



KEPEMIMPINAN BERBASIS NILAI DAN DUKUNGAN EMOSIONAL: REFLEKSI KUALITATIF ATAS LOYALITAS KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF INTERPERSONAL

*Value-Based Leadership and Emotional Support: A Qualitative Reflection on
Employee Loyalty from an Interpersonal Perspective*

Ruben Simangunsong¹, Kornel Munthe², Pandapotan Sitompul³, Mawar Nauli⁴,
Oyke Alfons Depari⁵

Universitas Katolik Santo Thomas Medan^{1,2,3,4,5}

Email: rubensimangunsong@gmail.com¹, kornel_munthe@yahoo.com², pandapotan@ust.ac.id³,
mawar.nauli70@gmail.com⁴, oykealfonso@gmail.com⁵

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional terhadap loyalitas karyawan dalam konteks hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur, penelitian ini merefleksikan bagaimana pengalaman interpersonal yang dialami karyawan berkontribusi dalam membentuk loyalitas yang bersifat emosional dan berkelanjutan. Hasil telaah menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya memaknai kepemimpinan sebagai fungsi struktural, melainkan juga sebagai bentuk relasi kemanusiaan yang dibangun atas dasar nilai seperti kejujuran, empati, dan penghargaan. Dukungan emosional dari pemimpin – yang diwujudkan melalui perhatian, pengakuan, dan kehadiran dalam situasi kritis – memainkan peran penting dalam menciptakan rasa aman dan keterikatan psikologis terhadap organisasi. Pengalaman interpersonal seperti komunikasi terbuka, perlakuan adil, dan kepercayaan menjadi faktor utama dalam membentuk loyalitas karyawan yang tidak sekadar didorong oleh insentif material. Simpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional saling melengkapi dalam membangun loyalitas yang otentik dan bermakna. Penelitian ini merekomendasikan penguatan dimensi emosional dan nilai dalam praktik kepemimpinan organisasi modern.

Kata Kunci: *Kepemimpinan berbasis nilai, dukungan emosional, loyalitas karyawan, hubungan interpersonal, pendekatan kualitatif*

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between values-based leadership and emotional support on employee loyalty in the context of interpersonal relationships in the workplace. Using a qualitative approach based on literature, this study reflects on how employees' interpersonal experiences contribute to the formation of emotional and sustainable loyalty. The results of the study indicate that employees interpret leadership not only as a structural function but also as a form of human relations built on values such as honesty, empathy, and appreciation. Emotional support from leaders—manifested through attention, recognition, and presence in critical situations—plays a crucial role in creating a sense of security and psychological attachment to the organization. Interpersonal experiences such as open communication, fair treatment, and trust are key factors in shaping employee loyalty that goes beyond material incentives. The main conclusion of this study is that values-based leadership and emotional support complement each other in building authentic and meaningful loyalty. This study recommends strengthening the emotional and value dimensions in modern organizational leadership practices.

Keywords: *Value-based leadership, emotional support, employee loyalty, interpersonal relationships, qualitative approach*

PENDAHULUAN

Dalam era kerja modern yang ditandai oleh mobilitas tinggi, tuntutan produktivitas, serta perubahan organisasi yang cepat, loyalitas karyawan menjadi isu yang semakin krusial dalam dunia manajemen sumber daya manusia. Perusahaan tidak lagi hanya bergantung pada insentif finansial atau struktur organisasi yang rigid untuk mempertahankan tenaga kerjanya, melainkan harus mulai memahami pentingnya aspek-aspek interpersonal dalam lingkungan kerja. Salah satu pendekatan yang kian mendapat perhatian adalah kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional, yang berperan dalam menciptakan keterikatan psikologis antara pemimpin dan karyawan. Kepemimpinan berbasis nilai menekankan pada integritas, kejujuran, empati, serta kejelasan visi yang diterjemahkan ke dalam perilaku sehari-hari seorang pemimpin. Nilai-nilai ini bukan hanya menjadi pedoman dalam mengambil keputusan, tetapi juga menjadi dasar hubungan interpersonal yang bermakna dengan karyawan. Pemimpin yang konsisten dalam menerapkan nilai-nilai luhur tidak hanya dihormati, tetapi juga mampu menjadi sumber inspirasi dan keteladanan. Dalam konteks ini, nilai-nilai kepemimpinan menjadi instrumen moral yang memperkuat kepercayaan dan loyalitas dalam hubungan kerja.

Selain itu, dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan memainkan peran penting dalam menjaga kestabilan psikologis dan keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Dukungan ini mencakup perhatian terhadap kebutuhan personal, empati dalam situasi sulit, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Hubungan yang terbangun bukan hanya bersifat transaksional, tetapi juga relasional. Ketika karyawan merasa dihargai dan dipahami secara emosional, maka

motivasi intrinsik dan kesediaan mereka untuk tetap berada dalam organisasi akan meningkat. Fenomena ini menarik untuk dikaji secara kualitatif karena loyalitas karyawan tidak semata-mata dapat diukur melalui angka retensi atau tingkat absensi, melainkan juga melalui narasi-narasi pengalaman interpersonal yang mereka alami. Bagaimana karyawan memaknai perilaku pemimpinnya, sejauh mana nilai-nilai yang dianut pemimpin mempengaruhi persepsi mereka terhadap tempat kerja, serta bentuk dukungan emosional apa yang paling berdampak, menjadi pertanyaan-pertanyaan penting yang dapat dijawab melalui pendekatan reflektif dan naratif.



