

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Grand Theory

##### a. *Theory of Planned Behavior (TPB)*

Teori TPB merupakan pengembangan lebih lanjut dari TRA. Teori perilaku rencana (TPB) diusulkan oleh Icek Ajzen (1985) melalui artikelnya "*From intention to actions: A theory of planned behavior*". Teori perilaku rencana (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 dirasakan adalah campuran dari dua dimensi: *self-efficacy* dan kemampuan mengendalikan. *Self-efficacy* mengacu pada tingkat kesulitan yang diperlukan untuk melakukan perilaku, atau keyakinan seseorang pada kemampuan mereka sendiri untuk berhasil dalam melakukan perilaku. Pengendalian pengacu pada faktor-faktor luar, dan keyakinan seseorang bahwa mereka secara pribadi memiliki kendali atas kinerja perilaku, atau jika dikendalikan oleh faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Teori perilaku rencana (TPB) dapat mencakup perilaku non-kehendak orang yang tidak dapat dijelaskan oleh teori tindakan beralasan (TRA). Niat perilaku individu tidak bisa menjadi penentu eksklusif perilaku dimana kontrol individu atas perilaku tidak lengkap. Dengan menambahkan "kontrol perilaku yang dirasakan", teori perilaku perencanaan dapat menjelaskan hubungan antar niat perilaku dan perilaku aktual. Teori perilaku rencana (TPB) serta teori

tindakan beralasan (TRA) dapat menjelaskan perilaku sosial individu dengan mempertimbangkan norma sosial sebagai variabel penting (Ghozali, 2020).

Menurut Arwani (2024) sikap seseorang dan norma subyektif mempengaruhi niat perilakunya. Niat perilaku seseorang kemudian mempengaruhi perilakunya. Sikap mengacu pada penilaian menyenangkan atau tidak menyenangkan seseorang terhadap perilaku. Norma subyektif mengacu pada tekanan sosial yang dirasakan dari individu lain untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku. Niat mengacu pada faktor motivasi yang mempengaruhi perilaku seseorang. Niat menunjukkan seberapa besar keinginan seseorang untuk mencoba suatu perilaku, dan seberapa besar upaya yang mungkin dia lakukan terhadap perilaku itu. Semakin kuat niat untuk melakukan niat untuk melakukan suatu perilaku, semakin besar kemungkinan seseorang untuk melakukan perilaku tersebut.

*Theory of Planned Behavior* (TPB) adalah salah satu model yang bisa digunakan untuk menilai perilaku. Oleh karena itu, model *Theory of Planned Behavior* (TPB) digunakan dalam penelitian ini di usulkan oleh Ajzen cocok digunakan untuk mengeksplorasi perilaku terencana dari seseorang, sesuai dengan variabel penelitian ini tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap loyalitas karyawan berkaitan dengan tiga konsep dalam perilaku terencana (TPB) yaitu sikap, norma subjektif dan persepsi control perilaku. Dimana norma control perilaku tercermin melalui variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi, sedangkan sikap tercermin melalui variabel loyalitas karyawan.

## **2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016) Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting yang tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi, baik itu organisasi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga penting bagi perkembangan suatu perusahaan. Pada hakikatnya sumber daya manusia adalah orang-orang yang dipekerjakan oleh suatu organisasi sebagai pelaku, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran karyawan secara efektif dan efisien untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan.

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu proses menangani berbagai pada masalah ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Beta, 2017).

Menurut Priyono (2010) manajemen sumber daya manusia merupakan menyadari bahwa tenaga kerja suatu organisasi merupakan sumber daya penting dalam kontribusi terhadap tujuan organisasi, serta memanfaatkan berbagai fungsi dan aktivitas untuk memastikan bahwa tenaga kerja ini melayani kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat secara efektif dan adil.

Menurut definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang fokus pada pengelolaan dan pemanfaatan yaitu tenaga kerja yang efektif dan efisien karena manusia (tenaga kerja) adalah salah unsur yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari sebuah perusahaan melalui serangkaian kegiatan

seperti perencanaan, penggerakan dan pengendalian, manajemen sumber daya manusia berupaya memastikan seluruh potensi yang ada dapat berfungsi secara optimal demi mencapai tujuan sebuah perusahaan.

