan kesehatan karyawan. Lingkungan yang terlalu pengap atau kurang ventilasi dapat menyebabkan masalah kesehatan dan mengurangi kenyamanan kerja.

3) Warna

Warna di lingkungan kerja dapat mempengaruhi suasana hati dan produktivitas. Pemilihan warna yang tepat dapat menciptakan lingkungan yang menyenangkan dan mendukung pekerjaan karyawan. Misalnya, warna-warna cerah dapat merangsang kreativitas, sedangkan warna-warna lembut dapat menciptakan suasana yang tenang.

4) Pencahayaan

Pencahayaan mencakup tingkat kecerahan ruang kerja. Pencahayaan yang baik sangat penting untuk kesejahteraan dan kinerja karyawan. Ruang kerja yang terang dan sesuai dengan kebutuhan tugas dapat meningkatkan fokus dan kenyamanan. Sebaliknya, pencahayaan yang kurang dapat mengakibatkan kelelahan mata dan menurunkan produktivitas.

2.1.6. Loyalitas Kerja

a. Pengertian Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja mengacu pada tingkat keterikatan dan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Ini bukan hanya tentang mempertahankan pekerjaan tetapi juga mencakup komitmen emosional dan motivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Loyalitas kerja mencerminkan hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan, di mana karyawan merasa dihargai, diakui, dan merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Loyalitas kerja menciptakan ikatan jangka panjang antara individu dan perusahaan, memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri (W. K. P. Putra, 2021).

Faktor-faktor yang membentuk loyalitas kerja melibatkan berbagai aspek. Pertama, faktor lingkungan kerja yang positif, seperti budaya organisasi yang mendukung, manajemen yang efektif, dan pengakuan atas kontribusi karyawan, dapat meningkatkan rasa keterikatan. Kedua, peluang pengembangan karier dan pengakuan terhadap prestasi karyawan juga berperan penting. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi cenderung lebih setia. Selain itu, hubungan antara rekan kerja, keadilan dalam

kebijakan perusahaan, dan kejelasan ekspektasi juga berkontribusi pada loyalitas kerja (Utami & Dwiatmadja, 2020).

Loyalitas kerja bukanlah fenomena statis; itu dapat berkembang atau menurun seiring waktu. Perusahaan perlu terus memantau dan menilai faktor-faktor yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan untuk menjaga hubungan yang positif. Inisiatif seperti program pengembangan karyawan, insentif, dan komunikasi terbuka dapat menjadi strategi untuk memperkuat loyalitas kerja (W. K. P. Putra, 2021). Oleh karena itu, loyalitas kerja adalah aspek penting dari keberhasilan jangka panjang suatu organisasi, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan tujuan dan nilai Perusahaan.

b. Ciri-Ciri Pegawai yang Memiliki Loyalitas Kerja

Pegawai yang memiliki loyalitas kerja umumnya menunjukkan beberapa ciri-ciri yang mencerminkan komitmen dan dedikasi mereka terhadap organisasi. Berikut adalah beberapa ciri khas pegawai yang memiliki loyalitas kerja (Waskito & Sari, 2022):

1) Keterlibatan Tinggi

Pegawai yang setia biasanya terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Mereka memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka dan berusaha memberikan kontribusi maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

2) Kesiediaan untuk Belajar dan Berkembang

Individu yang loyal terhadap organisasi cenderung memiliki motivasi untuk terus belajar dan berkembang. Mereka mengambil inisiatif untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar.

3) Identifikasi dengan Nilai Perusahaan

Pegawai yang setia akan mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai dan budaya perusahaan. Mereka memahami dan menerima misi organisasi serta berusaha untuk menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai panduan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

4) Loyalitas Terhadap Atasan dan Rekan Kerja

Pegawai yang loyal tidak hanya setia kepada organisasi tetapi juga memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja. Mereka cenderung menjalin kerjasama yang erat, saling mendukung, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

5) Komitmen Jangka Panjang

Individu yang loyal memiliki perspektif jangka panjang terhadap hubungan kerja. Mereka tidak hanya melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang sementara, tetapi berkomitmen untuk tetap berkontribusi dan berkembang dalam organisasi tersebut.

c. Aspek-Aspek Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja melibatkan sejumlah aspek yang mencerminkan keterikatan dan komitmen seorang pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Berikut adalah beberapa aspek kunci dari loyalitas kerja (W. K. P. Putra, 2021):

1) Keterikatan Emosional

Aspek ini mencakup rasa keterikatan emosional seorang pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang loyal akan merasa terhubung secara emosional dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan indikator penting dari loyalitas. Pegawai yang puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja cenderung lebih cenderung tetap setia dan tidak mencari peluang di tempat lain.

3) Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja mencakup sejauh mana seorang pegawai terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Pegawai yang terlibat akan memiliki keterikatan yang lebih tinggi dan lebih mungkin untuk tetap bersama organisasi.

4) Kepemilikan terhadap Pekerjaan

Pegawai yang merasa memiliki tanggung jawab atas pekerjaan mereka dan melihat kontribusinya sebagai bagian integral dari kesuksesan organisasi menunjukkan aspek loyalitas yang kuat.

5) Identifikasi dengan Nilai Perusahaan

Pegawai yang mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai dan budaya perusahaan menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi. Mereka memahami dan mengadopsi nilai-nilai tersebut dalam perilaku kerja mereka.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup aspek emosional, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi. Berikut adalah beberapa faktor utama yang dapat memengaruhi loyalitas kerja seorang pegawai (Suryati, 2021):

1) Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan, pengakuan, dan lingkungan kerja cenderung lebih setia terhadap organisasi.

2) Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja mencakup sejauh mana karyawan terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka. Tingkat keterlibatan yang tinggi dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi.

3) Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan dan gaya kepemimpinan organisasi memiliki dampak signifikan pada loyalitas karyawan. Pemimpin yang mendukung, adil, dan memberikan arah yang jelas dapat meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas.

4) Budaya Organisasi

Budaya organisasi, termasuk nilai-nilai, norma, dan etika kerja, dapat memengaruhi sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan organisasi. Karyawan yang sejalan dengan budaya perusahaan cenderung lebih setia.

5) Keseimbangan Kerja-Hidup

Organisasi yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan dapat meningkatkan loyalitas. Karyawan yang

merasa dihargai dalam kehidupan pribadi mereka cenderung lebih setia dan berkomitmen.

6) Pengembangan Karir

Kesempatan untuk pengembangan karir dan promosi internal dapat menjadi faktor penting dalam loyalitas. Karyawan yang melihat jenjang karir yang jelas dan mendapat dukungan untuk pengembangan keterampilan lebih cenderung untuk tetap setia.

e. Indikator Loyalitas Kerja

Berikut ini merupakan indikator loyalitas kerja dalam penelitian ini, yaitu (Rikasari, 2021):

1) Tingkat Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan adalah indikator langsung dari loyalitas kerja. Karyawan yang setia cenderung tetap bekerja dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Jika tingkat retensi rendah, itu dapat menjadi sinyal bahwa ada masalah dalam lingkungan kerja atau kebijakan perusahaan yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan.

2) Partisipasi Aktif dan Inisiatif

Karyawan yang loyal seringkali lebih cenderung untuk berpartisipasi aktif dalam tugas dan proyek, serta mengambil inisiatif dalam meningkatkan kinerja atau memberikan kontribusi di luar tanggung jawab rutin mereka. Tingkat partisipasi aktif dan inisiatif dapat mencerminkan tingkat keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

3) Umpan Balik Positif dalam Survei Kepuasan Karyawan

Survei kepuasan karyawan adalah alat penting dalam mengukur loyalitas kerja. Jika karyawan memberikan umpan balik positif terkait kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi dalam survei tersebut, ini menunjukkan bahwa mereka cenderung setia dan puas dengan lingkungan kerja mereka.

4) Ambassador Perusahaan yang Efektif

Karyawan yang loyal seringkali menjadi duta yang efektif bagi perusahaan. Mereka dapat secara positif membicarakan perusahaan kepada rekan kerja, calon karyawan, dan bahkan di platform media sosial. Ketika

karyawan dengan sukarela mempromosikan citra positif perusahaan, ini mencerminkan loyalitas yang kuat terhadap organisasi.