Gambar 1.1 Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan

Berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan terhadap 40 orang karyawan di sektor jasa, tampak bahwa faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan bukanlah semata-mata aspek finansial, melainkan aspek interpersonal yang bersifat psikologis dan nilai-nilai yang dibawa oleh pemimpin. Grafik di atas menunjukkan bahwa sebanyak 35% responden menyatakan kepemimpinan berbasis nilai sebagai faktor yang paling kuat dalam membentuk loyalitas mereka terhadap organisasi. Nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, konsistensi, serta kejelasan visi dinilai memberikan rasa arah dan makna dalam pekerjaan mereka. Disusul



oleh dukungan emosional dari pemimpin sebesar 30%, karyawan merasakan bahwa perhatian personal, empati, dan komunikasi terbuka dari atasan langsung menciptakan rasa dihargai yang mendalam. Hal ini memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap tempat kerja dan menciptakan loyalitas yang bersifat jangka panjang. Kedua faktor ini kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional mencakup 65% keseluruhan pengaruh, menunjukkan dominasi dimensi interpersonal dalam membentuk loyalitas.

Menariknya, faktor yang lebih umum diasosiasikan dengan retensi karyawan seperti gaji dan tunjangan hanya mendapat 15% perhatian, dan lingkungan kerja fisik serta peluang pengembangan karier masing-masing hanya menyumbang 10%. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi yang sedang dikaji, loyalitas tidak hanya dibentuk oleh logika transaksional, tetapi oleh relasi yang bersifat afektif dan etis antara pemimpin dan bawahan. Temuan awal ini memperkuat relevansi penelitian kualitatif yang akan dilakukan, di mana narasi pengalaman karyawan menjadi kunci untuk memahami bagaimana nilai dan emosi memediasi hubungan kerja dan membentuk loyalitas yang otentik. Dalam kerangka inilah penting untuk memahami loyalitas karyawan bukan hanya sebagai reaksi terhadap kebijakan organisasi, tetapi sebagai hasil dari interaksi interpersonal yang bersifat mendalam dan bermakna. Penelitian ini berupaya menggali dimensi-dimensi kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional dalam membentuk loyalitas karyawan melalui refleksi kualitatif atas pengalaman dan persepsi mereka. Dengan pendekatan ini, diharapkan muncul pemahaman yang lebih utuh mengenai

bagaimana hubungan antarindividu di tempat kerja dapat menciptakan komitmen yang tulus dan keberlanjutan hubungan kerja yang sehat.

Dalam lanskap dunia kerja yang semakin kompetitif dan dinamis, organisasi dituntut untuk tidak hanya fokus pada pencapaian target dan efisiensi operasional, tetapi juga pada aspek-aspek manusiawi yang mendasari keberlangsungan relasi antara atasan dan bawahan. Salah satu isu sentral yang menjadi perhatian organisasi saat ini adalah bagaimana membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Loyalitas karyawan merupakan aset tak berwujud yang berkontribusi besar terhadap stabilitas tim, keberlanjutan kinerja, dan budaya kerja yang sehat. Namun demikian, loyalitas tidak dapat dibentuk semata-mata oleh kompensasi material, melainkan membutuhkan fondasi yang kuat dalam bentuk nilai dan emosi yang dibangun melalui kepemimpinan yang manusiawi. Urgensi penelitian ini muncul dari kenyataan bahwa sebagian besar pendekatan manajerial konvensional masih mengedepankan gaya kepemimpinan yang transaksional, di mana hubungan antara pemimpin dan karyawan bersifat sempit dan utilitarian. Padahal, dalam praktiknya, banyak karyawan bertahan bukan hanya karena gaji atau fasilitas, tetapi karena mereka merasa dihargai, didengarkan, dan dipimpin oleh figur yang memiliki integritas serta empati. Kepemimpinan berbasis nilai, yang mengedepankan prinsip moral dan kejelasan arah, serta dukungan emosional, yang menciptakan rasa aman secara psikologis, berperan penting dalam menciptakan keterikatan emosional yang mendorong loyalitas sejati.

Penelitian ini juga menjadi penting karena mencoba menjawab celah yang selama



ini jarang disentuh oleh pendekatan kuantitatif: yaitu bagaimana pengalaman dan persepsi interpersonal karyawan terhadap pemimpinnya membentuk makna loyalitas. Melalui pendekatan kualitatif, studi ini menggali secara mendalam narasi-narasi personal yang selama ini tersembunyi di balik angka-angka retensi atau hasil survei kepuasan kerja. Pemahaman akan makna loyalitas dari sudut pandang relasi interpersonal ini sangat dibutuhkan dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih humanistik dan berkelanjutan. Lebih jauh, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual maupun praktis, baik bagi akademisi yang tertarik pada studi kepemimpinan dan psikologi organisasi, maupun bagi praktisi manajemen yang ingin membangun budaya kerja yang berakar pada kepercayaan, nilai, dan empati. Dalam konteks organisasi modern yang menghadapi tantangan burnout, alienasi kerja, dan turnover tinggi, studi ini relevan untuk memberikan alternatif pendekatan yang menempatkan hubungan antarmanusia sebagai pusat dari kepemimpinan yang efektif.