#### **b. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2016) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup banyak aspek penting antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

##### **1) Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### **2) Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian karyawan, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai

tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 6) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan

pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal kondisi.

#### 8) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan

sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan dan terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

### c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM secara cepat sangatlah menantang, karena sifatnya yang beragam dan sangat bergantung pada tahap perkembangan yang sedang dialami oleh masing-masing organisasi. Menurut Priyono, (2010), tujuan MSDM meliputi:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalusiap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan yang legal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.



- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

#### **d. Peran Manajemen SDM Secara Umum**

Peran-peran yang dapat diambil oleh SDM sebagai suatu strategi pengembangan diantaranya adalah (Safuan & Ismartaya 2019):

##### **1) Peran Administratif**

Fokus pada pekerjaan administrasi secara ekstensif dimana pekerjaan ini akan lebih mudah apabila digunakan fasilitas internet dan computer sebagai alat bantu.

##### **2) Peran Penasihat**

Bertugas sebagai petugas “Moral Perusahaan” yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategi bisnis.



### 3) Peran Operasional SDM

Implementasi program dan kebijakan yang dibutuhkan di dalam organisasi sebagai “fasilitator” keberhasilan unit lain.

### 4) Peran Strategis

Sebagai kontributor bisnis. Sebenarnya siapakah manager SDM itu? Pada hakekatnya semua manajer adalah manajer SDM dalam pengelolaan SDM dibawahnya.

## 2.1.3. Gaya Kepemimpinan

### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Tun Ganyang (2018) pengertian kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berlandaskan penerimaan oleh kelompoknya dan menyimpan keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Pemimpin memulai perilaku sosial dan mengatur, menunjukkan, mengendalikan upaya dan aspirasi orang lain, atau dengan menjalankan kekuasaan dan status.

Menurut Adamy (2016) kepemimpinan juga didefinisikan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pencapaian, perilaku spesifik, keyakinan, otoritas, pencapaian tujuan, interaksi, diferensiasi peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal spesifik.

Sedangkan kepemimpinan menurut Priyono (2010) hal ini didefinisikan sebagai suatu interaksi antara anggota suatu kelompok, dimana pemimpin

merupakan agen perubahan dan orang yang tindakannya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada tindakannya mempengaruhi orang lain.

### **b. Fungsi-Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Tun Ganyang (2018) menyampaikan beberapa contoh fungsi kepemimpinan, yaitu :

- 1) Menciptakan visi dan rasa komunitas
- 2) Membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya
- 3) Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan
- 4) Pandangan yang berlainan
- 5) Mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog
- 6) Membantu menggunakan pengaruh mereka
- 7) Memfasilitasi
- 8) Memberi semangat pada yang lain
- 9) Menopang tim

Adair (2008) menyampaikan fungsi kepemimpinan terdiri dari:

- 1) Perencanaan
  - a) Mencapai semua informasi yang tersedia
  - b) Mendefinisikan tugas
  - c) Maksud atau tujuan kelompok
  - d) Membuat rencana yang dapat terlaksana dalam rangka membuat keputusan yang tepat

## 2) Pemprakarsaan

- a) Memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran atau rencana
- b) Menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting
- c) Membagi tugas pada anggota kelompok
- d) Menetapkan standar kelompok

## 3) Pengendalian

- a) Memelihara antar kelompok
- b) Mempengaruhi tempo
- c) Memastikan semua tindakan diambil untuk meraih tujuan
- d) Menjaga relevansi diskusi
- e) Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan

## 4) Pendukung

- a) Mengungkapkan pengakuan terhadap orang lain kontribusi mereka
- b) Memberi semangat pada kelompok/individu
- c) Menciptakan semangat tim
- d) Meredakan ketergantungan atau meminta orang lain menyelidikinya

## 5) Penginformasian

- a) Memperjelas tugas dan rencana
- b) Memberi informasi baru pada kelompok, seperti melibatkan mereka

- c) Menerima informasi dari kelompok
- d) Membuat ringkasan atau usul dan gagasan yang masuk akal

6) Pengevaluasian

- a) Mengevaluasi kelayakan gagasan
- b) Menguji konsentrasi solusi yang diusulkan
- c) Mengevaluasi presentasi kelompok
- d) Membantu kelompok mengevaluasi sendiri presentasi mereka berdasarkan standar yang ada

**c. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Jenis-jenis gaya kepemimpinan antara lain,yaitu Tun Ganyang (2018):

1) Gaya persuasif

Merupakan gaya seorang pemimpin dengan menggunakan pendekatan yang bersifat mengungguh perasaan, pikiran, dan bujukan.

