

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Loyalitas

2.1.1 Pengertian Loyalitas

Definisi loyalitas organisasi secara luas dipahami sebagai karyawan yang merasa terikat pada organisasi (Buchanan II, 1972). Loyalitas pada dasarnya termasuk dalam kategori emosional. Orang yang loyal adalah mereka yang selalu berdiri bahu-membahu dengan organisasi bahkan di saat-saat kesulitan mutlak dan mereka bukanlah orang-orang yang mengabaikan atau melarikan diri dalam kesulitan. Loyalitas membantu membangun kepercayaan antar orang dan merupakan elemen penting dalam menciptakan nilai-nilai kehidupan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan dapat dilihat dari tingkat komitmen organisasi, yaitu sejauh mana karyawan memihak organisasi dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Komitmen ini biasanya muncul karena adanya kepuasan kerja, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan interpersonal yang baik.

Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti karakteristik pribadi, pengalaman kerja, serta kondisi organisasi. Ketika organisasi mampu memenuhi harapan karyawan, maka akan terbentuk rasa keterikatan yang kuat sehingga meningkatkan loyalitas (Steers, 1977). Loyalitas tidak hanya diartikan sebagai lamanya seseorang bekerja, tetapi juga mencerminkan komitmen, rasa memiliki, serta kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Loyalitas karyawan berkaitan dengan komitmen individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berusaha mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, disiplin, dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya (Luthans, 2011).

Loyalitas organisasi mewakili kebajikan ketika seseorang bersedia berkontribusi atau mengorbankan kepentingan pribadinya untuk memperkuat organisasi. Organisasi bisnis berpendapat bahwa bentuk loyalitas terbaik adalah

ketika perusahaan dan karyawannya sama-sama mendapatkan manfaat. Loyalitas organisasi merupakan niat atau keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi, untuk berpartisipasi dengan antusias, dan untuk bekerja keras demi tujuan organisasi (Vuong *et al.*, 2021).

Loyalitas didefinisikan sebagai rasa pengabdian yang kuat kepada organisasi (Aboobaker *et al.*, 2020). Loyalitas kerja adalah suatu bentuk kesetiaan, pengabdian, ketaatan, dan ketulusan dalam melakukan tugas-tugas yang diakhiri dengan hasil yang dapat dinikmati dan bersangkutan dengan indentifikasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Nahdiah *et al.*, 2024). Perusahaan dengan karyawan yang lebih loyal akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar, tingkat kelangsungan hidup yang lebih tinggi, dan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi daripada perusahaan dengan karyawan yang lebih sedikit loyal (Cooil dkk. 2007) dalam (Vuong *et al.*, 2021).

Loyalitas adalah hubungan antara individu dan organisasi, yang ditandai dengan keyakinan mendalam pada tujuan dan cita-cita organisasi. Hal ini mencakup kemauan untuk mengerahkan upaya maksimal dalam melayani organisasi dan keinginan kuat untuk tetap bekerja. Atau, loyalitas dapat dipandang sebagai manifestasi dari dedikasi dan kesetiaan karyawan terhadap bisnis, yang mengharuskan karyawan untuk menunjukkan perhatian yang lebih luar biasa terhadap atasan atau perusahaan (Al-Edenat & Alhawamdeh, 2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, antara lain rekan kerja, kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, kompensasi, budaya perusahaan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi (Nguyen, 2021). Pendapat lain menyatakan bahwa hal-hal yang mendorong loyalitas pada karyawan adalah pelatihan dan pengembangan, dan promosi (Adedeji & Ugwumadu, 2018). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti kenyamanan kerja, hubungan sosial, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan yang baik mampu meningkatkan loyalitas karyawan.

2.1.2 Ciri-ciri loyalitas

Ada beberapa ciri-ciri loyalitas kerja, yaitu: (Dewi *et al.*, 2023).

- 1) Kejujuran

Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konteks sikap setia kepada perusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang bukan hanya kepada perusahaan, tetapi pemilik, direksi, pegawai, keluarga pegawai, masyarakat, supplier, pedagang asongan, dan lain-lain.

2) Mempunyai Rasa memiliki Perusahaan.

Memberikan pengertian agar pegawai mempunyai rasa memiliki perusahaan adalah dengan memahami bahwa perusahaan adalah tubuh imajiner, dimana seluruh pribadi yang terlibat di dalamnya merupakan anggota-anggotanya. Pegawai diharapkan lebih mudah menumbuhkan rasa memiliki perusahaan dengan bersama-sama berusaha menjaga divisinya masing-masing. Bentuk konkretnya adalah dengan menjaga dan merawat aset perusahaan seperti merawat aset pribadi.