Temuan dalam penelitian ini memperkuat sejumlah studi sebelumnya yang menyoroti peran signifikan kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Tingginya tanggapan positif terhadap dukungan emosional (91%) yang menghasilkan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi menunjukkan bahwa dimensi afektif dalam hubungan kerja sangat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian *Avolio dan Gardner (2005)* yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang otentik, ditandai oleh empati dan transparansi emosional, mampu

membentuk keterikatan psikologis karyawan secara lebih mendalam. Selanjutnya, 83% responden menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis nilai meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan ini selaras dengan penelitian *Kouzes dan Posner (2012)*, yang menekankan bahwa pemimpin yang menjunjung nilai dan integritas tinggi menjadi sumber inspirasi dan kepercayaan, yang secara langsung berkontribusi terhadap loyalitas jangka panjang.

Keterbukaan komunikasi sebagai tema ketiga yang mendapat respons positif (76%) juga menegaskan hasil studi *Men dan Stacks (2013)*, yang menemukan bahwa komunikasi dua arah yang terbuka antara pemimpin dan karyawan menciptakan rasa keadilan organisasi dan meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak semata-mata dibangun melalui sistem kompensasi atau kebijakan struktural, melainkan melalui pendekatan interpersonal dan nilai-nilai kepemimpinan yang diterapkan secara konsisten dalam praktik sehari-hari. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan yang humanistik dan berbasis nilai menjadi strategi krusial dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan sumber daya manusia.

Identifikasi Masalah

1. Loyalitas karyawan semakin sulit dipertahankan dalam dinamika organisasi modern, terutama ketika tekanan kerja tinggi tidak diimbangi dengan hubungan interpersonal yang sehat dan bermakna. Banyak organisasi masih mengandalkan sistem kompensasi atau kontrol struktural untuk mencegah turnover, tanpa menggali dimensi relasional



- yang sebenarnya lebih mendalam dan berjangka panjang.
2. Kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan masih minim diterapkan dalam banyak organisasi. Pemimpin cenderung fokus pada hasil kerja dan produktivitas, namun abai terhadap pentingnya nilai moral seperti keadilan, integritas, dan empati yang sebenarnya mampu memperkuat keterikatan karyawan.
 3. Dukungan emosional dari pemimpin belum dianggap sebagai bagian penting dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Padahal, kebutuhan psikologis karyawan seperti rasa dihargai, rasa aman, dan perhatian emosional sangat berperan dalam membentuk loyalitas sejati.
 4. Minimnya kajian kualitatif yang mendalami pengalaman interpersonal karyawan dalam memahami bagaimana loyalitas terbentuk dari hubungan mereka dengan pemimpinnya. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung bersifat kuantitatif dan tidak menyentuh aspek reflektif yang sangat penting dalam konteks ini.

Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana karyawan memaknai kepemimpinan berbasis nilai dalam konteks hubungan interpersonal di lingkungan kerja?
2. Sejauh mana dukungan emosional dari pemimpin memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi?

3. Apa saja pengalaman interpersonal yang dianggap karyawan sebagai faktor pembentuk loyalitas mereka?
4. Bagaimana keterkaitan antara kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional dalam membangun loyalitas karyawan dari perspektif kualitatif?

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai (*values-based leadership*) merujuk pada praktik kepemimpinan yang ditopang oleh prinsip moral, integritas, dan keselarasan antara kata dan tindakan pemimpin. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini menjadikan nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan rasa hormat sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan dalam berinteraksi dengan karyawan.

Menurut Copeland (2020), kepemimpinan berbasis nilai sangat efektif dalam membangun kepercayaan, menciptakan budaya kerja yang positif, dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Nilai-nilai yang diinternalisasi oleh pemimpin dapat menjadi acuan perilaku bagi karyawan, sehingga menciptakan keselarasan dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, Brown dan Treviño (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan nilai moral memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku etis karyawan dan mendorong loyalitas jangka panjang, terutama ketika nilai-nilai yang dianut pemimpin dirasakan autentik oleh bawahan.

2.2 Dukungan Emosional dalam Kepemimpinan

Dukungan emosional merupakan bagian penting dari aspek interpersonal dalam



kepemimpinan. Pemimpin yang mampu menunjukkan empati, kepedulian, dan komunikasi afektif dapat menciptakan lingkungan psikologis yang aman bagi karyawan. Dukungan ini memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang tanpa rasa takut, sekaligus meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja.

Ferguson dan Milliman (2018) menjelaskan bahwa dukungan emosional dari atasan berkorelasi positif dengan peningkatan motivasi intrinsik dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Pemimpin yang menyediakan waktu untuk mendengarkan, memberikan umpan balik konstruktif, dan memahami beban kerja karyawan mampu membangun hubungan yang bermakna dan saling mendukung.

Dari perspektif manajemen SDM, Schreurs et al. (2019) menambahkan bahwa dukungan emosional bukan hanya strategi interpersonal, tetapi juga merupakan investasi organisasi dalam membentuk budaya kerja yang berorientasi pada kesejahteraan psikologis karyawan.