2) Gaya Refresif

Merupakan gaya seorang pemimpin dengan cara memberikan sebuah tekanan dan ancaman, yang menyebabkan para karyawan merasa tidak nyaman dan ketakutan.

3) Gaya partisipatif

Merupakan gaya seorang pemimpin yang selalu memberikan sebuah kesempatan kepada para karyawan yang aktif dalam sebuah organisasi.

#### 4) Gaya Inovatif

Merupakan gaya seorang pemimpin yang setiap hari selalu berusaha memberi sebuah ide-ide yang baru dapat mewujudkan berbagai usaha didalam semua bidang, baik dibidang politik, ekonomi, budaya, ataupun setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

#### **d. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator, sebagai berikut (Eko Marwanto & Hasyim 2023):

- 1) Kemampuan memberi keputusan
- 2) Kemampuan memotivasi
- 3) Kemampuan komunikasi
- 4) Tanggung jawab
- 5) Kemampuan mengendalikan bawahan
- 6) Kemampuan mengendalikan emosi

#### **2.1.4. Komunikasi**

##### **a. Pengertian Komunikasi**

Menurut Mulyana *et al.*, (2023) komunikasi merupakan suatu proses dimana sumber pengirim mengirimkan pesan kepada penerima melalui berbagai saluran. Komunikasi organisasi menjelaskan bagaimana komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek.

Menurut Riinawati (2019) komunikasi merupakan elemen terpenting dalam berbagai situasi kehidupan masyarakat. Komunikasi sering dikaitkan dengan proses interaksi manusia. Selain itu, komunikasi juga menjadi pembentuk kepribadian seseorang. Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari

komunikator kepada komunikan dengan tujuan menyampaikan pengertian yang sama.

Menurut Mahri & Rismawati (2021) komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan dari seseorang kepada orang lain untuk menginformasikan atau untuk mengubah sikap atau perilaku, baik langsung secara lisan, maupun tak langsung melalui media.

Menurut Suprpto (2009) komunikasi merupakan interaksi interpersonal menggunakan sistem simbol logistik seperti sistem tanda linguistik (kata-kata) dan nonverbal. Sistem ini dapat berinteraksi secara langsung atau tatap muka atau melalui media lain (tulisan, verbal, dan visual).

#### **b. Fungsi-Fungsi Komunikasi**

Menurut Riinawati (2019) Setidaknya terdapat 8 fungsi komunikasi yang perlu kita ketahui, yaitu:

##### **1) Informasi**

Kegiatan mengumpulkan, menyimpan data, fakta dan pesan, opini dan komentar, sehingga orang bisa mengetahui keadaan yang terjadi diluar dirinya.

##### **2) Sosialisasi**

Menyediakan dan mengajarkan iptek, bagaimana bersikap sesuai dengan nilai-nilai yang ada, serta bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif.

3) Motivasi

Mendorong seseorang untuk mengikuti kemajuan orang lain melalui apa yang mereka baca, lihat dan dengar melalui media massa.