3) Mengerti Kesulitan Perusahaan.

Hal ini seperti sulit dilakukan sebab mengerjakan yang sudah ada dalam job description saja sulit apalagi mengerjakan yang lainnya. Bekerja lebih sulit dari yang diminta perusahaan merupakan konsep yang hebat dan dalam jangka panjang memberikan keuntungan yang besar pada individu pegawai itu sendiri. Perusahaan bisa saja bangkrut, tetapi manusia yang berkualitas dan kompetitif tidak mungkin bangkrut.

4) Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan.

Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakikatnya terbaik untuk pegawai dan yang terbaik untuk pegawai belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan bijak yang dilakukan oleh pegawai dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah dengan saling bahu membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya dan segera pindah ke perusahaan lain.

5) Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan.

Suasana yang tidak kondusif sangat mempengaruhi kinerja pegawai, yang berakibat pada produktivitas, orang yang paling menentukan suasana di perusahaan adalah pimpinannya. Semakin tinggi jabatan pemimpin tersebut maka semakin terpengaruh dalam menciptakan suasana di perusahaan karena merekalah yang mempunyai kekuasaan dan wewenang yang lebih serta mempunyai anak buah atau bawahan.

6) Menyimpan rapat rahasia perusahaan.

Disadari atau tidak pegawai membocorkan rahasi perusahaan, terungkap ketika sedang mengobrol dengan pihak atau orang lain di luar perusahaan. Rahasia adalah segala data atau informasi dari perusahaan yang dapat digunakan oleh pihak lain, terutama kompetitor untuk menghantam. Biasanya yang disebut rahasia perusahaan adalah:

- a) Data sales atau volume sales dan tingkat pertumbuhannya.
- b) Data pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya.
- c) Data produksi dan tingkat peluncuran produk baru.
- d) Informasi waktu dan jenis peluncuran produk baru.
- e) Informasi rencana ekspansi perusahaan.
- f) Informasi penelitian dan pengembangan perusahaan.
- g) Komposisi produk.
- h) Laporan Keuangan.
- i) Kebijakan top manajemen.
- j) Masalah internal perusahaan.

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan cara seorang atasan mengarahkan karyawannya agar mematuhi aturan yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Febrian *et al.*, 2020). Kebanyakan orang menginginkan seseorang untuk menentukan apa yang harus diperbuat dan bagaimana membuatnya. Seorang pemimpin menerima tanggung jawab dan berhasrat untuk menjalankan keputusan-keputusan untuk persoalan itu.

Loyalitas muncul ketika seorang pemimpin mampu menjaga kenyamanan karyawan. Pemimpin perlu menerapkan kebijakan yang baik di area yang dipimpinnya. Pemimpin dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat agar loyalitas karyawan dapat terjaga (Marzuki, 2018), sedangkan kepemimpinan juga tidak menyebabkan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Hariyanti, 2022). Kemampuan pimpinan dalam menganalisis permasalahan, mengambil keputusan dengan cepat tepat, memberi semangat dengan mendengar masukan anggota timnya dan memantau aktifitas pekerjaan yang semakin baik akan membuat karyawan tidak meninggalkan perusahaan, bangga menjadi bagian perusahaan, mendukung keputusan yang ditetapkan oleh atasan dan peraturan perusahaan.

2.3 Karakteristik Pekerjaan

Menurut Hackman dan Oldham (1976), karakteristik pekerjaan mencakup lima dimensi inti, yaitu variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*). Karakteristik pekerjaan yang dirancang secara optimal dapat menciptakan makna dalam bekerja, dan membentuk sikap positif terhadap organisasi. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan loyalitas karyawan (Nugroho & Handayani, 2023).

2.4 Kompensasi

Kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atau *reward* karena telah membantu perusahaan mencapai suatu tujuan. Kompensasi harus diberikan secara setara dan adil kepada setiap karyawan. Kompensasi merupakan tujuan utama seseorang melakukan pekerjaan (Maulidiya & Usman, 2021). Kompensasi yang diterima karyawan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dan berdampak pada loyalitas kerja karyawan. Kompensasi dapat diukur dengan indikator-indikator berikut ini:

1. upah, merupakan imbalan yang dibayarkan kepada pekerja harian berdasarkan kesepakatan bersama.
2. Tunjangan, merupakan tambahan upah yang dapat berupa uang makan, transportasi dan lain-lain untuk menunjang pekerjaan.
3. Fasilitas, adalah perlengkapan atau peralatan yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di organisasi.