2.3 Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan mencerminkan komitmen individu terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui kesediaan bertahan, keterlibatan aktif dalam pekerjaan, dan sikap mendukung visi organisasi. Loyalitas bukan hanya masalah retensi, tetapi juga kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi, terutama dengan pemimpin langsung.

Zhu, Lyu, dan Ye (2019) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan lebih kuat ketika hubungan dengan atasan ditandai oleh kepercayaan, dukungan emosional, dan kesamaan nilai. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan tidak hanya dilihat sebagai instruksi, tetapi sebagai teladan yang membentuk makna kerja karyawan.

Sementara itu, Nguyen et al. (2021) menyatakan bahwa loyalitas dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keadilan organisasi, komunikasi terbuka, dan empati pemimpin. Ketika pemimpin menunjukkan nilai-nilai tersebut secara konsisten, loyalitas karyawan meningkat secara signifikan, terutama dalam organisasi dengan dinamika tinggi.

2.4 Perspektif Interpersonal dalam Kepemimpinan

Interaksi antara pemimpin dan bawahan merupakan inti dari proses kepemimpinan. Perspektif interpersonal menekankan pentingnya komunikasi, kepercayaan, dan kualitas hubungan sosial dalam membentuk perilaku kerja. Dalam kerangka ini, loyalitas muncul bukan hanya dari kontrak formal, tetapi dari kedekatan emosional yang dibangun melalui relasi yang bermakna.

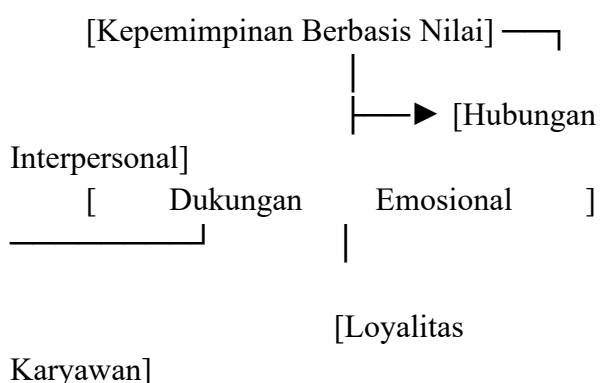
Menurut Uhl-Bien (2018), hubungan interpersonal yang sehat antara pemimpin dan karyawan menjadi katalis bagi keterlibatan emosional, motivasi kerja, dan loyalitas organisasi. Ketika karyawan merasa diperhatikan secara personal, mereka cenderung menunjukkan sikap proaktif dan mempertahankan hubungan kerja jangka panjang.

2.5 Kerangka Pemikiran

Loyalitas karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menjaga keberlangsungan dan kinerja organisasi secara jangka panjang. Loyalitas tidak hanya berkaitan dengan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di dalam organisasi, tetapi juga mencerminkan tingkat komitmen, rasa memiliki, dan keterlibatan emosional terhadap visi dan nilai-nilai organisasi. Dalam konteks ini, peran pemimpin menjadi krusial karena kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang membentuk persepsi, motivasi, dan keterikatan karyawan.



Kepemimpinan berbasis nilai menekankan pentingnya integritas, keadilan, dan konsistensi moral dalam tindakan dan keputusan pemimpin. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dihargai secara kolektif, hal ini menciptakan rasa kepercayaan dan respek di antara karyawan. Nilai-nilai ini menjadi panduan tidak hanya dalam arah strategis organisasi, tetapi juga dalam pola interaksi sehari-hari di tempat kerja.



Keterangan:

- 1) Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Dukungan Emosional → memengaruhi kualitas Hubungan Interpersonal.
- 2) Hubungan Interpersonal yang positif → memperkuat Loyalitas Karyawan.

Selain itu, dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin, seperti empati, perhatian, keterbukaan komunikasi, dan dukungan psikologis, turut membentuk hubungan interpersonal yang positif. Pemimpin yang mampu menyediakan ruang aman secara emosional bagi bawahannya akan membangun rasa dihargai dan diperhatikan. Hal ini berkontribusi langsung terhadap pembentukan loyalitas, karena karyawan merasa diakui tidak hanya sebagai

pekerja, tetapi juga sebagai individu yang utuh.

Dalam perspektif interpersonal, hubungan antara pemimpin dan karyawan bukan hanya transaksional, melainkan juga relasional. Loyalitas yang tumbuh dalam lingkungan kerja bukan semata karena sistem formal organisasi, tetapi juga karena kedekatan personal, rasa aman secara emosional, dan keselarasan nilai yang dibangun melalui interaksi yang bermakna.

METODE

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode literatur review atau kajian pustaka. Literatur review merupakan metode yang digunakan untuk mengkaji, menganalisis, dan mensintesis berbagai sumber ilmiah yang relevan guna menjawab pertanyaan penelitian secara teoritik dan konseptual. Dalam konteks ini, penelitian berfokus pada pemahaman terhadap hubungan antara kepemimpinan berbasis nilai, dukungan emosional, dan loyalitas karyawan melalui kajian terhadap literatur yang telah dipublikasikan sebelumnya, baik berupa artikel jurnal, buku, prosiding, maupun laporan penelitian yang relevan.

