

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pertumbuhan bisnis di Indonesia sekarang ini semakin maju yang mengakibatkan persaingan didalam bisnis menjadi semakin kompetitif. Persaingan bisnis ini diakibatkan karena banyaknya perusahaan yang bermunculan, mulai dari perusahaan swasta sampai dengan perusahaan milik pemerintah. Disetiap perusahaan itu berlomba – lomba untuk mempengaruhi konsumennya dengan berbagai hal agar tetap melakukan transaksi terhadap perusahaan mereka.

Dengan semakin banyaknya perusahaan yang bermunculan ini, banyak juga UMKM yang bermunculan di Jawa Barat. Berikut adalah data jumlah UMKM tahun 2020 di Jawa Barat yang diolah oleh [opendata.jabarprov.go.id](http://opendata.jabarprov.go.id) adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**

**Jumlah UMKM Tahun 2020 Di Jawa Barat**

<b>Kabupaten / Kota</b>	<b>Jumlah Unit</b>
Kabupaten Bogor	476.844
Kabupaten Sukabumi	342.015
Kabupaten Cianjur	318.882
Kabupaten Bandung	449.164
Kabupaten Garut	329.477
Kabupaten Tasikmalaya	239.114
Kabupaten Ciamis	177.642
Kabupaten Kuningan	120.639
Kabupaten Cirebon	321.166
Kabupaten Majalengka	199.411
Kabupaten Sumedang	147.743
Kabupaten Indramayu	242.900

*Lanjutan Tabel 1.1*

Kabupaten Subang	215.859
Kabupaten Purwakarta	110.926
Kabupaten Karawang	297.011
Kabupaten Bekasi	293.752
Kabupaten Bandung Barat	198.707
Kabupaten Pangandaran	76.658
Kota Bogor	109.858
Kota Sukabumi	50.834
Kota Bandung	437.290
Kota Cirebon	51.142
Kota Bekasi	258.170
Kota Depok	206.463
Kota Cimahi	72.357
Kota Tasikmalaya	115.843
Kota Banjar	32.925

Sumber : [opendata.jabarprov.go.id](http://opendata.jabarprov.go.id)

Berdasarkan data diatas maka dapat diketahui bahwa jumlah UMKM tahun 2020 di Jawa Barat ada 5.892.792 unit yang mana Kabupaten dan Kota Bandung masing – masing mempunyai jumlah UMKM 449.164 dan 437.290 unit. Selain itu ada juga Kabupaten Sumedang dengan jumlah UMKM 147.743 unit yang mana dari tahun ke tahunnya mengalami peningkatan unit yang cukup signifikan seperti data dibawah ini :

**Tabel 1.2****Pertumbuhan UMKM Di Sumedang**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Unit</b>
2016	116.203
2017	123.393
2018	131.027
2019	139.134
2020	147.743
2021	156.884

Sumber : [opendata.jabarprov.go.id](http://opendata.jabarprov.go.id)

Berdasarkan data diatas maka dapat diketahui bahwa pertumbuhan UMKM di Sumedang dari tahun 2016 – 2021 mengalami peningkatan dalam jumlah unit yang cukup signifikan. Tercatat pada tahun 2016 ada 116.203 unit dan setiap tahunnya mengalami peningkatan lalu ditutup pada tahun 2021 dengan jumlah 156.884 unit jumlah UMKM yang ada di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat.

**Tabel 1.3**

**Jumlah Rumah Makan Di Sumedang**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Unit</b>
2016	119
2017	119
2018	0
2019	190
2020	146

Sumber : [opendata.jabarprov.go.id](http://opendata.jabarprov.go.id)

Berdasarkan data diatas maka dapat diketahui bahwa jumlah rumah makan di Sumedang dari tahun 2016 – 2020 mengalami peningkatan dan penurunan dalam jumlah unit yang tidak signifikan. Tercatat pada tahun 2016 ada 119 unit lalu pada tahun 2019 ada 190 unit dan pada tahun 2020 ada 146 unit namun [opendata.jabarprov.go.id](http://opendata.jabarprov.go.id) tidak melakukan riset pada tahun 2018.

Di Jawa Barat terdapat berbagai jenis UMKM mulai dari bisnis kuliner, *fashion*, pertanian, elektronik, *furniture*, dan jasa. Pertumbuhan UMKM di Indonesia berbanding lurus dengan pertumbuhan UMKM di Jawa Barat seperti dalam halnya bisnis kuliner.

Bisnis kuliner merupakan salah satu bisnis dewasa ini yang berkembang pesat dan memiliki potensi berkembang yang cukup besar. Bisnis kuliner termasuk

yang menjadi pilihan banyak orang, karena dianggap jenis bisnis yang lebih mudah dilakukan daripada bisnis lainnya. Namun, bisnis kuliner merupakan bisnis yang tergolong rumit karena membutuhkan banyak inovasi dan kreativitas yang berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi berperan penting untuk dapat terus bersaing dalam industri ini, meski dalam ruang lingkup bisnis kecil.

Bisnis kuliner mempunyai prospek yang bagus di Jawa Barat. Kuliner sudah seperti menjadi gaya hidup di masyarakat. Di Jawa Barat terdapat banyak PTN (Perguruan Tinggi Negeri) dan PTS (Perguruan Tinggi Swasta) dan juga terdapat banyak tempat destinasi wisata sehingga banyak kaum muda ataupun orang tua yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia bahkan luar negeri yang akan menyebabkan tingginya permintaan terhadap makanan dan minuman.

Tingginya permintaan terhadap makanan dan minuman juga tidak terlepas dari keanekaragaman masyarakat Jawa Barat yang menjadikan bisnis kuliner sebagai hal yang menarik. Setiap orang yang datang ke Jawa Barat cenderung berusaha mencari makanan dan minuman yang ada di Jawa Barat. Selain rasanya yang enak juga terdapat banyak inovasi terhadap makanan dan minuman tersebut sehingga membuat masyarakat menjadi penasaran akan rasanya. Potensi keanekaragaman etnis di Jawa Barat ini dijadikan peluang bagi para pelaku bisnis kuliner untuk mendapatkan keuntungan.

Bisnis kuliner tidak terlepas dari adanya rumah makan. Rumah makan merupakan istilah untuk menyebut bisnis gastronomi yang menyajikan hidangan kepada masyarakat dan menyediakan tempat untuk menikmati hidangan, serta menetapkan tarif tertentu untuk makanan, minuman, dan pelayanannya. Meski pada

umumnya rumah makan menyajikan makanan ditempat, tetapi ada juga beberapa yang menyajikan *take out dining* dan *delivery service* sebagai salah satu pelayanan kepada konsumennya.

