

**PERAN RECOGNITION PROGRAM DAN LEADERSHIP STYLE TERHADAP  
LOYALITAS KARYAWAN PADA INDUSTRI MANUFAKTUR DI SURABAYA**

**Oleh:**

**Didit Darmawan**

**Universitas Sunan Giri Surabaya**

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of recognition programs and leadership style on employee loyalty among manufacturing company employees in Surabaya. A quantitative approach with an explanatory survey design was employed. The sample consisted of 126 employees, selected using total sampling from the entire population of manufacturing company employees in Surabaya. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire adapted from Robbins and Judge (2019), Bass and Riggio (2006), and Allen and Meyer (1990). Data analysis was conducted using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 27. The findings reveal that recognition programs have a positive and significant effect on employee loyalty, leadership style has a positive and significant effect on employee loyalty, and both independent variables simultaneously exert a significant influence on employee loyalty. The study confirms that recognition programs are the most dominant factor in enhancing employee loyalty within manufacturing companies in Surabaya.*

*Keywords: employee loyalty, recognition program, leadership style, manufacturing companies.*

**PENDAHULUAN**

Loyalitas karyawan menjadi aset strategis bagi perusahaan manufaktur dalam menghadapi persaingan industri yang semakin kompleks. Perusahaan manufaktur sebagai tulang punggung perekonomian membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi (Zhang & Salleh, 2024). Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan loyalitas atau komitmen organisasional sebagai ikatan psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan dengan perusahaan dan keputusan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi. Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan kehadiran yang konsisten, berkontribusi melebihi tugas standar, serta merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. (Chakhvashvili & Maisuradze, 2022) Sebaliknya, rendahnya loyalitas menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan, pemborosan biaya rekrutmen, dan hilangnya pengetahuan organisasional yang berharga (Dutta & Dhir, 2021). Fenomena perputaran karyawan di sektor manufaktur mencapai angka yang mengkhawatirkan dalam tiga tahun terakhir. Banyak pekerja

pindah ke perusahaan pesaing hanya karena perbedaan kecil dalam perlakuan dan penghargaan (Kase et al., 2025). Oleh karena itu, identifikasi faktor faktor yang mempengaruhi loyalitas menjadi sangat penting bagi manajemen perusahaan.

Program pengakuan atau recognition program merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menghargai kontribusi karyawan baik secara formal maupun informal (Konovalova, 2021). Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa recognition program mencakup penghargaan formal seperti sertifikat dan bonus, apresiasi informal seperti pujian dan ucapan terima kasih, serta sistem insentif berbasis kinerja. Karyawan yang merasa kontribusinya dihargai cenderung mengembangkan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan (Qin, 2024). Social Exchange Theory dari Blau (1964) memberikan landasan teoritis bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan terbentuk melalui pertukaran sumber daya yang bernilai. Ketika perusahaan memberikan pengakuan yang tulus, karyawan akan membalas dengan loyalitas dan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, ketiadaan pengakuan membuat karyawan merasa tidak dihargai dan cenderung mencari tempat lain yang lebih mengapresiasi (Mngomezulu et al., 2015). Perusahaan manufaktur yang menerapkan program pengakuan secara konsisten melaporkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi (Nasir, 2022). Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa recognition program berhubungan positif dengan komitmen afektif karyawan (Shalini, 2020) (Vandenbergh, 2021) (Abbas & Ahmed, 2023). Dengan demikian, recognition program layak diuji pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan.