3.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai literatur akademik dan ilmiah yang telah dipublikasikan. Sumber data utama terdiri dari:

1. Artikel jurnal nasional dan internasional yang terindeks Scopus, SINTA, Google Scholar, dan ProQuest.
2. Buku teks dan referensi ilmiah terkait teori kepemimpinan, psikologi organisasi, loyalitas karyawan, serta dinamika hubungan interpersonal dalam organisasi.
3. Disertasi, tesis, dan laporan penelitian yang relevan.



4. Dokumen-dokumen akademik seperti hasil seminar, konferensi, dan white paper organisasi yang membahas topik terkait.

Kriteria pemilihan literatur dilakukan secara selektif, dengan mempertimbangkan: (1) relevansi dengan fokus penelitian; (2) kredibilitas dan reputasi sumber; dan (3) tahun terbit, diutamakan dari kurun waktu 10 tahun terakhir (2014–2024), kecuali untuk referensi klasik yang dianggap penting secara teoretis.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam kajian ini dilakukan melalui tahap-tahap berikut:

1. Identifikasi Kata Kunci: Menentukan kata kunci pencarian seperti *value-based leadership*, *emotional support*, *employee loyalty*, *interpersonal perspective*, dan padanannya dalam Bahasa Indonesia.
2. Pencarian Literatur: Menggunakan mesin pencari jurnal dan basis data ilmiah seperti Google Scholar, ScienceDirect, JSTOR, SINTA, dan Perpustakaan untuk memperoleh referensi yang relevan.
3. Seleksi Literatur: Menyaring literatur berdasarkan kesesuaian topik, metode, dan kontribusi teoretisnya terhadap tujuan penelitian.
4. Koding dan Klasifikasi: Memberi label dan kategori pada tiap sumber berdasarkan tema besar: (1) kepemimpinan berbasis nilai, (2) dukungan emosional, dan (3) loyalitas karyawan.
5. Analisis Tematik: Menganalisis isi literatur berdasarkan tema-tema utama yang muncul dan menyusun sintesis naratif.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode analisis isi tematik (*thematic content analysis*). Proses ini mencakup:

1. Reduksi data, yakni merangkum inti gagasan dan temuan dari masing-masing literatur.
2. Display data, yaitu menyusun data ke dalam matriks atau struktur tematik

untuk mempermudah pemahaman hubungan antar konsep.

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu menghubungkan berbagai temuan literatur secara sintetik untuk menjawab rumusan masalah serta menyusun refleksi teoritis terhadap loyalitas karyawan dari perspektif interpersonal.

3.5 Keabsahan Data

Untuk menjaga keabsahan data dalam studi literatur ini, dilakukan beberapa langkah:

1. Triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan berbagai literatur dari penulis, pendekatan metodologis, dan konteks yang berbeda.
2. Cross-check referensi, dengan memastikan sumber yang digunakan memiliki reputasi akademik, telah melewati peer-review, atau berasal dari institusi resmi.

Konsistensi sintesis, yakni dengan menjaga konsistensi antara rumusan masalah, tujuan, dan pembahasan hasil kajian agar tidak menyimpang dari fokus utama penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagaimana karyawan memaknai kepemimpinan berbasis nilai dalam konteks hubungan interpersonal di lingkungan kerja

Dalam konteks hubungan interpersonal di lingkungan kerja, karyawan memaknai kepemimpinan berbasis nilai sebagai bentuk kepemimpinan yang tidak hanya menekankan pada hasil atau pencapaian target semata, tetapi juga pada keberpihakan terhadap nilai-nilai kemanusiaan dan etika dalam interaksi sehari-hari. Nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, empati, integritas, dan keteladanan menjadi tolok ukur utama bagi karyawan dalam menilai seorang pemimpin. Bagi karyawan, seorang pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut bukan hanya menjadi



atasan secara struktural, tetapi juga menjadi figur panutan yang layak dihormati secara moral. Literatur yang dikaji menunjukkan bahwa ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, karyawan cenderung membangun hubungan emosional yang lebih kuat dengan pemimpin tersebut. Mereka merasa dihargai tidak semata-mata sebagai “tenaga kerja”, tetapi sebagai individu yang diperlakukan secara manusiawi. Hal ini sejalan dengan temuan dari Brown & Treviño (2006) yang menyebut bahwa kepemimpinan yang berbasis etika dan nilai mampu membentuk iklim kerja yang sehat secara psikologis dan sosial, yang pada gilirannya menciptakan loyalitas dan motivasi intrinsik karyawan.

Lebih lanjut, dalam hubungan interpersonal di tempat kerja, nilai-nilai yang diperlihatkan oleh pemimpin menjadi refleksi budaya organisasi secara mikro. Ketika seorang pemimpin mempraktikkan nilai keadilan dalam pengambilan keputusan atau menunjukkan empati saat menghadapi kesulitan pribadi karyawan, maka hubungan yang terbangun menjadi lebih bersifat personal dan mendalam. Dalam kondisi tersebut, karyawan tidak hanya mengikuti arahan karena kewajiban, tetapi juga karena adanya rasa hormat dan kepercayaan yang tumbuh dari hubungan interpersonal yang kuat. Selain itu, makna kepemimpinan berbasis nilai juga dimaknai sebagai ruang aman psikologis (*psychological safety*) bagi karyawan. Pemimpin yang berpegang pada prinsip-prinsip nilai dinilai mampu menciptakan iklim kerja yang bebas dari ketakutan, tekanan emosional, atau praktik diskriminatif. Hal ini membuat karyawan lebih terbuka dalam berpendapat, lebih berani mengambil inisiatif, dan lebih nyaman dalam mengekspresikan diri di lingkungan kerja.