5) Keterlibatan dalam Pengembangan dan Pelatihan

Karyawan yang loyal cenderung mengambil bagian dalam program pengembangan dan pelatihan yang ditawarkan oleh perusahaan. Mereka melihat nilai dalam meningkatkan keterampilan mereka dan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi. Keterlibatan dalam program-program tersebut dapat dianggap sebagai indikator loyalitas, karena karyawan bersedia berinvestasi dalam pengembangan diri mereka untuk meningkatkan kontribusi mereka pada perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variable	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Gesang Sutopo*, Jajuk Herawati, Epsilandri Septyarini (2023)	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta"	X1: kepemimpinan demokratis X2: motivasi kerja Y1: kompensasi Y2: Loyalitas Kerja	Regresi linear berganda	Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas
2.	Farida (2021)	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Di Pengadilan Negeri Lumajang	X1: Budaya kerja X2: Motivasi kerja Y: Loyalitas pegawai	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai
3.	Serlie Putri Rianti (2017)	"Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Loyalitas Perawat pada Rumah Sakit	X1: Kepemimpinan Demokratis Perawat. X2: Motivasi kerja	analisis regresi sederhana	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variable	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Umum Daerah (RSUD) Kota Sawahlunto.	Y1: "Loyalitas Perawat		demokratis dan loyalitas perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Sawahlunto.
4.	Danik Nur Mahgfiroh, Shanti Nugroho Sulistyowati (2022)	"Pengaruh Penerapan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Loyalitas Karyawan di Toko Rapi Sidokerto." Mojowarno Jombang	X: "Penerapan Gaya Kepemimpinan Demokratis" Y: "Loyalitas Karyawan"	1. analisis deskriptif statistik 2. regresi linier berganda 3. koefisien determinasi (uji R) 4. uji parsial (uji T)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan gaya kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas karyawan di Toko Rapi Sidokerto Mojowarno Jombang
5.	Ermawati (2018)	Pemberian Kompensasi, Motivasi Berpengaruh pada Loyalitas Karyawan Klinik	X1: Kompensasi X2: Motivasi Y: Loyalitas Karyawan	analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan
6.	Indri Rut Lalisang Rita N. Taroreh Genita G. Lumintan g (2022)	Pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap loyalitas pegawai pada PT. PLN (Persero) UP 3 TAHUNA ULP Tagulandang.	X1: <i>Motivasi Kerja</i> X2: <i>Reward</i> X3: <i>Punishment</i> Y: <i>Loyalitas pegawai</i>	analisis regresi linear berganda, uji-f, dan uji-t.	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan
7.	Auladina Nurul Insani1	Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja	X1 lingkungan kerja	uji validitas, uji reliabilitas,	bahwa motivasi kerja memiliki peran yang lebih

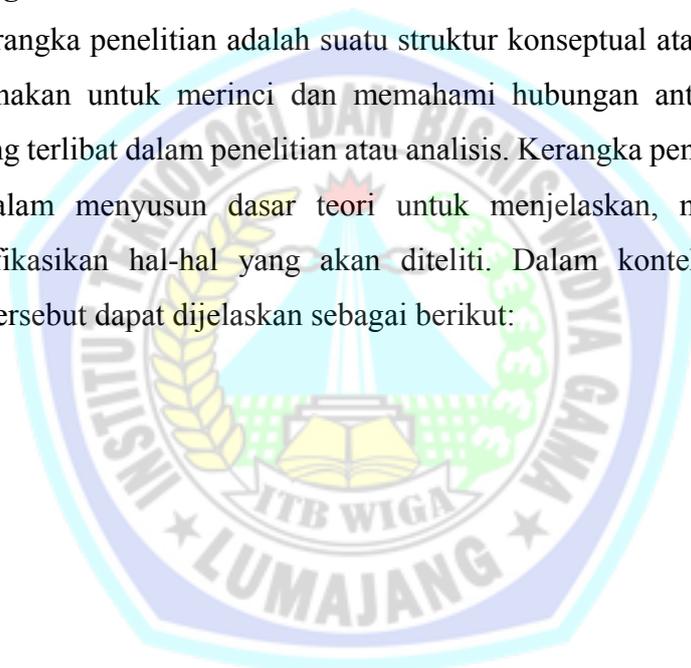
No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variable	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	Agus Frianto (2023)	terhadap loyalitas karyawan.	X2 : <i>motivasi kerja</i> Y: <i>loyalitas karyawan</i>	uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan uji hipotesis	dominan dalam memengaruhi loyalitas karyawan daripada lingkungan kerja.
8	Lasma Natalia Pardede Ananda Fitriani Dewi (2023)	Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. United Rope.	X1 : <i>lingkungan kerja</i> X2 : <i>disiplin kerja</i> X3 : <i>motivasi kerja</i> Y : <i>loyalitas karyawan</i>	Uji instrumental berupa uji validitas dan reliabilitas saja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di PT. United Rope
9	Verontino Fernando Giovanni. Mei Ie (2022)	Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di industri kreatif.	X1 lingkungan kerja X2 : Kepuasan kerja, Y1 : Loyalitas karyawan	analisis Partial Least Square (PLS) yang merupakan salah satu metode analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) atau disebut juga PLS-SEM. Data-data penelitian diolah menggunakan software SmartPLS versi 3.3.3	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di industri kreatif di Jakarta
10	I Wayan Sentana Putra, Anak	Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja Dan Kompensasi	X1 : Lingkungan Kerja	analisis regresi linier berganda. H	bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh

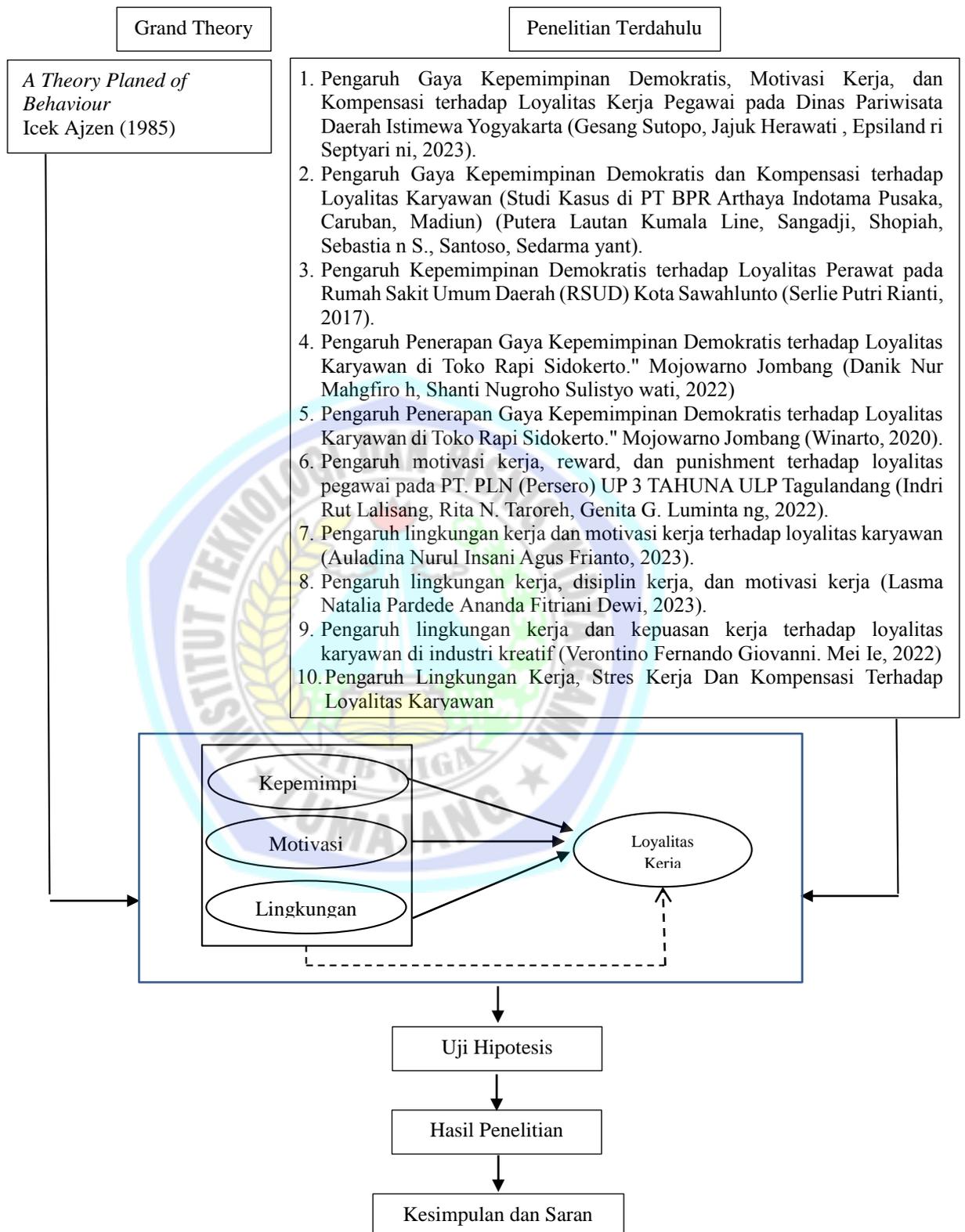
No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variable	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	Agung Ayu Sriathi (2019)	Terhadap Loyalitas Karyawan	X2 : Stres Kerja X3: Kompensasi Y1 : Loyalitas Karyawan		positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian adalah suatu struktur konseptual atau serangkaian ide yang digunakan untuk merinci dan memahami hubungan antara variabel atau konsep yang terlibat dalam penelitian atau analisis. Kerangka pemikiran membantu peneliti dalam menyusun dasar teori untuk menjelaskan, menganalisis, dan mengklasifikasikan hal-hal yang akan diteliti. Dalam konteks penulisan ini, kerangka tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:



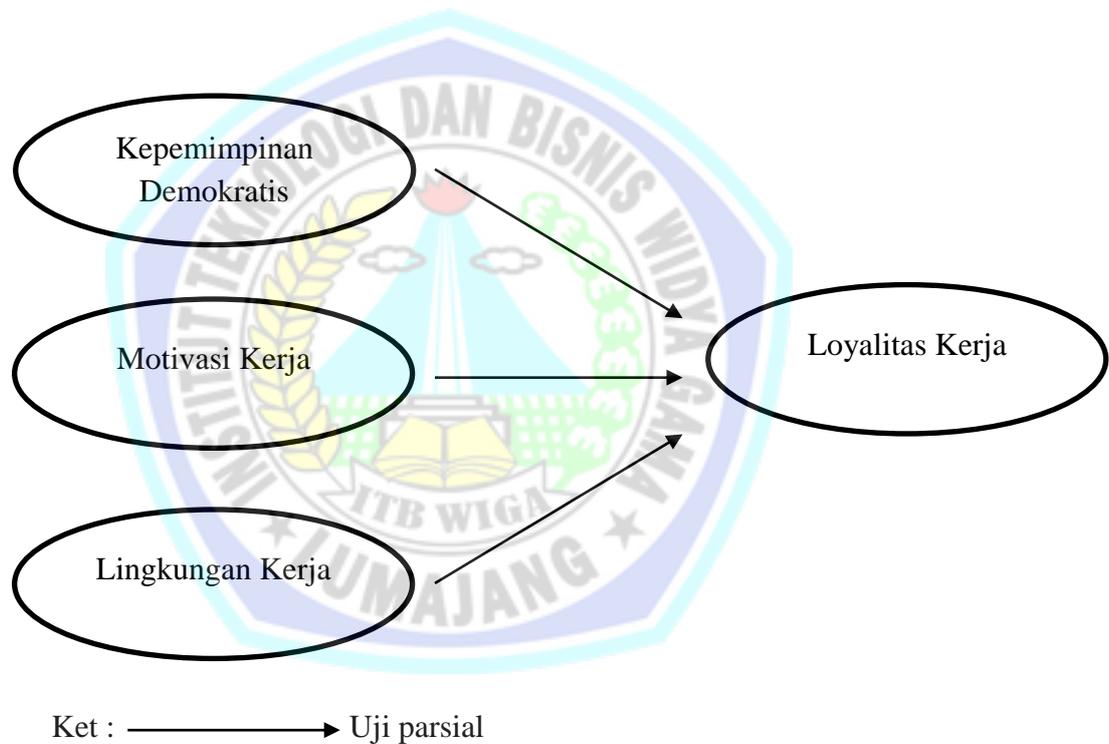


Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran
Sumber: Grand Theory Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka konseptual

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka, penelitian ini menggunakan beberapa faktor yang kemungkinan mempengaruhi Loyalitas Kinerja sehingga dalam penelitian ini menggunakan Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja sebagai variabel independen dihubungkan dengan Loyalitas Perangkat Desa Bodang.

Secara garis besar Kerangka Konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual

Sumber : Landasan teoritis

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan. Hipotesis merupakan pernyataan sementara berupa dugaan mengenai apa saja yang sedang kita amati dalam usaha untuk memahaminya. Hipotesis

merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu, hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran.

Kerangka pikir menggunakan pendekatan analisis kritis dari teori dan bukti empiris sehingga dapat dibuat dugaan sementara yang disebut hipotesis. Misalnya dalam penelitian yang mengetengahkan hubungan antara dua variabel, kerangka pikir yang dibangun harus dapat menjelaskan dengan hubungan keduanya secara jelas. Sebuah hipotesis diturunkan dari teori yang sudah ada, kemudian diadakan pengujian dan akan menguji teori tersebut. Jadi fungsi hipotesis: untuk menguji kebenaran teori, memberikan gagasan baru dalam mengembangkan teori; dan memperluas pengetahuan peneliti tentang gejala yang sedang dipelajari.