Gaya kepemimpinan atau leadership style menjadi faktor penentu kedua yang mempengaruhi loyalitas karyawan di perusahaan manufaktur. Bass dan Riggio (2006) mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan utama yaitu transformasional yang memberikan inspirasi dan motivasi, transaksional yang berbasis reward dan punishment, serta partisipatif yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu menciptakan visi yang menarik dan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari misi besar perusahaan (Zhang & Salleh, 2024). Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan positif antara pemimpin dan bawahan dibangun melalui rasa percaya dan kewajiban timbal balik. Ketika pemimpin menunjukkan perhatian, memberikan dukungan, serta melibatkan karyawan dalam keputusan penting, karyawan akan membalas dengan loyalitas dan kesediaan bekerja melebihi standar. (Miller & Hill, 2017) Sebaliknya, pemimpin yang otoriter dan tidak peduli menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan dan ketidakpastian (Sainz et al., 2021). Perusahaan manufaktur dengan gaya kepemimpinan partisipatif melaporkan tingkat retensi karyawan yang lebih baik (Youssef & Kadry, 2024). Penelitian sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa leadership style merupakan prediktor kuat komitmen organisasional (Aprillina et al., 2024) (Oorschot et al., 2021). Dengan demikian, leadership style menjadi variabel penting yang perlu dikaji dalam penelitian ini.

Fenomena rendahnya loyalitas karyawan di beberapa perusahaan disebabkan kurangnya penghargaan dari perusahaan terhadap prestasi kerja serta gaya kepemimpinan yang tidak mendukung perkembangan karier. (Tarihoran & Harsono, 2025) Karyawan yang berhasil mencapai target produksi seringkali tidak mendapatkan pengakuan apapun, sementara mereka yang melakukan kesalahan langsung mendapat tegasan keras (Seip & McNown, 2015). Atasan di lini produksi cenderung menggunakan pendekatan komando tanpa memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat. Akibatnya, karyawan merasa seperti mesin produksi yang tidak memiliki nilai lebih di mata perusahaan (Mittal, 2019). Kondisi ini diperparah dengan tidak adanya program pengakuan rutin seperti karyawan terbaik bulanan atau apresiasi masa kerja. Manajemen sering mengabaikan pentingnya aspek psikologis karena terlalu fokus pada target produksi dan efisiensi biaya. Padahal, loyalitas yang rendah berdampak langsung pada kualitas produk dan inovasi organisasi.

Penelitian tentang pengaruh recognition program dan leadership style terhadap loyalitas karyawan di perusahaan manufaktur Surabaya masih sangat terbatas. Sebagian besar studi sebelumnya dilakukan di sektor jasa atau perusahaan multinasional dengan budaya organisasi yang berbeda. Padahal, karakteristik perusahaan manufaktur yang mengutamakan efisiensi, standarisasi, dan keselamatan kerja memberikan dinamika tersendiri terhadap persepsi karyawan tentang penghargaan dan kepemimpinan. Karyawan pabrik dengan pekerjaan yang repetitif dan monoton sangat membutuhkan pengakuan untuk menjaga motivasi kerja mereka. Gaya kepemimpinan yang humanis dan suportif menjadi sangat krusial di lingkungan yang penuh tekanan target produksi. Selain itu, belum banyak penelitian yang menguji kedua variabel secara simultan dalam satu model prediksi dengan menggunakan Social Exchange Theory sebagai grand theory. Kesenjangan penelitian ini mendorong penulis untuk mengkaji pengaruh recognition program dan leadership style terhadap loyalitas karyawan. Perusahaan manufaktur di Surabaya dengan total populasi 126 karyawan dipilih menjadi responden melalui teknik total sampling.

Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjadi landasan teoritis utama dalam penelitian ini. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik di mana setiap tindakan positif dari satu pihak akan direspon dengan tindakan positif dari pihak lain. Dalam konteks perusahaan manufaktur, ketika organisasi memberikan recognition program yang adil dan kepemimpinan yang mendukung, karyawan akan membalas dengan loyalitas, dedikasi, dan kesediaan untuk berkontribusi lebih. Sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa perusahaan tidak memberikan penghargaan layak atau pemimpin tidak memperhatikan kesejahteraan mereka, mereka akan mengurangi kontribusi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Teori ini telah diuji dalam berbagai konteks organisasi dan terbukti relevan untuk menjelaskan dinamika loyalitas karyawan. Dengan menggunakan Social Exchange Theory, penelitian ini berupaya menguji apakah prinsip timbal balik berlaku dalam hubungan antara recognition program, leadership style, dan employee loyalty di perusahaan manufaktur Surabaya.