Hubungan interpersonal menjadi lebih setara dan berlandaskan saling menghargai.

Sebagai bentuk refleksi, banyak karyawan dalam berbagai literatur menyatakan bahwa kehadiran pemimpin yang berlandaskan nilai memberi mereka alasan emosional dan moral untuk tetap bertahan dalam organisasi, bahkan di tengah tekanan kerja atau tantangan struktural. Mereka merasa bahwa loyalitas tidak hanya dibangun karena kontrak kerja, tetapi karena adanya hubungan interpersonal yang memberi makna terhadap pekerjaan mereka sehari-hari. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif karyawan, kepemimpinan berbasis nilai dimaknai sebagai bentuk kepemimpinan yang mengakar pada relasi manusiawi, yang membentuk kepercayaan, penghargaan, dan keterikatan emosional yang kuat. Nilai bukan sekadar jargon organisasi, tetapi menjadi dasar dalam membangun hubungan antarmanusia yang sehat dan berkelanjutan di tempat kerja.

Sejauh mana dukungan emosional dari pemimpin memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi

Dukungan emosional dari pemimpin memegang peranan penting dalam membentuk dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam berbagai literatur yang dianalisis, ditemukan bahwa bentuk dukungan emosional seperti empati, perhatian personal, pengakuan terhadap kontribusi, serta komunikasi terbuka berkontribusi signifikan terhadap munculnya keterikatan emosional karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Loyalitas tidak lagi semata-mata didasarkan pada faktor finansial atau formalitas kontraktual, tetapi juga dipengaruhi oleh relasi afektif antara karyawan dan pemimpinnya. Dukungan



emosional ini dimaknai karyawan sebagai sinyal bahwa keberadaan dan kondisi psikologis mereka dipedulikan. Ketika seorang pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap situasi pribadi karyawan—misalnya melalui empati saat karyawan menghadapi tekanan, atau fleksibilitas ketika menghadapi kondisi keluarga—maka karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar “sumber daya kerja”. Hal ini menciptakan rasa aman secara psikologis dan meningkatkan trust (kepercayaan), yang merupakan fondasi dasar dari loyalitas jangka panjang.

Literatur dari Kahn (1990) dan Eisenberger et al. (2002) menegaskan bahwa dukungan emosional menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan merasa “terhubung” secara emosional dan sosial dengan organisasi. Ketika pemimpin berperan sebagai sumber dukungan, bukan sekadar pengarah tugas, maka ikatan antara individu dan institusi menjadi lebih kokoh. Karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tanggung jawab, tetapi juga termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya sebagai bentuk timbal balik terhadap perhatian dan dukungan yang telah mereka terima. Lebih jauh, dalam lingkungan kerja yang menuntut adaptasi tinggi, cepatnya perubahan, dan tekanan kerja yang berat, dukungan emosional dari pemimpin menjadi semacam *penyangga stres* (stress buffer). Hal ini sangat penting dalam konteks kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam banyak kasus, karyawan yang mendapat dukungan emosional cenderung memiliki tingkat burnout yang lebih rendah, lebih tahan terhadap konflik, serta menunjukkan sikap proaktif dan kesetiaan yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Dalam studi kualitatif yang dikaji, ditemukan bahwa banyak karyawan yang

memutuskan untuk bertahan dalam suatu organisasi meskipun menghadapi keterbatasan fasilitas atau sistem kerja yang menantang, karena merasa “dipegang” oleh pemimpin yang peduli. Hubungan emosional ini sering kali lebih kuat dari sekadar kompensasi materi. Bahkan, dalam beberapa kasus, loyalitas yang terbentuk melalui hubungan emosional tidak mudah tergantikan, bahkan ketika ada tawaran dari tempat lain yang lebih menjanjikan secara ekonomi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dukungan emosional dari pemimpin memiliki pengaruh yang substansial dan mendalam terhadap loyalitas karyawan. Loyalitas tersebut bukan bersifat transaksional, tetapi lahir dari ikatan emosional yang dibangun melalui relasi yang hangat, manusiawi, dan penuh empati antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang mampu hadir secara emosional tidak hanya menciptakan karyawan yang produktif, tetapi juga karyawan yang setia, terikat secara emosional, dan bersedia tumbuh bersama organisasi.