Kabupaten Sumedang merupakan salah satu Kabupaten di Jawa Barat, Indonesia yang memiliki banyak rumah makan sunda. Sumedang merupakan Kabupaten yang berada pada jalur lintas masyarakat Kota Cirebon dan Kota Bandung yang dikenal dengan Kota Tahu atau Sumedang Puseur Budaya Sunda. Sumedang sebagai daerah transit antara Kota Cirebon dan Kota Bandung memiliki potensi dalam hal bisnis kuliner seperti halnya rumah makan. Hal ini tentu saja membuka peluang untuk tumbuh dan berkembangnya bisnis kuliner seperti rumah makan.

Kehadiran rumah makan dalam beberapa waktu terakhir menjadi bagian penting keberadaannya di masyarakat. Kehadiran rumah makan juga mampu membuat masyarakat atau wisatawan di Kabupaten Sumedang merasa terpenuhi kebutuhannya. Karena makanan dan minuman merupakan kebutuhan setiap manusia. Oleh karena itu, rumah makan ini sangat penting keberadaannya di Kabupaten Sumedang baik itu untuk masyarakat atau wisatawan.

Rumah makan ini adalah UMKM yang mana biasanya dikelola oleh perseorangan. Biasanya didalam perusahaan perseorangan proses pendiriannya relatif sederhana, pemilik bisnis adalah perseorangan, peran dan tanggung jawab tidak terbatas, permodalannya umumnya menggunakan harta pribadi dan tidak terlalu besar. Selain itu, keberhasilan perusahaan ada ditangan pemilik yang mengharuskan pemilik untuk mempunyai kepemimpinan yang baik dan cocok bagi

karyawan di perusahaan, sehingga dapat menumbuhkan sikap loyalitas karyawan di perusahaan.

UMKM di CV. Sinar Kartika ini termasuk kedalam kategori UMKM menengah karena memiliki kekayaan bersih diluar tanah dan bangunan berkisar antara 500 juta – 10 miliar rupiah dan memiliki omset berkisar antara 2,5 miliar – 50 miliar rupiah pertahun. UMKM ini untuk bisa tumbuh dan berkembang membutuhkan sikap loyalitas yang baik dari diri seorang karyawan dan kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin.

Loyalitas karyawan adalah lanjutan dari karyawan yang puas menjadi loyal ketika mereka melihat organisasi mereka menawarkan peluang untuk belajar, bertumbuh, dan pada saat yang sama menyediakan jalur karir yang sudah jelas dan yang dapat mereka raih. Walker (dalam Husein Umar 2019 : 39). Loyalitas karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan oleh perusahaan. Akan sangat sulit bagi sebuah perusahaan untuk dapat berkembang jika tidak memiliki karyawan dengan loyalitas yang tinggi didalam perusahaan. Perusahaan harus menumbuhkan loyalitas karyawan, sehingga perusahaan bisa bertahan dalam keadaan sesulit apapun, karena karyawan akan menunjukkan sikap loyalitasnya terhadap perusahaan.

Bagi karyawan loyalitas mudah saja diberikan untuk perusahaan. Namun, jika perusahaan tidak dapat menghargai seorang karyawan, maka karyawan juga akan berpikir ulang apakah dia akan loyal atau tidak terhadap perusahaan. Memperoleh karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi tentu saja tidak

mudah. Oleh sebab itu, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang baik untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

Kepemimpinan menjadi topik yang menarik untuk dikaji, oleh karena itu sampai sekarang dipelajari, dipraktikkan, dan diteliti. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kekuasaan, pemimpin tidak memiliki kekuatan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bertindak seperti apa yang diharapkan.

Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (dalam Hengki dkk., 2021 : 119).

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan kharismatik, transaksional, transformasional, dan visioner. Dan gaya kepemimpinan transformasional dianggap mampu untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Robbins (dalam Zaharuddin dkk., 2021 : 65).

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan mereka. Bass (dalam Gary Yukl 2010).

Analisis swot sebagai sebuah penilaian secara keseluruhan mengenai apa yang menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) sebuah perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan tujuan untuk menetapkan berbagai strategi yang ada di perusahaan. Kotler dan Armstrong (dalam Nasir Asman, 2020 : 43).

**Tabel 1.4**  
**Analisis SWOT**

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
Rumah makan memiliki cita rasa yang khas.	Pemimpin kurang dipercaya dan dihormati.	Rumah makan bisa sangat meningkat.	Bermunculannya rumah makan yang lain.
Rumah makan menawarkan harga yang terjangkau.	Pemimpin kurang memperhatikan masukan dari bawahan.	Meningkatkan loyalitas karyawan.	Adanya Covid – 19 yang menyebabkan turunnya daya beli.

Berdasarkan tabel diatas telah diketahui analisis swot berupa *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threats*. Yang mana bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan fokus sehingga hasil analisis ini dapat dijadikan bandingan berpikir di masa yang akan datang.

Di CV. Sinar Kartika karyawan bekerja dengan mendapat pengawasan yang ketat dan otoriter dari atasannya seperti dalam kasus diadakannya cctv untuk memantau gerak – gerak karyawan ketika sedang bekerja dan itu membuat karyawan merasa tidak nyaman. Atasan bersikap sebagai penguasa yang sewenang – wenang dan tidak menghargai karyawan seperti dalam kasus atasan selalu merasa dirinya yang paling benar, sehingga menyebabkan menurunnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti terdapat kurang maksimalnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional didalam perusahaan. Dalam rangkaian upaya pencapaian tujuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional sangat penting untuk dapat memajukan perusahaan, sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan. Karena dengan



kepemimpinan transformasional dapat menjadikan karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan.

Berdasarkan dari fenomena diatas mengungkapkan adanya kekurangan yang terjadi di CV. Sinar Kartika. Oleh karena itu, atas dasar uraian diatas perlu dilakukan penelitian terkait dengan permasalahan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika. Beberapa penyebab rendahnya loyalitas karyawan, karena tidak diterapkan atau kurang maksimalnya kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Hal tersebut yang mendasari peneliti untuk mengambil penelitian yang berjudul **“Analisis Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Meningkatkan Loyalitas Karyawan Pada CV. Sinar Kartika Sumedang”**.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan fenomena – fenomena yang telah diuraikan dilatar belakang penelitian, untuk menyelesaikan masalah yang akan dibahas pada bab – bab selanjutnya, maka perlu ditentukan fokus penelitian sehingga hasil analisa selanjutnya dapat terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Dari latar belakang, maka bisa ditentukan fokus penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini difokuskan pada bidang kajian sumber daya manusia khususnya analisis kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.
2. Lokasi penelitian pada CV. Sinar Kartika yang berlokasi di Jalan Raya Serang No. 95 Sumedang.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian yang disampaikan dilatar belakang, maka masalah – masalah yang dapat diidentifikasi dan dirumuskan menyangkut persoalan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional dilakukan pada CV. Sinar Kartika.
2. Bagaimana loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.
3. Apa saja yang menjadi hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional dilakukan pada CV. Sinar Kartika.
4. Bagaimana kepemimpinan transformasional yang efektif dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengkaji, meneliti, dan memahami :

1. Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional dilakukan pada CV. Sinar Kartika.
2. Untuk mengetahui loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.
3. Untuk mengetahui hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional dilakukan pada CV. Sinar Kartika.
4. Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional yang efektif dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktik adalah sebagai berikut :

## 1. Manfaat Teoritik

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti serta menambah ilmu yang didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis dan diharapkan penelitian yang selanjutnya dapat lebih baik.