Hipotesis merupakan pernyataan spesifik yang masih bersifat pre diksi atau dugaan peneliti, atau menjelaskan secara konkret (bukan teoretis) apa yang diharapkan oleh peneliti dari rumusan masalah yang sudah diajukan sebelumnya. Dengan demikian, pernyataan hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang diajukan. Meski demikian, kadang-kadang sebuah yang bertujuan untuk eksplorasi tidak membutuhkan hipotesis formal. Umumnya, penelitian kualitatif tidak memiliki hipotesis formal karena lebih ditujukan untuk mengeksplorasi permasalahan secara menyeluruh dalam rangka untuk mengembangkan beberapa hipotesis tertentu atau prediksi yang dapat diuji dalam penelitian lanjutan.

a. Hipotesis Pertama (H1)

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan anggota kelompok atau organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis memberikan ruang untuk partisipasi aktif, diskusi terbuka, dan kontribusi ide dari anggota tim atau kelompok. Pemimpin ini biasanya mendengarkan pendapat anggota kelompok sebelum membuat keputusan, dan keputusan diambil berdasarkan konsensus atau mayoritas. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis melibatkan transparansi, respek terhadap hak-hak individu, dan penghargaan terhadap pluralitas ide. Dalam konteks demokratis, anggota kelompok dianggap memiliki peran aktif dalam pembentukan kebijakan dan pengambilan keputusan, sehingga suasana kerja umumnya lebih inklusif (Zubaida, 2022).

Terdapat penelitian terdahulu yang mendukung teori yaitu penelitian dari (Sutopo et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis dapat menumbuhkan loyalitas bawahan. Dan juga penelitian dari (Rianti, 2017) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan adanya kesamaan penelitian diatas penulis bermaksud untuk meneliti ulang terkait pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap loyalitas pada perangkat desa bodang. Maka dari itu ditemukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap loyalitas perangkat Desa Bodang.

b. Hipotesis Kedua (H2)

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai kekuatan internal atau dorongan yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan atau kinerja maksimal dalam konteks pekerjaan. Ini melibatkan perasaan ingin tahu, keinginan untuk mencapai prestasi, dan dorongan untuk terus meningkatkan diri. Motivasi kerja melibatkan faktor-faktor psikologis dan emosional yang memotivasi individu untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi. Hal ini melibatkan perasaan memiliki tujuan yang jelas, menemukan makna dalam pekerjaan, dan merasa puas dengan pencapaian yang telah dicapai Farisi & Siregar, (2020).

Teori ini didukung oleh penelitian terdahulu dari (Lalisang et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas pegawai, motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas pegawai. Dan juga penelitian dari Auladina, Insani & Frianto (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi loyalitas karyawan daripada lingkungan kerja. Dengan adanya kesamaan penelitian diatas penulis bermaksud untuk meneliti ulang terkait motivasi kerja terhadap loyalitas pada perangkat Desa Bodang. Sehingga terbitlah hipotesis sebagai berikut :

H2 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas perangkat Desa Bodang

c. Hipotesis Ketiga (H3)

Lingkungan kerja mencakup semua elemen yang memengaruhi kondisi dan suasana di tempat di mana seseorang bekerja. Ini tidak hanya melibatkan aspek fisik seperti ruang dan peralatan kerja, tetapi juga mencakup unsur-unsur sosial, budaya, dan psikologis. Definisi lingkungan kerja mencerminkan keterkaitan antara orang, tempat, dan pekerjaan, yang dapat memengaruhi kesejahteraan dan produktivitas individu. Lingkungan kerja yang baik bertujuan untuk menciptakan kondisi yang mendukung kesejahteraan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Ini mencakup desain fisik ruang kerja, penempatan peralatan kerja, serta penataan dan pencahayaan yang memadai. Seiring dengan itu, aspek psikologis juga perlu diperhatikan, seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan manajemen, serta pengakuan atas prestasi individu. Lingkungan kerja yang positif dapat memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan mereka, meningkatkan kreativitas, dan menciptakan suasana yang mendukung perkembangan profesional Giovanni & Ie (2022).

Teori ini didukung oleh Giovanni & Ie (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kemudian penelitian dari Putra & Sriathi (2018) bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan adanya kesamaan penelitian diatas penulis bermaksud untuk meneliti ulang terkait lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja pada perangkat Desa Bodang. Sehingga terbitlah hipotesis sebagai berikut :

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas perangkat Desa Bodang