Tujuan utama penelitian ini adalah mengetahui pengaruh recognition program dan leadership style terhadap employee loyalty pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Secara lebih spesifik, penelitian ini menguji pengaruh parsial dari masing masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian juga menguji pengaruh simultan dari kedua variabel untuk melihat kontribusi bersama dalam menjelaskan variasi loyalitas karyawan. Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman teoritis tentang determinan loyalitas dari perspektif Social Exchange Theory. Temuan penelitian dapat menjadi panduan praktis bagi manajemen perusahaan manufaktur Surabaya dalam menyusun kebijakan sumber daya manusia. Kebijakan seperti perancangan program penghargaan yang terstruktur dan pelatihan kepemimpinan transformasional dapat dirancang berdasarkan bukti empiris. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei sensus untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hipotesis pertama menyatakan bahwa recognition program berpengaruh positif terhadap employee loyalty. Hipotesis kedua menyatakan bahwa leadership style berpengaruh positif terhadap employee loyalty.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori yang bertujuan menguji pengaruh antar variabel melalui pengukuran numerik. Jenis penelitian ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis tentang hubungan kausal antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya yang berjumlah 126 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah total sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden karena jumlah populasi yang tidak terlalu besar dan terjangkau untuk diteliti secara menyeluruh (Creswell & Creswell, 2018). Teknik ini menjamin tidak adanya sampling error dan memberikan representasi penuh terhadap karakteristik populasi. Prosedur pengambilan sampel dilakukan dengan mendata seluruh karyawan berdasarkan nomor induk kepegawaian, kemudian menyebarkan kuesioner kepada semua 126 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner cetak yang didistribusikan melalui koordinator setiap departemen. Waktu pengisian kuesioner sekitar 15 hingga 20 menit. Tingkat pengembalian kuesioner ditargetkan mencapai 100 persen dengan pengawasan ketat dari peneliti.

Definisi operasional variabel diperlukan untuk mengubah konsep abstrak menjadi indikator yang dapat diukur. Employee Loyalty (Y) didefinisikan sebagai ikatan psikologis karyawan dengan organisasi yang tercermin dalam keinginan untuk bertahan, berkontribusi, dan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain (Allen & Meyer, 1990). Indikator employee loyalty mengacu pada Allen dan Meyer (1990) yang meliputi komitmen bertahan dalam organisasi, kesediaan berkontribusi lebih dari yang diharapkan, dan rekomendasi positif terhadap perusahaan kepada pihak eksternal. Recognition Program (X1) didefinisikan sebagai strategi manajemen untuk menghargai kontribusi karyawan baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi

informal (Robbins & Judge, 2019). Indikator recognition program diadaptasi dari Robbins dan Judge (2019) meliputi penghargaan formal seperti sertifikat dan bonus, apresiasi informal seperti pujian dan ucapan terima kasih, serta sistem insentif berbasis kinerja. Leadership Style (X2) didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Indikator leadership style dari Bass dan Riggio (2006) meliputi gaya transformasional yang memberikan inspirasi dan motivasi, gaya transaksional yang berbasis reward dan punishment, serta gaya partisipatif yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner dengan skala Likert 5 poin, di mana angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan sangat setuju. Skala Likert dipilih karena mampu mengukur intensitas persepsi responden terhadap setiap pernyataan dengan tingkat presisi yang baik (Sekaran & Bougie, 2016). Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan persamaan  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$ , di mana Y adalah employee loyalty, X1 adalah recognition program, X2 adalah leadership style,  $\beta_0$  adalah konstanta,  $\beta_1$  dan  $\beta_2$  adalah koefisien regresi, dan  $\varepsilon$  adalah error term. Sebelum analisis regresi dilakukan, data terlebih dahulu diuji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas sebagai asumsi klasik. Uji validitas menggunakan korelasi corrected item total correlation dengan r tabel 0,176 untuk N=126, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach alpha dengan batas minimal 0,70 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Seluruh analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Responden**