## 2. Manfaat Praktik

### a. Bagi Pihak Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi kepemimpinan transformasional dilakukan pada CV. Sinar Kartika, terutama mengetahui cara dalam menerapkan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

### b. Bagi Para Peneliti

Sebagai sarana untuk melatih berpikir secara alamiah berdasarkan ilmu yang diperoleh pada bangku kuliah khususnya dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari objek yang diteliti.

### c. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan pada bidang manajemen, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas teori – teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori – teori yang akan dibahas yaitu mengenai definisi manajemen, manajemen sumber daya manusia, karangan – karangan ilmiah, laporan sebelumnya, dan sumber – sumber tertulis maupun media elektronik. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien.

##### **2.1.1.1 Definisi Manajemen**

Meskipun ada individu, kelompok, dan lembaga yang tidak percaya bahwa mereka perlu bermanajemen atau merasa tidak terlibat dalam proses manajemen, tetapi sadar atau tidak sadar, bermanajemen adalah hal yang esensial dalam segala bentuk kehidupan dan kerjasama yang terorganisir. Sementara keberhasilan kerjasama organisasional mencapai tujuan secara kuat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen dari organisasi. Meningkatnya kerjasama organisasional dalam kehidupan manusia modern mengakibatkan kebutuhan akan manajemen semakin penting dan juga meningkat. Untuk mencapai tujuan kehidupan modern, maka kerjasama organisasional makin penting, makin besar, makin kompleks, dan makin

dirasionalisasi. Untuk itu sistem manajemen dan manajer yang bertanggung jawab untuk menjalankannya menjadi semakin penting untuk membawa keteraturan tiap usaha kerjasama manusia yang terorganisir dan sekaligus menentukan keefektifan kerjasama tersebut.

Secara etimologis manajemen atau *management* berasal dari kata "*manage*". Kata "*manage*" berasal dari kata "*manus*", yang berarti "*to control by hand*" atau "*gain of results*" dan kedua "*personal responsibility by the manager of result being achieved*". Konsep manajemen lebih luas dari hanya sekadar "*the achievement of results*" dan "*personal responsibility by the manager of result being achieved*", juga lebih luas dari hanya sekadar pengelolaan, pembinaan, ketatalaksanaan, dan pengurusan. Ini tampak dalam definisi manajemen yang dapat dikategorikan berdasarkan tataran atau ranah praktis dan teoritis.

Menurut Mary Parker (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 4) mengemukakan bahwa :

"Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain".

Menurut John A. Pearce II dan Richard B Robinson (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 5) mengemukakan bahwa :

"Manajemen adalah proses mengoptimalkan manusia, material, dan kontribusi finansial untuk pencapaian tujuan organisasi".

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 5) mengemukakan bahwa :

"Manajemen adalah mengkoordinasikan aktivitas kerja sehingga diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain".

Menurut Burt Scanlan dan Robert Keys (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 5) mengemukakan bahwa :

“Manajemen dapat didefinisikan sebagai koordinasi dan integrasi semua sumber daya (baik manusia maupun teknis) untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Menurut Leslie W. Rue dan Lloyd L. Byars (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 5) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu bentuk pekerjaan yang melibatkan koordinasi dan pengorganisasian sumber daya, tenaga kerja, dan modal untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Robert Kreitner (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 5) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah proses bekerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah”.

Menurut Andrew D. Szilagy, Jr. (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 5) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sebagai proses interaksi sumber daya dan tugas menuju pencapaian tujuan organisasi”.

Dari definisi – definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebagai proses dari fungsi – fungsi agar efektif melaksanakan tugas – tugas dan efisien menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasional.

#### **2.1.1.2 Dimensi – Dimensi Manajemen**

Jika dianalisis dan diidentifikasi lebih dalam maka definisi manajemen seperti dikemukakan mempunyai banyak makna atau dimensi. Dan berikut ini

merupakan dimensi – dimensi manajemen menurut Ulber Silalahi (2017 : 7) adalah sebagai berikut :

#### 1. Proses dari Fungsi – Fungsi

Proses adalah suatu seni dari kegiatan – kegiatan dan operasi – operasi (*operations*). Proses merupakan usaha atau tindakan yang dilakukan secara sistematis untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Usaha yang dilakukan secara sistematis merupakan serangkaian tindakan atau perbuatan secara berjenjang, berlanjut, dan saling terkait untuk mencapai tujuan organisasional. Serangkaian tindakan yang dimaksud adalah seperangkat fungsi – fungsi yang harus dilaksanakan oleh manajer yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, dan sumber daya, pengkomunikasian, kepemimpinan, pemotivasian, dan pengendalian.

#### 2. Pelaksanaan Tugas – Tugas

Pekerjaan (*job*) adalah sekelompok tugas – tugas atau kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan – tujuan. Pekerjaan adalah sekumpulan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab untuk menghasilkan produk atau jasa. Tugas – tugas (*tasks*) merupakan “*a grouping of elements to form an identifiable work activity that is logical and necessary step in the performance of a job*”. Seluruh fungsi – fungsi ditunjukkan untuk mengerjakan pekerjaan yang benar atau efektif. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan – tujuan yang tepat dan mencapainya atau mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*).

### 3. Penggunaan Sumber – Sumber

Sumber daya manajemen juga disebut sumber daya organisasional, terdiri dari manusia, finansial, fisik, dan informasi. Serangkaian fungsi – fungsi manajemen dilaksanakan oleh manajer agar seperangkat sumber – sumber digunakan secara efisien atau mengerjakan pekerjaan dengan benar atau efisien. Efisiensi adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya secara baik dalam pencapaian tujuan atau mengerjakan pekerjaan dengan benar (*doing the things right*).

### 4. Pencapaian Tujuan Organisasi

Tujuan ialah hasil pada masa yang akan datang yang ingin dicapai atau diharapkan (*desired outcomes*) yang organisasi berusaha mencapai. Tanpa tujuan maka suatu organisasi tidak lebih dari satu kerumunan (*crowd*). Orang dapat dikumpulkan bersama tanpa tujuan, tetapi itu adalah suatu pergaulan tanpa tujuan. Organisasi memiliki tujuan dan tujuan itu memberi arah bagi manajer untuk mengoptimasi pemanfaatan sumber daya dan pelaksanaan tugas – tugas melalui fungsi manajemen. Melaksanakan seluruh fungsi – fungsi manajemen dimaksudkan agar tujuan organisasional tercapai secara efektif dan secara efisien dimana efektif dalam pelaksanaan tugas – tugas dan efisien dalam penggunaan sumber daya.