4) Bahan diskusi

Menyediakan bahan-bahan diskusi untuk mencapai persetujuan dalam hal terjadi perbedaan pendapat mengenai hal-hal yang menyangkut banyak orang

5) Pendidikan

Membuka kesempatan untuk memperoleh pendidikan secara luas baik pendidikan formal maupun non formal

6) Memajukan kebudayaan

Media massa menyebarkan hasil-hasil kebudayaan melalui aneka program siaran

7) Hiburan

Media massa telah menyita waktu luang dari semua golongan usia dan berfungsi sebagai media hiburan dalam rumah tangga

8) Integrasi menjembatani perbedaan antar suku bangsa maupun antar bangsa dalam memperkokoh atau pemerataan informasi

**c. Faktor-Faktor Komunikasi**

Menurut Riinawati (2019) terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi, sebagai berikut:



## 1) Penyampai

### a) Pengetahuan dan keterampilan penyampai

semakin baik pengetahuan dan keterampilan penyampai pesan maka komunikasi akan menjadi lebih efektif. Hal ini pula yang menyebabkan para presenter dan motivator disukai khalayak sasaran.

### b) Sikap penyampai

semakin baik sikap penyampai pesan saat berkomunikasi akan menjadi lebih efektif.

### c) Kondisi fisik penyampai

kondisi fisik penyampai pesan yang baik akan lebih baik dari pola penyampai pesan yang secara fisik ada kekurangan misalnya bibir yang sumbing saat berbicara atau jari tangan yang cacat saat menulis.

### d) Kondisi kesehatan dan mental penyampai

penyampai pesan yang sedang dalam kondisi sehat jasmani dan rohani akan lebih baik dalam berkomunikasi dari pada saat kondisinya sedang sakit.

## 2) Faktor yang berpengaruh dari pihak penyampai pesan, akan berpengaruh yang sama bagi penerima pesan, yaitu:

### a) Pengetahuan dan keterampilan penerima

### b) Sikap penerima

### c) Kondisi fisik penerima

### d) Kondisi kesehatan dan mental penerima

### 3) Faktor lain

#### a) Suasana lingkungan saat komunikasi berlangsung

Efektivitas komunikasi akan terganggu saat suasana tempat komunikasi sedang bising atau tidak aman.

#### b) Media komunikasi

Berbicara kepada orang banyak sebaiknya menggunakan alat pengeras suara. Untuk menjangkau khalayak yang lebih banyak pesan dapat disampaikan melalui internet atau media sosial dan lain-lain.

### **d. Indikator Komunikasi**

Adapun indikator komunikasi menurut Tun Ganyang (2018) adalah sebagai berikut:

#### 1) Pemahaman

Merupakan kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikasi harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing

#### 2) Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak.

### 3) Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif

### 4) Hubungan yang makin baik

Dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal

### 5) Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan

## **2.1.5. Loyalitas Karyawan**

### **a. Pengertian Loyalitas Karyawan**

Loyalitas karyawan menurut Masniari (2024) adalah dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Loyalitas karyawan juga dapat diukur melalui sikap dan perilaku mereka, seperti komitmen dalam pekerjaan, kemauan untuk mendukung rekan kerja, dan berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi atau profesi, kemauan untuk bekerja dengan tekun demi kepentingan institusi maupun profesinya, dan keinginan muncul untuk selalu hadir setiap saat mempertahankan keanggotaan agensi atau spesialisasi.

Menurut Hasibuan (2016) loyalitas atau kesetiaan karyawan adalah salah satu faktor yang digunakan untuk mengevaluasi karyawan, termasuk loyalitas pada pekerjaan, posisi, dan organisasi mereka.

Loyalitas karyawan adalah faktor yang sangat penting dalam keberhasilan perusahaan karena memiliki dampak yang positif terhadap produktivitas, retensi, karyawan, kepuasan pelanggan, dan cita-cita perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung lebih berdedikasi, antusias, dan bersedia berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Novriani ni made *et al.*, 2024)

Menurut Gusnella *et al.*, (2024) loyalitas karyawan merupakan loyalitas dapat mempengaruhi kebahagiaan karyawan saat bekerja di perusahaan, yang dapat menyebabkan karyawan enggan pindah ke perusahaan lain.

#### **b. Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan**

Aspek loyalitas ini terkait dengan sikap karyawan sehingga membentuk etos kerja dan loyalitas karyawan di perusahaan.