Data penelitian terkumpul dari 126 responden karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya yang seluruhnya mengembalikan kuesioner karena proses pendampingan langsung oleh peneliti dan koordinator departemen. Tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100 persen. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden berjenis kelamin laki laki sebanyak 89 orang (70,6 persen), sedangkan perempuan sebanyak 37 orang (29,4 persen). Dari segi usia, responden dengan rentang usia 20 hingga 30 tahun sebanyak 34 orang (27,0 persen), usia 31 hingga 40 tahun sebanyak 58 orang (46,0 persen), dan usia di atas 40 tahun sebanyak 34 orang (27,0 persen). Berdasarkan tingkat pendidikan, responden lulusan SMA sebanyak 52 orang (41,3 persen), diploma sebanyak 28 orang (22,2 persen), sarjana sebanyak 41 orang (32,5 persen), dan pascasarjana sebanyak 5 orang (4,0 persen). Masa kerja responden kurang dari 5 tahun sebanyak 47 orang (37,3 persen), 5 hingga 10 tahun sebanyak 53 orang (42,1 persen), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 26 orang (20,6 persen). Profil responden ini menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh laki laki dengan rentang usia produktif dan masa kerja menengah.

### Hasil Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki corrected item total correlation di atas 0,176, sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach alpha untuk masing masing variabel yaitu employee loyalty sebesar 0,854, recognition program sebesar 0,839, dan leadership style sebesar 0,862. Seluruh nilai ini melampaui batas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai statistik sebesar 0,072 dengan signifikansi 0,138. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance untuk recognition program sebesar 0,724 dan leadership style sebesar 0,724. Nilai Tolerance lebih besar dari 0,10. Nilai VIF untuk recognition program sebesar 1,381 dan leadership style sebesar 1,381. Seluruh nilai VIF kurang dari 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi untuk recognition program sebesar 0,312 dan leadership style sebesar 0,284. Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

### Hasil Analisis Regresi

Tabel 1. Hasil Uji Simultan (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	845,672	2	422,836	58,234	0,000
Residual	893,328	123	7,263		
Total	1.739,000	125			

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 58,234 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi employee loyalty. Dengan kata lain, recognition program dan leadership style secara simultan berpengaruh signifikan terhadap employee loyalty.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,698	0,487	0,479	2,695

Tabel 2 menunjukkan nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,698, yang berarti hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat tergolong kuat. Nilai R Square sebesar 0,487 mengindikasikan bahwa recognition program dan leadership style secara bersama sama mampu menjelaskan 48,7 persen variasi dalam employee loyalty. Sisanya sebesar 51,3 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,479 menunjukkan bahwa setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor, kemampuan model tetap berada pada level yang baik.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,542	1,845		3,546	0,001
Recognition Program (X1)	0,423	0,079	0,398	5,354	0,000
Leadership Style (X2)	0,356	0,074	0,346	4,811	0,000

Berdasarkan Tabel 3, persamaan regresi yang diperoleh adalah  $Y = 6,542 + 0,423 X1 + 0,356 X2$ . Konstanta sebesar 6,542 menunjukkan bahwa ketika recognition program dan leadership style bernilai nol, maka nilai employee loyalty diprediksi sebesar 6,542. Koefisien regresi recognition program bernilai positif 0,423, artinya setiap peningkatan satu satuan recognition program akan meningkatkan employee loyalty sebesar 0,423 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien regresi leadership style bernilai positif 0,356, artinya setiap peningkatan satu satuan leadership style akan meningkatkan employee loyalty sebesar 0,356 satuan. Nilai standardized coefficients menunjukkan bahwa recognition program memiliki kontribusi lebih besar (Beta=0,398) dibandingkan leadership style (Beta=0,346).

Hasil uji t pada Tabel 3 menunjukkan bahwa recognition program memiliki t hitung sebesar 5,354 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga H1 diterima. Artinya, recognition program berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee loyalty. Leadership style memiliki t hitung sebesar 4,811 dengan signifikansi 0,000, sehingga H2 diterima bahwa leadership style berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee loyalty. Hasil uji F pada Tabel 1 menunjukkan nilai F hitung sebesar 58,234 dengan signifikansi 0,000, sehingga H3 diterima. Dengan demikian, recognition program dan leadership style secara simultan berpengaruh signifikan terhadap employee loyalty.