Apa saja pengalaman interpersonal yang dianggap karyawan sebagai faktor pembentuk loyalitas mereka

Loyalitas karyawan terhadap organisasi tidak terbentuk secara instan ataupun semata-mata berdasarkan kontrak kerja atau imbalan material. Berdasarkan temuan dalam berbagai literatur kualitatif, loyalitas justru banyak dibentuk oleh pengalaman interpersonal yang emosional, bermakna, dan berulang antara karyawan dan pemimpinnya. Pengalaman-pengalaman ini memberikan makna psikologis yang mendalam dan menciptakan ikatan emosional terhadap tempat kerja yang sulit tergantikan. Salah satu pengalaman interpersonal yang paling sering disebut sebagai pemicu loyalitas adalah pengakuan atas kontribusi secara



personal. Ketika pemimpin secara langsung dan tulus memberikan apresiasi terhadap hasil kerja atau inisiatif yang dilakukan karyawan, hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga membangun rasa dihargai. Karyawan merasa bahwa keberadaan mereka diakui dan dihormati secara manusiawi, bukan sekadar sebagai “alat produksi”. Pengakuan yang dilakukan secara personal—bukan hanya dalam bentuk formal seperti bonus atau penghargaan tertulis—memiliki efek emosional yang lebih dalam.

Selain itu, pengalaman mendapatkan dukungan di masa sulit juga menjadi faktor yang sangat membekas dalam diri karyawan. Banyak karyawan dalam studi kualitatif menyebut bahwa mereka merasa sangat terikat pada organisasi karena pemimpinnya hadir secara emosional saat mereka mengalami krisis, seperti masalah keluarga, tekanan mental, atau konflik pekerjaan. Pemimpin yang menunjukkan empati, mendengarkan dengan sungguh-sungguh, dan memberikan kelonggaran atau solusi praktis, menciptakan rasa aman psikologis. Pengalaman ini memicu loyalitas yang lahir dari rasa utang budi secara emosional, bukan karena kewajiban struktural. Keterbukaan komunikasi dan kepercayaan juga muncul sebagai elemen penting dalam pengalaman interpersonal yang membentuk loyalitas. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bisa menyampaikan pendapat, ide, atau bahkan keluhan tanpa takut mendapat balasan negatif, maka terbangunlah hubungan dua arah yang sehat. Kepercayaan semacam ini tidak hanya meningkatkan kualitas kerja sama, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari sistem yang menghargai suara individu.

Pengalaman lain yang sering dianggap bermakna adalah bimbingan dan perhatian terhadap pengembangan diri. Pemimpin yang tidak hanya mengarahkan tugas, tetapi juga terlibat dalam perkembangan karier dan keterampilan karyawan, dianggap sebagai figur yang peduli terhadap masa depan bawahannya. Misalnya, saat pemimpin menyarankan pelatihan, mendukung karyawan untuk naik jabatan, atau memberikan tantangan baru yang memperkaya pengalaman kerja, maka karyawan merasakan ikatan emosional yang lebih kuat karena merasa “dibesarkan” oleh organisasi. Secara keseluruhan, pengalaman interpersonal yang membentuk loyalitas adalah pengalaman yang melibatkan dimensi afektif, personal, dan etis, bukan sekadar profesional atau mekanis. Hubungan yang dibangun melalui empati, penghargaan, kepercayaan, dan perhatian personal, menciptakan ikatan emosional yang mendalam dan membuat karyawan merasa terhubung secara batin dengan organisasi dan pemimpinnya. Oleh karena itu, loyalitas karyawan sering kali lahir dari akumulasi pengalaman interpersonal yang sederhana namun bermakna, yang memperkuat persepsi bahwa organisasi bukan sekadar tempat bekerja, tetapi juga ruang yang memberikan perhatian dan penghargaan atas nilai-nilai kemanusiaan mereka.

Bagaimana keterkaitan antara kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional dalam membangun loyalitas karyawan dari perspektif kualitatif

Dari perspektif kualitatif, keterkaitan antara kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional terhadap loyalitas karyawan merupakan suatu proses relasional



yang menyatu dan saling memperkuat. Keduanya tidak berdiri sebagai elemen yang terpisah, melainkan saling menyokong dalam membentuk fondasi kepercayaan, rasa memiliki, dan keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Penelitian berbasis refleksi pengalaman karyawan menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya dibentuk oleh kebijakan atau sistem kerja, tetapi tumbuh dari kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan berbasis nilai mengacu pada gaya kepemimpinan yang mengedepankan prinsip-prinsip etika, keadilan, integritas, tanggung jawab, dan penghargaan terhadap martabat manusia. Dalam praktiknya, pemimpin yang memegang nilai-nilai ini tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan cara kerja, proses komunikasi, serta bagaimana nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam keseharian organisasi. Ketika nilai-nilai ini diwujudkan secara konsisten oleh pemimpin, karyawan akan melihat figur yang otentik dan dapat dipercaya—dua kualitas yang penting dalam membentuk loyalitas.

Di sisi lain, dukungan emosional dari pemimpin merupakan ekspresi konkret dari nilai-nilai tersebut. Kepedulian terhadap kondisi mental karyawan, kepekaan terhadap beban kerja, kesediaan untuk mendengar, serta empati dalam menghadapi kesulitan pribadi, semua itu merupakan wujud nyata dari nilai kemanusiaan dan keadilan yang diyakini pemimpin. Maka, dalam praktik kualitatifnya, dukungan emosional bukanlah sekadar bentuk simpati, tetapi bagian integral dari kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai inti organisasi. Keterkaitan keduanya terletak pada interaksi makna dan perasaan. Ketika seorang karyawan merasakan bahwa nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin sesuai dengan tindakan nyata berupa dukungan emosional, maka

terbentuklah persepsi konsistensi dan ketulusan. Konsistensi inilah yang memperkuat kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, dan pada akhirnya terhadap organisasi itu sendiri. Loyalitas pun lahir dari perasaan dihargai secara utuh, baik sebagai pekerja maupun sebagai individu yang memiliki kehidupan dan kebutuhan emosional.