Berikut ini adalah aspek loyalitas karyawan menurut (Edison et al., 2017):

- 1) Adanya motivasi atau dorongan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Aspek ini dipengaruhi oleh bagaimana keadaan dari masing-masing individu, misalnya pemenuhan kebutuhan, tujuan maupun kesesuaian individu dalam organisasi.
- 2) Adanya keinginan yang kuat dari karyawan untuk berusaha semaksimal mungkin demi memajukan perusahaan. Hal ini dapat dicapai apabila adanya kesamaan persepsi dan tujuan dari masing-masing individu dengan organisasi.
- 3) Ada kepercayaan penuh dan penerimaan terhadap nilai perusahaan. Kepercayaan yang dipercayakan oleh karyawan kepada perusahaan tidak

terlepas dari kepercayaan perusahaan kepada karyawan dalam hal pekerjaan mereka.

### **c. Faktor-Faktor Loyalitas Karyawan**

Menurut Juwita & Khalimah (2021) faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan ialah:

- 1) Adanya fasilitas-fasilitas kerja
- 2) Tunjangan kesejahteraan
- 3) Suasana kerja
- 4) Upah yang diterima
- 5) Kedisiplinan karyawan
- 6) Karakteristik pribadi individu atau karyawan
- 7) Karakteristik pekerjaan
- 8) Karakteristik desain organisasi
- 9) Pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu

### **c. Indikator Loyalitas Karyawan**

Menurut Juwita & Khalimah (2021) terdapat indikator loyalitas karyawan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Taat pada peraturan
- 2) Tanggung jawan pada perusahaan
- 3) Kemauan untuk bekerja sama
- 4) Rasa memiliki terhadap perusahaan
- 5) Kesukaan terhadap pekerjaan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dimaksudkan digunakan oleh peneliti sebagai referensi atau rujukan ketika melakukan sebuah penelitian dan memberikan gambaran serta wawasan yang komprehensif mengenai variabel gaya kepemimpinan, komunikasi dan loyalitas karyawan. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini yang disajikan dalam tabel sebagai berikut:



**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama peneliti	Judul peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian
1.	(Mahri & Rismawati, 2021)	Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Noor Ayla Restaurant	X1= Kompensasi X2= Komunikasi X3= Disiplin Kerja Y= Loyalitas Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan.
2.	(Dwi Rustikarini, 2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan	X1= Gaya Kepemimpinan X2= Kompensasi X3= Lingkungan Kerja Y= Loyalitas Karyawan	Penelitian kuantitatif	Hasil analisa penelitian pada 100 orang karyawan PT. Enseval Putra Megatrading Tbk, pengaruh variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan sebesar 50,8%.
3.	(Kusumah et al., 2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Cicil Solusi Mitra Teknologi Jakarta	X1= Gaya Kepemimpinan Y1= Loyalitas Karyawan Y2= Budaya Organisasi Y3= Variabel Intervening	Analisis jalur	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif.



No.	Nama peneliti	Judul peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian
4.	(Tawaris et al., 2022)	Pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan PT. PLN (Persero) Halmahera Utara	X= Gaya Komunikasi Pimpinan Y= Loyalitas Karyawan	Pendekatan kuantitatif	Gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Halmahera Utara.
5.	(Mulyan a et al., 2023)	Pengaruh Komunikasi, Hubungan Karyawan Dan Kerjasama Tim Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus PT Jawara Properti Indonesia)	X1= Komunikasi X2= Hubungan Karyawan X3= Kerjasama Tim Y= Loyalitas Karyawan	Relaps langsung	Komunikasi yang berperan positif dan penting bagi ketergantungan pekerja di PT Jawara Properti Indonesia, hubungan pekerja sebagian besar bersifat positif dan patut diperhatikan pengabdian perwakilan di PT Jawara Properti Indonesia, kolaborasi ini terbilang positif dan patut diperhatikan terhadap keandalan perwakilan PT Jawara Properti Indonesia. Sedangkan komunikasi, hubungan pekerja, dan kolaborasi pada pengabdian perwakilan PT Jawara Properti Indonesia.