2.5 Budaya Perusahaan

Loyalitas kerja yang dimiliki oleh karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan tersebut (Manikotama et al., 2022). Budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang disepakati bersama oleh anggota yang tergabung dalam suatu organisasi. Kuatnya budaya organisasi yang diterapkan oleh sebuah perusahaan akan memunculkan rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Budaya organisasi yang berjalan dan diterapkan dengan baik di perusahaan akan diikuti dengan tingginya tingkat loyalitas yang dimanifestasikan oleh karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan percaya dengan budaya organisasi yang

mampu berjalan dengan baik, maka dukungan secara penuh juga diberikan oleh manajemen sehingga menimbulkan kesan puas terhadap perusahaan dan pekerjaan serta mampu mengurangi niat karyawan millennial untuk meninggalkan perusahaan (Matkó & Takács, 2017). Selain itu, semakin tinggi pemahaman yang dimiliki oleh karyawan terhadap budaya organisasi perusahaan, maka akan menimbulkan perasaan memiliki terhadap perusahaan serta enggan untuk meninggalkan perusahaan.

2.6 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologis dan fisik di perusahaan yang mempengaruhi karyawan ketika mereka melakukan tugasnya. Kehidupan manusia terkait erat dengan berbagai realitas lingkungan, dan terdapat hubungan yang sangat erat antara manusia dengan lingkungan. Dalam hal ini, seseorang selalu berusaha untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang berbeda. Demikian juga karyawan sebagai manusia di tempat kerja tidak dapat dipisahkan dari berbagai situasi tempat kerja mereka, termasuk lingkungan kerja. Selama bekerja, setiap karyawan berinteraksi dengan berbagai kondisi lingkungan kerja (Dewi *et al.*, 2023).

Lingkungan kerja adalah tempat dimana seorang karyawan yang bekerja dengan berbagai kondisi yang dapat mempengaruhinya. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang terdapat disekitar karyawan pada saat bekerja dan yang mempengaruhi karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya baik secara langsung maupun tidak langsung (Malik, 2018). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja (Kertiyasa & Irbayuni, 2022).

Lingkungan kerja yang baik seolah-olah dapat membuat karyawan beraktivitas secara nyaman, aman, sehat dan optimal. Lingkungan kerja yang sesuai dapat dipandang sebagai konsekuensi jangka panjang dalam sebuah perusahaan (Agmasari & Septyarini, 2023).

2.7 Komitmen Karyawan

Komitmen organisasional merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Seorang karyawan yang

berkomitmen pada perusahaan umumnya merasakan hubungan yang baik dengan perusahaan mereka, dan mereka merasa memahami tujuan perusahaan (Allen & Meyer, 1990). Komitmen organisasi pada karyawan adalah identifikasi dan keterlibatan yang relatif kuat dari seseorang dalam organisasinya. Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Ini juga merupakan proses berkelanjutan di mana karyawan mengekspresikan perhatian mereka terhadap organisasi dan pencapaian tujuan organisasi (Hendri, 2019).

Komitmen organisasi dapat dimaknai sebagai loyalitas individu kepada organisasinya, yang ditandai dengan kesediaan untuk mengerahkan segala kemampuan, menyesuaikan tujuan dan nilai-nilai yang diyakininya dengan tujuan dan nilai-nilai organisasinya, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasi berarti komitmen karyawan terhadap organisasi, partisipasi dalam pekerjaan, dan pelaksanaan tanggung jawab pribadi (Peng & Li, 2021).

Komitmen seseorang pada organisasinya merepresentasikan keadaan psikologis dirinya dengan organisasi, yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (Allen & Meyer, 1990):

1. *Affective commitment*, didefinisikan sebagai "keterikatan emosional dengan organisasi sedemikian rupa sehingga, seseorang yang berkomitmen kuat mengidentifikasi dirinya, terlibat, dan menikmati keanggotaan dalam organisasi. Dengan kata lain affective commitment merupakan kedekatan emosional individu dengan organisasinya.
2. *Continuance commitment*, mendeskripsikan asosiasi seseorang dengan organisasinya yang didasarkan pada penilaian berkelanjutan tentang manfaat ekonomi yang diperoleh dengan tetap bertahan dalam organisasi. Seseorang akan cenderung memiliki komitmen yang kuat, apabila orang tersebut menilai bahwa lebih banyak keuntungannya bila dia bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan keluar organisasi.
3. *Normative commitment*, merupakan alasan normatif seseorang untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi karena terkait adanya balas budi. Artinya seseorang akan memiliki komitmen yang kuat dengan organisasinya karena orang tersebut merasa sudah seharusnya bertahan dalam organisasi, mengingat sudah banyak kebaikan-kebaikan yang diberikan oleh organisasi kepada dirinya.