### **Pembahasan**

Pengaruh recognition program terhadap employee loyalty ditemukan positif dan signifikan, dengan koefisien regresi lebih besar dibandingkan leadership style. Temuan ini mengkonfirmasi teori Robbins dan Judge (2019) bahwa program pengakuan yang terstruktur mampu meningkatkan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang menerima penghargaan formal seperti bonus dan sertifikat merasa bahwa kontribusi mereka dilihat dan dihargai oleh perusahaan (Darmawan et al., 2020). Apresiasi informal seperti pujian dari atasan juga menciptakan rasa bangga dan kepuasan kerja yang mendalam (Eddine et al., 2023). Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan pengakuan yang tulus, karyawan membalas dengan loyalitas, komitmen, dan kesediaan untuk berkontribusi

lebih. Sebaliknya, ketiadaan program penghargaan membuat karyawan merasa bahwa usaha mereka tidak berarti, sehingga loyalitas menurun drastis (Newman & Ford, 2022). Implikasi dari temuan ini adalah bahwa perusahaan manufaktur di Surabaya perlu merancang sistem penghargaan yang adil, transparan, dan konsisten. Program karyawan terbaik bulanan, pemberian bonus berbasis kinerja, serta ucapan terima kasih publik dari atasan dapat menjadi praktik yang mudah diterapkan. Penghargaan tidak harus selalu bersifat materiil; pengakuan sosial dan piagam penghargaan seringkali memiliki dampak psikologis yang lebih dalam. Dengan recognition program yang baik, karyawan akan mengembangkan rasa memiliki yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas jangka panjang (Reese, 2020).

Pengaruh leadership style terhadap employee loyalty ditemukan positif dan signifikan. Temuan ini memperkuat kerangka teoritis Bass dan Riggio (2006) bahwa pemimpin dengan gaya transformasional mampu menciptakan visi yang menginspirasi dan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari misi besar. Pemimpin yang menunjukkan perhatian tulus terhadap kesejahteraan bawahan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif akan mendorong loyalitas yang tinggi (Zanabazar et al., 2023). Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan positif antara pemimpin dan bawahan dibangun melalui rasa percaya dan kewajiban timbal balik. Ketika pemimpin mendukung perkembangan karier karyawan dan mendengarkan keluhan mereka, karyawan akan membalas dengan dedikasi dan kesediaan bekerja melebihi standar (Darmawan, 2024). Sebaliknya, pemimpin yang otoriter, tidak peduli, atau hanya fokus pada angka produksi akan menciptakan lingkungan yang penuh tekanan dan ketidakpastian (Hippeli et al., 2025). Implikasi bagi perusahaan manufaktur Surabaya adalah bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan harus menjadi prioritas dalam program pelatihan. Gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah operasional sangat relevan untuk industri manufaktur. Pemimpin juga perlu dilatih untuk memberikan pengakuan secara spontan dan membangun hubungan personal yang positif dengan setiap anggota tim. Dengan leadership style yang tepat, karyawan akan merasa diperlakukan sebagai mitra, bukan sebagai alat produksi. Loyalitas akan tumbuh secara alami.

Secara simultan, recognition program dan leadership style bersama-sama mampu menjelaskan 48,7 persen variasi dalam employee loyalty, yang berarti bahwa kedua variabel memiliki peran yang saling melengkapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa recognition program memiliki pengaruh yang sedikit lebih dominan dibandingkan leadership style, namun keduanya tetap signifikan dan positif. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa Social Exchange Theory dari Blau (1964) sangat relevan dalam menjelaskan dinamika loyalitas karyawan di perusahaan manufaktur. Prinsip timbal balik bekerja melalui dua jalur: pertama, melalui kebijakan organisasi yang terstruktur seperti program penghargaan; kedua, melalui hubungan interpersonal dengan atasan langsung yang mencerminkan gaya kepemimpinan. Perusahaan yang hanya mengandalkan program penghargaan tanpa didukung kepemimpinan yang baik mungkin tidak akan optimal hasilnya (Danaher et al., 2020). Sebaliknya,