No.	Nama peneliti	Judul peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian
6.	(Nurrachmawati, 2023)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada UD Sinar Harapan	<p>X1= Gaya Kepemimpinan</p> <p>Y1= Kinerja Karyawan</p> <p>Y2= Loyalitas Karyawan</p>	Metode Kuantitatif	<p>Hasil penelitian ini adalah variable kepemimpinan dan komunikasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Variable komunikasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepemimpinan dan Komunikasi dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan melalui motivasi sebagai variable intervening.</p>
7.	(Batubara, 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara)	<p>X1= Kepemimpinan</p> <p>X2= Motivasi Lingkungan Kerja</p> <p>Y= Loyalitas Karyawan</p>	Penelitian kuantitatif	<p>Analisis uji T Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap karyawan. Sedangkan hasil analisis uji F</p>

No.	Nama peneliti	Judul peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian
					menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara)
8.	(masniar i, 2024)	Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan SD Bonavita	X= Gaya Komunikasi Pimpinan Y= Loyalitas Karyawan	Pendekatan kuantitatif	Gaya komunikasi mempengaruhi loyalitas karyawan sebesar 0,902 atau 90,2% menunjukkan bahwa pengaruh gaya komunikasi terhadap loyalitas karyawan sebesar 90,2%, sedangkan sebesar 9,8% dipengaruhi oleh faktor lain, yang artinya sangat kuat
9.	(Sidabutar, 2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pemberian Motivasi Sebagai Untuk Meningkatkan Loyalitas Karyawan PT Kimia Tirta Utama	X1= Gaya Kepemimpinan X2= Pemberian Motivasi Y= Loyalitas Karyawan	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan serta secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan pemberian motivasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

No.	Nama peneliti	Judul peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian
10.	(Ritonga et al., 2024)	Pengaruh Gaya Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Membangun Loyalitas Karyawan.	X1= Gaya komunikasi X2= Gaya kepemimpinan X3= Loyalitas Karyawan	Analisis deskriptif	Gaya komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pegawai, gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pegawai, loyalitas pegawai dipengaruhi secara bersama-sama oleh cara kepemimpinan dan komunikasi ditegakkan.

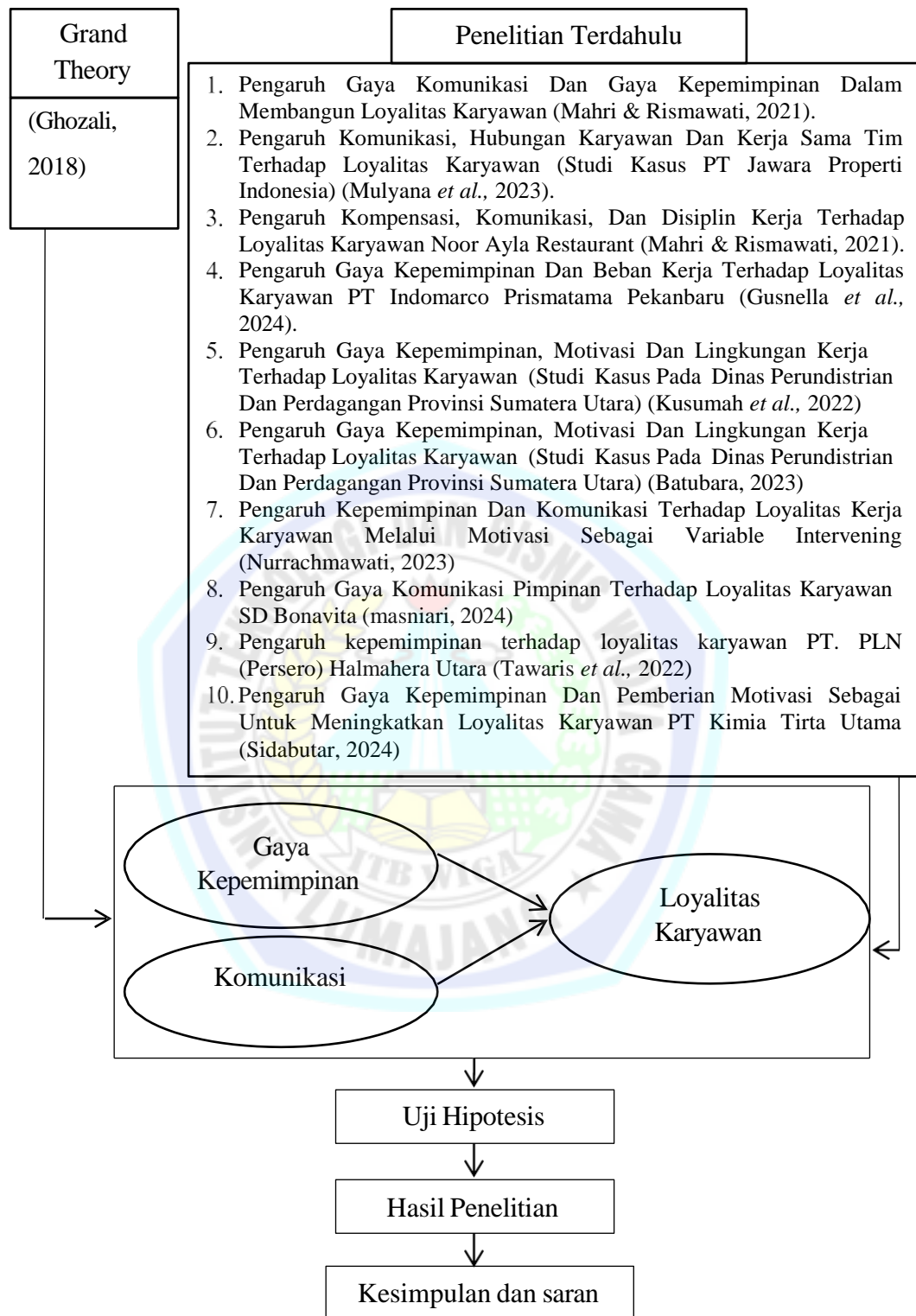
Sumber: Hasil penelitian terdahulu tahun 2019-2024