Dalam berbagai narasi karyawan yang dikaji melalui pendekatan kualitatif, loyalitas sering kali tidak dijelaskan melalui ukuran finansial atau karier, melainkan melalui pengalaman-pengalaman kecil namun bermakna—seperti pemimpin yang menguatkan saat karyawan merasa gagal, yang mendukung saat keluarga karyawan mengalami kesulitan, atau yang menghargai pendapat meskipun tidak setuju. Semua pengalaman tersebut bersumber dari nilai-nilai kepemimpinan dan terwujud dalam bentuk dukungan emosional yang otentik. Lebih jauh lagi, hubungan antara nilai dan dukungan emosional ini juga bersifat transformatif. Karyawan yang mendapatkan pengalaman ini cenderung menunjukkan perubahan perilaku positif seperti inisiatif kerja, keterbukaan, kesediaan bekerja lebih keras, dan bertahan lebih lama di organisasi. Dengan kata lain, loyalitas bukan hanya sikap pasif menerima, tetapi respons aktif terhadap budaya kerja yang humanis dan bermakna.

Secara keseluruhan, dalam perspektif kualitatif, keterkaitan antara kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional dalam membentuk loyalitas karyawan sangat kuat dan bersifat timbal balik. Nilai-nilai menjadi pondasi, sementara dukungan emosional menjadi jembatan yang menghubungkan nilai tersebut dengan realitas pengalaman karyawan. Keselarasan antara keduanya menciptakan loyalitas yang bukan sekadar



administratif, tetapi emosional dan ideologis yang jauh lebih kuat dan bertahan lama.

SIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis literatur dan refleksi naratif, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan terhadap organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor material seperti gaji dan fasilitas, tetapi sangat dipengaruhi oleh relasi interpersonal yang dibangun pemimpin melalui kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional. Kepemimpinan yang menjunjung tinggi integritas, keadilan, dan empati akan membentuk lingkungan kerja yang aman secara psikologis bagi karyawan. Dalam konteks tersebut, dukungan emosional yang diberikan pemimpin bukan sekadar pelengkap, melainkan perwujudan nyata dari nilai-nilai organisasi yang dijalankan secara konsisten.

Karyawan cenderung menumbuhkan loyalitas ketika mereka merasa dihargai, didengar, dan dipahami sebagai individu, bukan sekadar sumber daya kerja. Pengalaman interpersonal seperti empati, kehadiran pemimpin di saat sulit, dan pengakuan atas kontribusi personal menjadi fondasi penting dalam memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional saling terkait erat dalam menciptakan loyalitas yang bersifat emosional, mendalam, dan jangka panjang.

Saran

1. Bagi Organisasi, penting untuk menjadikan nilai-nilai etika dan kemanusiaan sebagai bagian integral dari budaya kerja. Hal ini bisa

dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan berbasis nilai dan pembentukan sistem evaluasi yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses interpersonal dalam kepemimpinan.

2. Bagi Pemimpin, disarankan untuk memperkuat kemampuan empatik dan kecerdasan emosional dalam interaksi sehari-hari. Mendengarkan secara aktif, hadir dalam momen kritis karyawan, serta menunjukkan perhatian yang tulus merupakan langkah konkret untuk membangun loyalitas.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya, perlu dilakukan studi lapangan yang lebih mendalam dengan melibatkan berbagai latar belakang organisasi untuk melihat bagaimana peran nilai dan emosi dalam kepemimpinan dipersepsikan dalam konteks yang lebih luas. Pendekatan fenomenologis atau studi kasus dapat menjadi pilihan metodologis yang relevan untuk memperkaya pemahaman tentang loyalitas karyawan.
4. Bagi Departemen SDM, disarankan agar faktor-faktor emosional dan nilai dalam kepemimpinan turut dimasukkan dalam program rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier, agar tercipta kesinambungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang dijalankan.



DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2019). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 30(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.004>
- Copeland, M. K. (2020). The importance of values-based leadership. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 38–45. <https://doi.org/10.1002/jls.21675>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2018). Creating effective core values: A spiritual leadership approach. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(2), 173–197. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1418694>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192. <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Nguyen, P. V., Nguyen, T. T. H., & Nguyen, H. V. (2021). The effects of ethical leadership and organizational justice on employee loyalty. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 88–102. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2020-0022>
- Noble, H., & Smith, J. (2018). Reviewing the literature: Choosing a review design. *Evidence-Based Nursing*, 21(2), 39–41. <https://doi.org/10.1136/eb-2018-102895>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2018). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Schreurs, B. H. J., Guenter, H., Schumacher, D., van Emmerik, H., & Notelaers, G. (2019). Pay-level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of autonomy and support climate. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 465–478. <https://doi.org/10.1002/job.2330>
- Uhl-Bien, M. (2018). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Institute Faculty Publications*, 23. <https://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/23>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.



Zhu, Y., Lyu, Y., & Ye, Y. (2019). Workplace friendship, helping behavior and turnover intention: The mediating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 583–600. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9565-9>