### 5. Dalam Lingkungan Yang Berubah

Salah satu indikator keberhasilan organisasi adalah kemampuan adaptabilitas organisasi yang bersangkutan terhadap lingkungan. Kriteria efektivitas harus menggambarkan hubungan timbal balik antara organisasi dengan lingkungan yang lebih luas, tempat hidupnya organisasi. Perubahan lingkungan menjadi



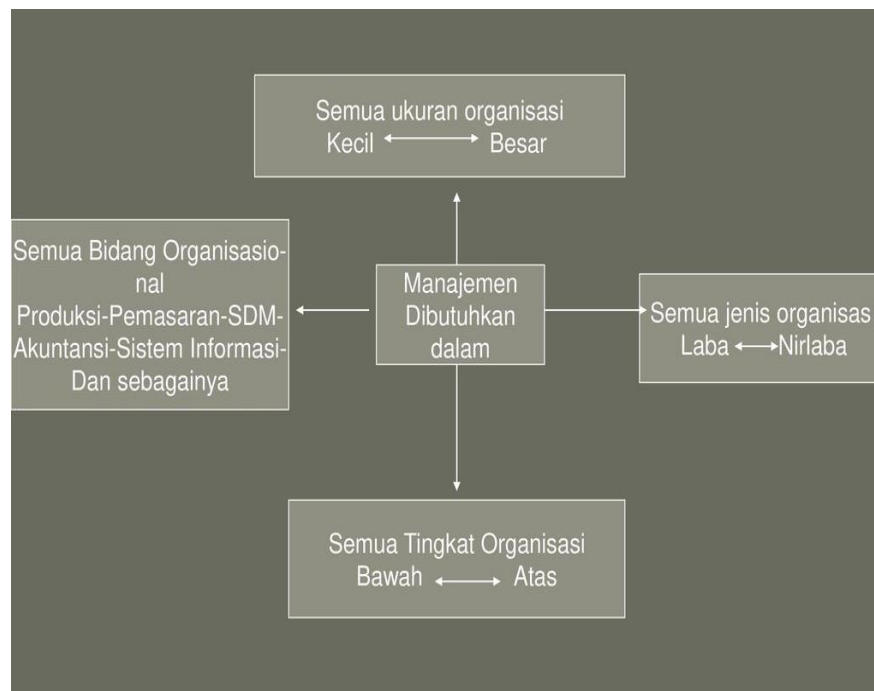
perhatian dari penstudi manajemen. Sebab kesuksesan dan kegagalan manajer mencapai tujuan ditentukan oleh kemampuannya mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Lingkungan mempunyai dampak yang besar terhadap bagaimana organisasi berfungsi.

### **2.1.1.3 Pentingnya Manajemen**

Anda mungkin tahu mengapa anda perlu belajar manajemen. Itu karena ada nilai dari pelajaran manajemen. Menurut Robbins dan Coulter (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 8) adalah sebagai berikut :

#### **1. Kebutuhan Universal Manajemen**

Secara absolut kita dapat mengatakan bahwa manajemen dibutuhkan di semua tipe organisasi, di semua ukuran organisasi, pada semua tingkat organisasional, dan di semua organisasi, tidak peduli apa dan dimana negeri mereka berada. Ini dikenal sebagai "*universality of management*". Ketika manajemen secara universal dibutuhkan dalam semua organisasi, kita mempunyai satu keterkaitan dalam peningkatan cara organisasi yang dimanajementi. Sebab manajemen efektif akan mengakibatkan organisasi efektif. Tugas dasar dari semua manajer di semua ukuran organisasi, pada semua tingkat organisasional dan di semua daerah kerja organisasional, dan di semua macam organisasi ialah membentuk dan memelihara suatu lingkungan dimana orang – orang yang bekerjasama dalam kelompok – kelompok dapat menyelesaikan tugas – tugas dan tujuan – tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini adalah gambar kebutuhan universal atas manajemen menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 9) yaitu :



**Gambar 2.1**

### **Kebutuhan Universal Atas Manajemen**

Jadi, bermanajemen adalah hal yang essensial dibutuhkan dalam segala kerjasama organisasional. Manajemen membuat kita dapat memelihara potensi kita, memperlihatkan cara kearah pencapaian tujuan yang lebih baik, mereduksi kesulitan – kesulitan dan pada akhirnya menyebabkan kita mencapai tujuan secara efektif. Manajemen dibutuhkan dalam tiap bentuk kerjasama organisasional, sebab tanpa manajemen tiap anggota organisasi akan bekerja kearah tujuan pencapaian mereka sendiri dan lebih mementingkan kepentingan diri sendiri dibandingkan oranisasi dan akibatnya tiap usaha yang dilakukan akan menjadi boros lalu menjadi tidak efektif dan efisien dan akan mengarah kepada menurunnya kepada pencapaian suatu organisasi dan lama – kelamaan akan menyebabkan kebangkrutan.

## 2. Realitas Kerja

Menurut Ulber Silalahi (2017 : 10) mengemukakan bahwa alasan lain untuk mempelajari manajemen adalah realitas bahwa :

*“For most of you once you graduate from college and begin your carieer, you will either managed or be managed. For those who plan on management careers, an understanding of the management process forms the foundation upon wich to build your management skills. For those of you who don’t see yourself in a management position, you’re still likely to have to work managers. Also assuming that you will have to work for a living and recognizing that you are very likely to work in an organization, you’ll probably have some managerial responsibilities even if you’re not a manager. That are you can gain a great deal of insight into the way your boss behaves and the internal workings of organizations by studying management”.*

Oleh karena itu bagi siapa yang bercita – cita menjadi manajer atau menduduki posisi manajerial maka studi formal manajemen adalah suatu hal yang penting dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan manajerial (*managerial ability*). Sebab organisasi efektif dan kebutuhan masyarakat tidak dapat direalisasikan tanpa manajemen dan manajer efektif. Maka dari itu manajemen dan manajer efektif sangat diperlukan didalam sebuah organisasi.

## 3. Imbalan dan Tantangan

Nilai dari pelajaran manajemen semakin dapat dipahami dengan memperhatikan imbalan dan tantangan dari menjadi seorang manajer.