2.8 Motivasi Intrinsik

Secara umum motivasi adalah pacuan untuk melakukan kegiatan agar meraih output yang selaras dengan sasaran (Muhammad Rais, 2024). Pada hakikatnya, motivasi

diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Putri *et al.*, 2025). Motivasi intrinsik adalah suatu rasa atau perasaan yang timbul di dalam diri seseorang, seperti rasa tanggung jawab dan penghargaan. Sementara itu, motivasi ekstrinsik merupakan pendorong yang bersumber dari faktor eksternal individu seperti gaji, lingkungan kerja, dan bonus. Apabila motivasi intrinsik dalam individu semakin kuat, maka akan menghasilkan dorongan yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan utama (Susanti & Budiharjo, 2024). Lebih lanjut dikatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan psikologis dasar yang harus terpenuhi agar motivasi intrinsik dapat berkembang, antara lain:

1. Otonomi (*Autonomy*): Perasaan bahwa individu memiliki kendali dan pilihan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Kompetensi (*Competence*): Perasaan efektif dan mampu dalam menguasai keterampilan pembuatan jenang yang spesifik
3. Keterhubungan (*Relatedness*): Kebutuhan untuk merasa terhubung dan memiliki makna dalam sebuah kelompok sosial.

2.9 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & tahun	Fokus Penelitian	Temuan utama	Relevansi dan perbedaan
1.	Nguyen, (2021)	Faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan.	Ada enam faktor utama: rekan kerja, kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, remunerasi, budaya perusahaan, dan lingkungan kerja.	Relevansi: Menjadi acuan faktor-faktor loyalitas. Perbedaan: Penelitian Amna lebih fokus pada konteks industri tradisional jenang.
2.	Dhir <i>et al.</i> (2020)	Hubungan timbal balik loyalitas perusahaan dan karyawan.	Loyalitas karyawan meningkat jika perusahaan juga menunjukkan tingkat loyalitas yang sama tinggi terhadap stafnya.	Relevansi: Dasar teori hubungan timbal balik. Perbedaan: Menggunakan pendekatan kualitatif untuk melihat fenomena di UKM.
3.	Samat <i>et al.</i> (2020)	Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi.	Pengembangan karier dan kompensasi sangat berpengaruh, namun lingkungan kerja tidak	Relevansi: Membandingkan faktor finansial vs non-finansial. Perbedaan: Fokus

		memengaruhi loyalitas secara signifikan.	pada industri makanan tradisional yang kental unsur kekeluargaan.
4. Siswanto <i>et al.</i> (2021)	Efek imbalan terhadap loyalitas.	Imbalan atau materi tidak memiliki efek langsung terhadap loyalitas jika tidak dibarengi dengan keterlibatan karyawan.	Relevansi: Mendukung argumen faktor non-finansial dalam proposal Anda.
5. Haldorai <i>et al.</i> (2022)	Peran manajemen puncak dalam loyalitas.	Kurangnya komitmen dari manajemen merupakan alasan utama kegagalan membangun loyalitas karyawan.	Relevansi: Pentingnya peran pemilik (Eyang Kadirana) dalam menjaga retensi karyawan.

Sumber: Data primer, 2026

2.10 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual sebagai panduan teoretis untuk menggali lebih dalam fenomena loyalitas dalam konteks UKM tradisional. Mengingat sifat penelitian ini yang kualitatif, loyalitas tidak dilihat sebagai angka statistik, melainkan sebagai sebuah konstruksi sosial yang dibentuk oleh interaksi harian antara pemilik, karyawan, dan lingkungan budaya di Ajibarang. Penelitian ini berupaya mengungkap faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi loyalitas pada karyawan. Dengan mendalami pengalaman hidup karyawan, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana nilai-nilai tradisional menjadi fondasi resiliensi untuk meningkatkan produktivitas usaha perusahaan.