## 2.3 Kerangka Penelitian

### 2.3.1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menurut Sugiono (2012) merupakan kombinasi hubungan antar variabel dikembangkan berdasarkan sejumlah teori yang telah diuraikan. Teori-teori yang telah dijelaskan selanjutnya dianalisis secara sistematis dan kritis, yang pada akhirnya menghasilkan kombinasi variabel dependen terbatas yang dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Dapat disimpulkan bahwa kerangka pemikiran merupakan jawaban terkait rumusan masalah pada skala metodologi yang membutuhkan pernyataan lebih lanjut terkait keabsahannya.



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

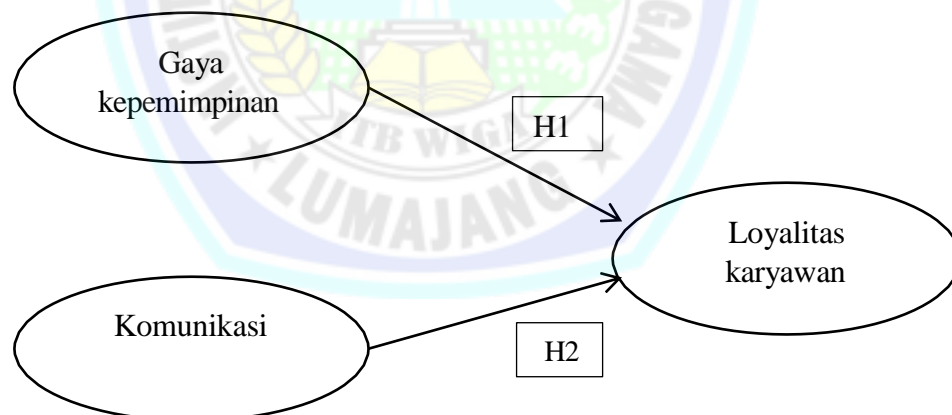
Sumber: Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu

### 2.3.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan kerangka yang memuat variabel yang akan diteliti, seperti berisi pengaruh atau hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lain. Variabel adalah konsep yang memungkinkan mengukur dan mengubah suatu hasil. Peran kerangka konseptual dalam penelitian adalah untuk memudahkan dalam pemahaman rumusan masalah, hipotesis dan metode penelitian (Sarmanu, 2017).