**Tabel 2.1*****Rewards And Challenges Of Being A Manager***

<b><i>Rewards</i></b>	<b><i>Challenges</i></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Create a work environment in wich organizational members can work to the best of their ability.</i></li> <li>2. <i>Have opportunities to think creatively and use imagination.</i></li> <li>3. <i>Help others find meaning and fulfillment in work.</i></li> <li>4. <i>Support, coach, and nature others.</i></li> <li>5. <i>Work with a variety of people.</i></li> <li>6. <i>Receive recognition and status in organization and community.</i></li> <li>7. <i>Play a role in influencing organizational outcomes.</i></li> <li>8. <i>Receive appropriate compensation in form of salaries, bonuses, and stock options.</i></li> <li>9. <i>Good managers are needed by organizations.</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Do hards work.</i></li> <li>2. <i>Have to deal a variety of personalities.</i></li> <li>3. <i>Often have to make do with limited resources.</i></li> <li>4. <i>Motivate workers in chaotic and uncertain situations.</i></li> <li>5. <i>Successfully blend knowledge, skills, ambitions, and experiences of a diserve work goup.</i></li> <li>6. <i>Success depends on others work performance.</i></li> </ol>

Sumber : Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (dalam Ulber Silalahi, 2017 : 11).

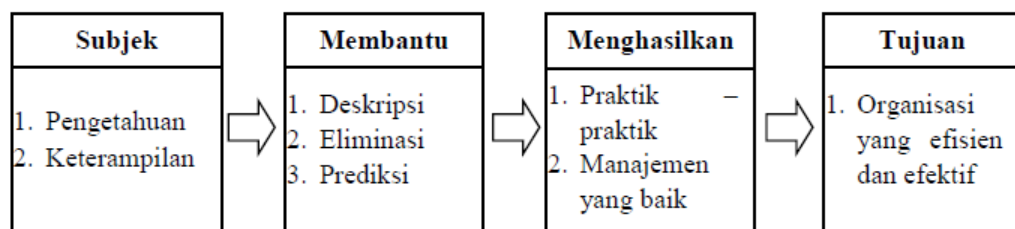
**2.1.1.4 Tujuan Mempelajari Manajemen**

Tujuan utama mempelajari manajemen ialah meningkatkan kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) manajerial untuk membuat deskripsi (*description*), penjelasan (*explanation*), dan prediksi (*prediction*) tentang fenomena manajemen untuk menghasilkan praktik manajemen dengan benar dan yang benar dalam mencapai tujuan organisasional.

Meskipun melalui studi formal manajemen dapat membuat seseorang menjadi manajer efektif, tetapi ini bukanlah tujuan pokok. Bermanajemen hanyalah satu sarana (*means*) dan bukan tujuan akhir (*ends*). Tujuan utama dari bermanajemen adalah keefektifan organisasi dan memuaskan kebutuhan masyarakat atau individu pada umumnya serta organisasi dan anggotanya pada

khususnya. Organisasi selalu mempunyai tujuan atau sasaran yang akan dicapai. Tanpa tujuan atau sasaran tidak ada alasan bagi orang untuk mendirikan atau membentuk suatu organisasi. Disamping itu organisasi juga memiliki program – program atau metode – metode untuk mencapai tujuan atau sasarannya.

Berikut ini adalah gambar tujuan mempelajari manajemen menurut Ulber Silalahi, (2017 : 13) yaitu :



**Gambar 2.2**

### **Tujuan Mempelajari Manajemen**

Tanpa ada rencana tentang apa yang harus dikerjakan, siapa yang mengelolanya, dan bagaimana mengerjakannya tidak mungkin ada organisasi menjadi lebih efektif dan *survive*. Sebab manajer organisasi akan meraba – raba dalam kegelapan yang amat pekat ibarat sebuah kapal di lautan luas tanpa nahkoda yang sudah tentu akan berjalan tanpa arah dan lambat laun akan tenggelam atau menabrak karang atau darat. Tanpa manajer yang memiliki pengetahuan dan keterampilan manajemen organisasi akan kacau dan pada akhirnya akan mati. Oleh sebab itu seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan anggota dan masyarakat sangat ditentukan oleh seberapa mampu manajer organisasi menjalankan tugas – tugas manajerial.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sekarang ini menjadi sebuah aset yang sangat berharga bagi sebuah perusahaan karena sumber daya manusia ini mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menjalankan sebuah organisasi secara langsung didalam perusahaan guna tercapainya tujuan dari perusahaan itu sendiri.

### **2.1.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam praktik sehari – hari, kita temukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama atau hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda. Istilah – istilah itu antara lain manajemen sumber daya insani, manajemen modal insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaian, administrasi personalia, atau manajemen tenaga kerja.

Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara. Tetapi hal penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita – citakan. Ringkasnya manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk membantu organisasi menjalankan upaya – upaya itu. Maka dari itu manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai tujuan didalam organisasi.

Menurut Sikula (dalam Marwansyah, 2019 : 3) mengemukakan bahwa :

“Administrasi personalia (*personnel administration*) sebagai “penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan didalam sebuah perusahaan”.

Menurut Flipppo (dalam Marwansyah, 2019 : 3) mengemukakan bahwa :

“Manajemen personalia (*personnel management*) sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan – tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai”.

Menurut Mondy dan Noe (dalam Marwansyah, 2019 : 3) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi”.

Menurut Ivancevich (dalam Marwansyah, 2019 : 3) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan – tujuan organisasi dan individu”.

Dari definisi – definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam sebuah organisasi yang dilakukan dengan melalui fungsi – fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pengembangan sumber daya manusia, pengembangan karir, pemberian kompensasi, kesejahteraan, keselamatan, dan kesehatan kerja. Perencanaan dan implemmentasi fungsi – fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

### **2.1.2.2 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat sejumlah fungsi operasional yakni perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penelitian sumber daya manusia. Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia ini sangat penting untuk kemajuan sebuah organisasi. Berikut ini dijelaskan secara singkat pengertian fungsi operasional menurut Marwansyah (2019 : 8) adalah sebagai berikut :

#### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang secara sistematis mengkaji kebutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dengan kata lain perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan jumlah dan mutu atau kualifikasi sumber daya manusia di masa yang akan datang.

#### **2. Rekrutmen Dan Seleksi**

Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat.

Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang – orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan. Hasil proses seleksi adalah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat diantara para pelamar.



### 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program – program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

### 4. Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi.

### 5. Keselamatan Dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja. Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja.

### 6. Hubungan Industrial

Hubungan industrial atau hubungan pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja atau buruh, dan pemerintah.

### 7. Penelitian Sumber Daya Manusia

Penelitian atau riset sumber daya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

#### **2.1.2.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**

Kegiatan – kegiatan manajemen sumber daya manusia dapat dijalankan pada tingkat individu, kelompok, dan unit organisasi yang lebih tinggi (misalnya departemen). Kadang – kadang ada aktivitas yang diprakarsai oleh organisasi

(misalnya rekrutmen atau program pengembangan manajemen) dan kadang pula ada kegiatan yang inisiatifnya datang dari individu atau kelompok (misalnya pensiun atas permintaan sendiri dan peningkatan keselamatan kerja). Apapun bentuknya, tanggung jawab untuk menjalankan kegiatan – kegiatan ini saling terkait. Seluruh kegiatan itu bersama – sama membentuk sistem manajemen sumber daya manusia.