pemimpin yang hebat tanpa dukungan kebijakan organisasi juga akan kesulitan mempertahankan loyalitas jangka panjang. Karyawan manufaktur di Surabaya, dengan karakteristik pekerjaan yang repetitif dan penuh tekanan, sangat membutuhkan kombinasi antara pengakuan formal dan hubungan personal yang hangat dengan atasan. Ketika kedua faktor ini hadir bersamaan, karyawan akan merasakan bahwa perusahaan benar benar peduli pada kesejahteraan mereka. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada penurunan tingkat turnover, peningkatan produktivitas, serta terciptanya budaya kerja yang positif dan kolaboratif.

## **PENUTUP**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa recognition program berpengaruh positif terhadap employee loyalty, leadership style berpengaruh positif terhadap employee loyalty, serta kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap employee loyalty pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Kedua variabel bebas memberikan kontribusi sebesar 48,7 persen terhadap variasi loyalitas karyawan, sehingga model regresi yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik. Recognition program terbukti sebagai faktor yang sedikit lebih dominan dibandingkan leadership style dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Temuan ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa prinsip timbal balik dalam Social Exchange Theory berlaku kuat di sektor manufaktur.

Bagi perusahaan manufaktur di Surabaya, disarankan untuk merancang sistem recognition program yang terstruktur, konsisten, dan melibatkan seluruh level karyawan. Penghargaan tidak harus mahal secara materi, tetapi harus tulus dan tepat waktu. Perusahaan juga perlu menginvestasikan sumber daya dalam pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada gaya transformasional dan partisipatif. Pemimpin di lini produksi harus dibekali keterampilan komunikasi interpersonal, pemberian umpan balik positif, serta kemampuan membangun hubungan percaya dengan bawahan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau kepercayaan organisasional untuk memahami mekanisme pengaruh yang lebih kompleks. Penelitian dengan desain longitudinal juga dapat mengungkap bagaimana perubahan recognition program dan leadership style mempengaruhi loyalitas dalam jangka waktu panjang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Abbas, R., & Ahmed, S. (2023). Heartstrings at work: exploring catalysts and consequences of employee commitment. *International Journal of Business Reflections*. <https://doi.org/10.56249/ijbr.03.01.39>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal*

of *Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Aprillina, V. N., Rizky, Y. B., Rievan, M. A., & Alwi, M. (2024). The influence of leadership style on employee satisfaction and commitment. *International Journal of Social Service and Research*. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i7.851>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Chakhvashvili, D., & Maisuradze, T. (2022). Employee loyalty affecting a company's stability. *Vectors of Social Sciences*, 4. <https://doi.org/10.51895/vss4/chakhvashvili/maisuradze>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Danaher, P. J., Sajtos, L., & Danaher, T. S. (2020). Tactical use of rewards to enhance loyalty program effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 505–520. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2020.02.005>

Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47–58.

Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.

Darmawan, D., Putra, A. R., Khayru, R. K., Mardikaningsih, R., & Nuraini, R. (2025). Pengaruh Cultural Values dan Work Motivation Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 1-13.

Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation: *Global Business Review*, 097215092199080. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>

Eddine, B. A. S., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87–100.

Gani, A., & Darmawan, D. (2023). Human Resource Readiness for Generation Alpha Entering Digital Workplaces. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 185-210.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