Jika suatu variabel mempunyai satu indikator maka model yang diperluas akan berbentuk kotak sedan, namun jika variabel mempunyai beberapa indikator maka model yang diperluas akan berbentuk elips karena terdapat beberapa indikator (Ferdinand, 2014).

Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual**

Sumber: (Tawaris *et al.*, 2022), (Mulyana *et al.*, 2023), (Ritonga *et al.*, 2024)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap loyalitas karyawan. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah gaya kepemimpinan dan komunikasi dan variabel dependennya adalah loyalitas karyawan. Berikut pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen:

- a. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap loyalitas karyawan CV Mitra Dunia Palletindo Tempeh Lumajang
- b. Komunikasi (X2) berpengaruh terhadap loyalitas karyawan CV Mitra Dunia Palletindo Tempeh Lumajang

## **2.4 Hipotesis**

Hipotesis merupakan solusi sementara (preposisi) yang diyakini kebenarannya dan menjadi dasar pengambilan keputusan pada suatu titik diwaktu tertentu, namun asumsi tersebut tidak selalu diterima dan memerlukan pertimbangan lebih lanjut. Berdasarkan analisis diatas, penulis mengemukakan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

### **2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan**

Menurut Tawaris *et al.*, (2022) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau metode yang dipilih dan digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku anggota bawahan suatu organisasi. Hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat diukur dari evaluasi karyawan terhadap gaya kepemimpinannya dalam mengelola dan mengembangkan pekerjaannya. Dalam hubungan antara manajer dan karyawan, apabila kepemimpinan manajer dan harapan karyawan sesuai, pasti akan berdampak positif bagi bawahan yaitu akan mempengaruhi kenyamanan pegawai. Faktanya,



tidak hanya seluruh karyawan yang dikendalikan oleh insentif ekonomi. (Ritonga *et al.*, 2024), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dipraktikkan dalam suatu organisasi atau perusahaan juga mempengaruhi retensi karyawan. Loyalitas karyawan yang rendah menyebabkan menurunnya produktivitas dan disiplin kerja, yang pada akhirnya menyebabkan ketidakhadiran dan keluarnya karyawan. Jika masalah ini tidak diatasi, kinerja perusahaan dapat berpengaruh, sehingga menimbulkan biaya perekrutan tambahan. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan harus menerapkan program retensi karyawan.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hal itu relevan dengan riset yang telah dilakukan oleh (Tawaris *et al.*, 2022), (Wibisono *et al.*, 2019), (Gusnella *et al.*, 2024), (Ritonga *et al.*, 2024), (Kusumah *et al.*, 2022), (Sidabutar, 2024), bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada CV. Mitra Dunia Palletindo Tempeh Lumajang

#### **2.4.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Loyalitas Karyawan**

Gaya komunikasi pemimpin merupakan aliran pesan antara seorang pemimpin dengan karyawannya. Gaya komunikasi ini sebagian besar menyampaikan informasi terkait dengan tugas atau pekerjaan yang sedang berjalan. Faktor terpenting adalah efektivitas komunikasi positif, yang mempunyai dampak signifikan terhadap retensi karyawan dalam struktur komunikasi internal organisasi. Istilah pertama, “*communis*”, dianggap sebagai asal kata “komunikasi” dan merupakan asal kata latin serupa lainnya. Komunikasi

berarti pertukaran ide, makna atau pesan secara setara (Masniari, 2024). Pada kenyataannya, komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau pesan dari satu komunikator ke komunikator lainnya melalui media tertentu dengan tujuan dan akibat tertentu. Menurut Riinawati (2019) komunikasi merupakan unsur terpenting dalam berbagai konteks dalam kehidupan masyarakat. Hal ini sering dikaitkan dengan proses interaksi manusia. Selain itu, komunikasi juga mempunyai peranan penting dalam membentuk kepribadian seseorang. Oleh karena itu komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan yang tujuan untuk mencapai saling pengertian.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hal itu relevan dengan riset yang telah dilakukan oleh (Mulyana *et al.*, 2023), (Mahri & Rismawati, 2021), (Masniari, 2024), (Ritonga *et al.*, 2024), membuktikan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H2 : Komunikasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada CV. Mitra Dunia Palletindo Tempeh Lumajang