Kegiatan penarikan, seleksi pemeliharaan, pengembangan, penilaian, dan penyesuaian lazimnya merupakan tanggung jawab khusus departemen sumber daya manusia. Tetapi, tanggung jawab ini juga menjadi bagian dari tugas setiap manajer pada setiap organisasi dan karena para manajer lini memiliki otoritas (hak yang diberikan oleh organisasi untuk mempengaruhi tindakan dan perilaku para pekerja yang mereka kelola) mereka memberikan pengaruh yang kuat terhadap cara – cara yang benar – benar digunakan dalam praktik pendayagunaan para pekerja.

**Tabel 2.2**

**Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

<b>Kegiatan</b>	<b>Tanggung Jawab Manajer Lini</b>	<b>Tanggung Jawab Dept. SDM</b>
Penarikan	Menyediakan data untuk analisis jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan ; mengintegrasikan rencana strategis dengan sumber daya manusia pada tingkat unit kerja (misal : departemen, bagian, dan divisi).	Analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan <i>affirmative action</i> .
Seleksi	Mewawancarai pelamar, mengintegrasikan informasi yang dikumpulkan oleh departemen sumber daya manusia dan membuat keputusan akhir.	Menyesuaikan mekanisme seleksi dengan hukum dan peraturan ketenagakerjaan ; menyediakan formulir lamaran ; tes tertulis, tes kemampuan, wawancara, investigasi latar

Lanjutan Tabel 2.2

		belakang pelamar, pemeriksaan referensi, dan pemeriksaan kesehatan.
Pemeliharaan	Perlakuan yang adil terhadap pekerja, komunikasi terbuka, penyesuaian konflik secara tatap muka, penciptaan kerjasama, penghormatan terhadap harga diri setiap individu, dan peningkatan gaji atas dasar prestasi.	Kompensasi dan kesejahteraan, hubungan pekerja atau industrial, keselamatan dan kesehatan kerja, dan pelayanan bagi pekerja.

Sumber : Marwansyah (2019 : 17)

Tabel diatas menunjukkan hubungan antara kegiatan – kegiatan manajemen sumber daya manusia dan tanggung jawab manajer lini dan departemen sumber daya manusia. Secara umum dapat dikatakan bahwa manajer atau departemen sumber daya manusia menyediakan kepakaran (*expertise*) dalam setiap bidang kegiatan manajemen sumber daya manusia, sementara manajer lini menggunakan kepakaran ini untuk mengelola karyawan secara efektif. Meskipun demikian, pada perusahaan – perusahaan kecil, para manajer lini biasanya bertanggung jawab atas aspek – aspek teknis maupun manajerial dari manajemen sumber daya manusia.

Peran fungsi sumber daya manusia adalah ikut memfasilitasi organisasi mencapai tujuan – tujuannya dengan mengambil prakarsa dan memberikan pedoman dan dukungan atas semua persoalan yang terkait dengan para karyawan. Tujuan pokoknya adalah menjamin bahwa organisasi mengembangkan strategi, kebijakan, dan praktik – praktik manajemen sumber daya manusia yang secara efektif dapat menangani segala hal yang berhubungan dengan pengadaan dan pengembangan sumber daya manusia serta hubungan antara manajemen dan pekerja. Fungsi sumber daya manusia dapat memainkan peran utama dalam

menciptakan lingkungan yang memungkinkan para karyawan mendayagunakan kapasitas terbaik mereka.

### **2.1.3 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sasaran – sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi – strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

#### **2.1.3.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai – nilai dan asumsi – asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai – nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptialkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja dan mendorong perubahan ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Bass (dalam Nur Insan, 2019 : 13).

Premis utama dari teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapi lebih dari apa yang

direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Krishnan (dalam Nur Insan, 2019 : 13).

Menurut Robbins (dalam Nur Insan, 2019 : 13) mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang memiliki kharisma”.

Menurut Bass (dalam Gary Yukl, 2010) mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan mereka”.

Menurut Burns (dalam Gary Yukl, 2010) mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin berfokus pada pencapaian perubahan nilai – nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan”.

Menurut O’Leary (dalam Achmad Sudiro, 2018 : 145) mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer, bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo, atau melampaui serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru”.

Dari definisi – definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai – nilai yang dianut oleh atasan kepada bawahan untuk mendukung tercapainya visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai – nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Pada akhirnya bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain atau bawahannya untuk mentransformasikan nilai – nilai dan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain – lain. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku bawahan menjadi lebih baik. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) bagi sebuah organisasi. Kepemimpinan ini akan mendorong untuk menanamkan budaya inovasi dan kreativitas.

#### **2.1.3.2 Faktor Faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Gibson dkk., (dalam Marto Silalahi dkk., 2020 : 21) menyebutkan bahwa terdapat faktor – faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

1. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

2. Perhatian Individu (*Individual Attention*)

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek – proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara – cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi ia mendorong para pengikut agar kreatif.

4. Penghargaan Yang Tidak Terduga (*Contingent Reward*)

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

5. Manajemen Dengan Pengecualian (*Management By Exception*)

Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran – sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

### **2.1.3.3 Ciri – Ciri Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Tichy dan Devana (dalam Muhammad Karebet, 2020 : 22) menyebutkan bahwa terdapat ciri kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

1. Mereka (para pemimpin transformasional) dengan jelas memandang diri mereka sendiri sebagai agen – agen perubahan (*change agents*). Mereka berjuang untuk

membuat suatu perbedaan dan untuk mentransformasikan organisasi dibawah tanggung jawab mereka.

2. Mereka berani (*courageous*). Mereka mampu berurusan dengan resistensi (pihak – pihak yang melawan), mereka mengambil alih posisi, mengambil risiko, mengkonfrontir realitas.
3. Mereka percaya kepada orang – orang yang dipimpinnya (*believe in people*). Mereka mempunyai kepercayaan – kepercayaan yang sudah dikembangkan dengan baik perihal motivasi, menaruh kepercayaan, dan pemberdayaan.
4. Mereka didorong oleh seperangkat nilai yang kuat (*a strong set of values*).
5. Mereka terus belajar (*life long learners*). Mereka melihat kesalahan, baik kesalahan mereka sendiri atau kesalahan orang lain sebagai kesempatan untuk belajar.
6. Mereka dapat mengatasi masalah – masalah yang mengandung kompleksitas (*complexity*), ketidakpastian (*uncertainty*), dan kemenduaan (*ambiguity*).
7. Mereka adalah visioner – visioner (*visionaries*).