- Handoko, F. D. ., Jahroni, J., & Putra, A. R. . (2024). Internal Communication Approaches for Teamwork and Organizational Conflict. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 5(3), 51–59.
- Hippeli, B., Kaluza, A. J., Junker, N. M., Dick, R. van, Hippeli, B., Kaluza, A. J., Junker, N. M., & Dick, R. van. (2025). Stress Mindsets of Leaders. 303–316. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-70444-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-662-70444-8_19)
- Kase, R., Ponikvar, N., & Kejžar, K. Z. (2025). The Impact of Pay Dispersion and Relative Pay Position on Employee Mobility. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2025(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2025.18574poster>
- Konovalova, V. (2021). Employee Recognition Programs: Experience and New Reality. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, 10(3), 25–30. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-25-30>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Digital Human Resource Practices in Remote Work Systems. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 357-388.
- Miller, G. A., & Hill, A. D. (2017). Want an Engaged Workforce? Get Engaged in its Success on a Deep Level. *Journal for Quality and Participation*, 40.
- Mittal, V. (2019). Employee engagement and empowerment. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.36718.66883>
- Mngomezulu, N., Challenor, M., Munapo, E., Mashau, P., & Chikandiwa, C. T. (2015). The impact of recognition on retention of good talent in the workforce. *Journal of Governance and Regulation*, 4(4), 372–379. [https://doi.org/10.22495/JGR\\_V4\\_I4\\_C3\\_P2](https://doi.org/10.22495/JGR_V4_I4_C3_P2)
- Nasir, M. (2022). LinkedIn Live: Building a Culture of Appreciation in the Manufacturing Industry. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.19785.83041>
- Newman, S., & Ford, L. R. (2022). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100956–100956. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956>
- Oorschot, J., Moscardo, G., & Blackman, A. (2021). Leadership style and psychological contract. *Australian Journal of Career Development*, 30(1), 43–54. <https://doi.org/10.1177/1038416220983483>
- Putra, A. R., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Organisational Social Capital and Team Collaboration as Supports for Total Quality Management. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 129-146.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Arifin, S. (2022). Employee Experience in the Digital Workplace: A Human Resource Management Perspective. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 361-384.
- Qin, W. (2024). Analysis of the Impact of Corporate Culture Construction on Employee Belongingness. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*, 8(7), 1695–1699. <https://doi.org/10.26855/jhass.2024.07.027>

- Reese, S. (2020). Developing an employee recognition program that promotes learning across the organization. *Development and Learning in Organizations*, 34(6), 45–48. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2019-0232>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 187-204.
- Sainz, M., Delgado, N., & Moriano, J. A. (2021). The Link Between Authentic Leadership, Organizational Dehumanization and Stress at Work. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(2), 85–92. <https://doi.org/10.5093/JWOP2021A9>
- Seip, K. L., & McNown, R. (2015). Does employees' compensation vary with corporate profit? *Journal of Policy Modeling*, 37(2), 281–290. <https://doi.org/10.1016/J.JPOLMOD.2015.01.012>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shalini, T. R. (2020). Impact of rewards and recognition on employee commitment- a perspective of the bank employees. *LBS Journal of Management & Research*, 18(1), 10–16. <https://doi.org/10.5958/0974-1852.2020.00002.4>
- Tarihoran, T., & Harsono, R. D. M. (2025). Exploring the Dynamics of Employee Loyalty in Construction Companies. *Jurnal E-Bis*, 9(1), 224–233. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v9i1.2157>
- Vandenbergh, C. (2021). On the Elusive Moderators of Affective Organizational Commitment. *Spanish Journal of Psychology*, 24(24), 43. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.41>
- Youssef, M., & Kadry, M. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees Retention and Performance. *Al-Mağallah Al-‘ilmiyyat Lil Dirāsāt Al-Tuğāriyyat Wa Al-Bi‘iyyat* (Print). <https://doi.org/10.21608/jces.2024.391559>
- Zanabazar, A., Yondonrenchin, M., & Baljinnyam, E. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.4.2048>
- Zhang, H., & Salleh, N. M. (2024). An Investigation of The Relationship Between Organizational Trust and Loyalty in China's Largest Manufacturing Company. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(8), e002923–e002923. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i8.2923>
- Zhang, X., Duraipandi, O., Lubei, F., Beifan, Y., & Jiahao, G. (2024). Transformational Leadership Practices Enables a Business to Achieve Long-Term Success. *International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering*, 10(4). <https://doi.org/10.22399/ijcesen.3749>