#### **2.1.3.4 Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Erik Rees (dalam Muhammad Karebet, 2020 : 59) ada 7 prinsip didalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

##### **1. Simplikasi**

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan tentu saja transformasional yang



dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

## 2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas didalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul – betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

## 3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi didalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat didalamnya.

## 4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut

akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

#### 5. Mobilitas

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

#### 6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

#### 7. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

### **2.1.3.5 Hambatan Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Stephen P. Robbins (2018 : 273) ada 3 hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional :

#### 1. Hambatan Kompetensi Karyawan

Setiap organisasi mengharapkan hasil kerja karyawan yang maksimal dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Namun apa jadinya apabila karyawan tidak melakukan kinerja yang terbaik. Untuk mencapai kinerja yang terbaik maka diperlukan usaha – usaha yang harus dilakukan karyawan demi tujuan

organisasi hendak dicapai. Karakteristik karyawan dapat diukur dengan sikap, minat, dan masa kerja dalam organisasi.

## 2. Hambatan Birokrasi

Ketika terdapat hambatan dari dalam organisasi, tentu saja kita harus melaksanakan evaluasi. Hambatan itu bisa berasal dari karyawan sendiri maupun berasal dari luar. Struktur organisasi ini untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

### 2.1.3.6 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (dalam Muhammad Karebet, 2020 : 58) ada beberapa dimensi kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

#### 1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pemimpin memiliki perilaku yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.

#### 2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)

Pemimpin mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan / pengikut, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi dan mampu menggugah spirit tim melalui pertumbuhan antusiasme dan optimisme.

#### 3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mampu menumbuhkan ide – ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan – permasalahan yang dihadapi bawahan / pengikut,

memberikan motivasi pada bawahan untuk mencari pendekatan – pendekatan baru dalam melaksanakan tugas – tugas organisasi.

#### 4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individu)

Pemimpin mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan – masukan bawahan / pengikut serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan / pengikut akan pertimbangan karir.

#### **2.1.3.7 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut David I. Bertocci (dalam Umiarso 2018 : 86) menyebutkan indikator dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

1. Pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran pengikut akan pentingnya tugas dan berkinerja baik.
2. Pemimpin transformasional menjadikan pengikutnya menyadari kebutuhan mereka untuk pengembangan, pemberdayaan, dan prestasi mereka.
3. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk bekerja demi kebaikan organisasi daripada demi keuntungan pribadi mereka sendiri.

#### **2.1.4 Loyalitas Karyawan**

Organisasi merupakan wadah / sarana bagi suatu kelompok / individu yang minimal punya suatu kesamaan visi dan misi. Satu hal yang penting sangat diperlukan oleh sebuah organisasi untuk mempertahankan keberadaannya adalah loyalitas dan kebersamaan dari anggotanya.

##### **2.1.4.1 Definisi Loyalitas Karyawan**

Seorang karyawan yang memiliki loyalitas terhadap organisasinya memiliki kesadaran pribadi untuk memanfaatkan semua potensi yang ada didalam dirinya

untuk memajukan organisasi. Loyalitas itu sendiri dapat diartikan sebagai tekad dan mengamalkan sesuatu dengan disertai penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Menurut Seema dkk., (dalam Husein Umar, 2019 : 38) mengemukakan bahwa :

“Loyalitas karyawan adalah manifestasi dari komitmen organisasi, dengan identifikasi kekuatan relatif tiap individu dan keterlibatan dalam organisasi”.

Menurut Walker (dalam Husein Umar, 2019 : 39) mengemukakan bahwa :

“Loyalitas karyawan adalah lanjutan dari karyawan yang puas menjadi loyal ketika mereka melihat organisasi mereka menawarkan peluang untuk belajar, bertumbuh, dan pada saat yang sama menyediakan jalur karir yang sudah jelas dan yang dapat mereka raih”.

Menurut Mc. Cusker dan Wolfman (dalam Husein Umar, 2019 : 39) mengemukakan bahwa :

“Loyalitas karyawan adalah komitmen terhadap organisasi dan terjadi sebagai akibat dari meningkatnya kepuasan yang berasal dari proses evaluasi internal, dan jika tahapan karyawan yang memenuhi atau melampaui, maka kepuasan akan tumbuh”.

Menurut Porter (dalam Husein Umar, 2019 : 39) mengemukakan bahwa :

“Melihat loyalitas sebagai rasa memiliki yang diwujudkan dalam keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi, suatu kepercayaan terhadap organisasi dan manajemen bahwa mereka melakukan hal – hal yang baik”.

Dari definisi – definisi diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, berhubungan dengan

komitmen dari karyawan terhadap organisasinya. Apabila karyawan setia terhadap organisasinya maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut mempunyai sikap loyalitas terhadap organisasinya.

#### **2.1.4.2 Ciri – Ciri Loyalitas Karyawan**

Menurut Aris Ariyanto (2021 : 45) menyebutkan bahwa ciri – ciri karyawan yang memiliki loyalitas diantaranya sebagai berikut :

1. Sikap disiplin.
2. Punya inisiatif.
3. Tertarik untuk terus berkontribusi.
4. Kinerja yang memuaskan.
5. Punya tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan.

#### **2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Menurut Mardalis (dalam Ali Chaerudin, 93 : 2020) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan diantaranya sebagai berikut :

1. Penghasilan sesuai standar.
2. Memberikan kebutuhan spiritual dengan keyakinannya.
3. Sesekali perlu melakukan kegiatan *refreshing* seperti *outbond* atau *family gathering*.
4. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan keahlian.
5. Memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk mengembangkan karir.
6. Memperhatikan rasa nyaman untuk menghadapi masa depan.

7. Menanamkan pada karyawan untuk mempunyai jiwa loyal pada perusahaan.
8. Sesekali mengajak karyawan untuk memberi masukan bagi perusahaan.
9. Memberikan fasilitas dan suasana yang menyenangkan.

#### **2.1.4.4 Faktor Penyebab Turunnya Loyalitas Karyawan**

Menurut Ali Chaerudin (97 : 2020) setidaknya terdapat 3 faktor yang dapat menjadi penyebab turunnya loyalitas karyawan diantaranya sebagai berikut :

##### 1. Faktor Rasional

Faktor – faktor rasional yang menjadi penyebab turunnya loyalitas karyawan sesuai dengan pengertian loyalitas antara lain gaji, bonus, jenjang karir, dan fasilitas – fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

##### 2. Faktor Emosional

Faktor emosional yang menjadi penyebab turunnya loyalitas karyawan sesuai dengan pengertian loyalitas antara lain pekerjaan yang dinilai kurang menantang, lingkungan kerja tidak kondusif, perasaan kurang yakin terhadap keberlangsungan hidup perusahaan, ketidakcocokan karyawan dengan pemimpin, pekerjaan dinilai tidak *prestidge*, serta kurangnya penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan.

##### 3. Faktor Kepribadian

Faktor kepribadian sebagai penyebab turunnya loyalitas karyawan mengacu pada hal – hal yang menyangkut sifat pribadi karyawan. Faktor kepribadian yang menjadi penyebab turunnya loyalitas karyawan adalah sifat mudah bosan dan ketidakcocokan karyawan dengan budaya kerja di perusahaan.

#### **2.1.4.5 Dimensi Loyalitas Karyawan**

Menurut Peloso (dalam Husein Umar, 2019 : 41) menyebutkan bahwa dimensi loyalitas karyawan diantaranya sebagai berikut :

1. *Stay*

Tidak berpikir untuk pindah kerja ke perusahaan lain.

2. *Proud*

Rasa bangga sebagai karyawan di perusahaan.

3. *Recommendation To Work*

Bersedia merekomendasikan kepada orang lain untuk bekerja di perusahaan.

4. *Recommendation To Business*

Karyawan bersedia merekomendasikan perusahaan lain untuk berbisnis dengan perusahaan.

#### **2.1.4.6 Indikator Loyalitas Karyawan**

Menurut Powers ada beberapa indikator loyalitas karyawan diantaranya sebagai berikut :

1. Tetap bertahan dalam organisasi.
2. Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Menjaga rahasia bisnis perusahaan.
4. Mempromosikan organisasinya kepada konsumen dan masyarakat umum.
5. Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.
6. Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.
7. Tidak bergosip, berbohong atau mencuri.
8. Membeli dan menggunakan produk perusahaan.



9. Ikut berkontribusi dalam kegiatan sosial organisasi.
10. Menawarkan saran – saran untuk perbaikan.
11. Mau berpartisipasi dalam kegiatan – kegiatan aksidental organisasi.
12. Mau mengikuti arahan atau instruksi.
13. Merawat properti organisasi dan atau tidak memboroskannya.
14. Bekerja secara aman.
15. Tidak mengakali aturan organisasi termasuk ijin sakit.
16. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai dasar perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan. Dibawah ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian peneliti diantaranya :

**Tabel 2.3**

### Perbandingan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, Dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Mei Hardika dkk., 2015.  Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional	1. Meneliti kepemimpinan transformasional.	1. Tidak meneliti loyalitas karyawan. 2. Penelitian dilakukan pada PAUD di Kecamatan	Gaya kepemimpinan transformasional sudah diterapkan di beberapa sekolah di Kecamatan Sidoarjo Salatiga

Lanjutan Tabel 2.3

	Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidoarjo Salatiga	2. Menggunakan pendekatan kualitatif.	Sidoarjo Salatiga.	dan berjalan sangat baik dan efektif.
2.	Daniel Iman Santoso dan Rooswanti Putri, 2017.  Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan di Perdana Elektronik	1. Meneliti Loyalitas Karyawan. 2. Meneliti kepemimpinan. 3. Menggunakan pendekatan kualitatif.	1. Penelitian dilakukan di Perdana Elektronik.	1. Pemimpin generasi pertama paling dominan menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik. Gaya kepemimpinan ini mempengaruhi loyalitas karyawan kepada pemimpinnya adalah <i>experience</i> dan <i>fast respond</i> . 2. Pemimpin generasi kedua paling dominan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini mempengaruhi loyalitas karyawan kepada pemimpinnya adalah modernisasi dan <i>fast understanding</i> .
3.	Michael Valentino dan Bambang Haryadi, 2016.  Loyalitas Karyawan Pada CV. Trijaya Manunggal	1. Meneliti loyalitas karyawan. 2. Menggunakan pendekatan kualitatif.	1. Tidak meneliti kepemimpinan transformasional. 2. Penelitian dilakukan di CV. Trijaya Manunggal.	Loyalitas didalam perusahaan CV. Trijaya Manunggal, karyawan memiliki loyalitas yang sudah baik dilihat dari perspektif tersebut yaitu loyalitas karyawan pada organisasi, loyalitas karyawan pada pemimpin, dan

Lanjutan Tabel 2.3

				loyalitas karyawan pada pekerjaan. Ada suasana yang ingin saling membantu, mengutamakan kepentingan perusahaan, bekerja dengan bersungguh – sungguh, hormat satu sama lain, mengerti kondisi perusahaan, adanya kesadaran menjaga lingkungan kerja, namun pada karyawan yang usianya muda mereka memiliki loyalitas yang kurang baik disebabkan karena kurang lama bekerja di perusahaan dan usia yang masih muda.
4.	Zam Zamiyah, 2017.  Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Loyalitas Karyawan Pada CV. Herani Abadi Surabaya	1. Meneliti kepemimpinan. 2. Meneliti loyalitas karyawan. 3. Menggunakan pendekatan kualitatif.	1. Meneliti budaya organisasi. 2. Meneliti sistem pengendalian manajemen. 3. Penelitian dilakukan di CV. Herani Abadi Surabaya.	Untuk meningkatkan loyalitas karyawan perusahaan harus menyeimbangkan antara kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang baik, sistem pengendalian yang efektif. Karena loyalitas karyawan sangat penting dan sangat berpengaruh bagi kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan.
5.	Ms. Milan Singh etc., 2020	1. Meneliti kepemimpinan.	1. Tidak meneliti di perusahaan.	Survey literatur yang dilaporkan dalam makalah tersebut membahas

Lanjutan Tabel 2.3

	<p><i>A review Paper On Role Leadership In Developing Employee Loyalty Towards The Organization</i></p>	<p>2. Meneliti loyalitas karyawan. 3. Menggunakan pendekatan kualitatif.</p>	<p>teori kepemimpinan yang berbeda, gaya yang paling menonjol adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Makalah ini juga berisi ulasan tentang loyalitas karyawan dan faktor – faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Makalah berdasarkan makalah yang ditinjau menunjukkan bahwa ada faktor – faktor seperti motivasi kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan yang mempengaruhi loyalitas karyawan tetapi kepemimpinan adalah salah satu faktor utama dan menonjol dalam pengembangan loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan otokratis telah menunjukkan efek negatif terhadap loyalitas karyawan. Hubungan antara seorang karyawan dan pemimpin untuk sebagian besar</p>
--	---	--	--

Lanjutan Tabel 2.3

				mempengaruhi kinerja karyawan, tingkat komitmen, dan loyalitas terhadap organisasi.
6.	Melyn Rosintan dan Roy Setiawan, 2014.  Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan di PT. Ruci Gas Surabaya	1. Meneliti kepemimpinan. 2. Menggunakan pendekatan kualitatif.	1. Tidak meneliti loyalitas karyawan. 2. Penelitian dilakukan di PT. Ruci Gas Surabaya.	Ada empat gaya kepemimpinan perempuan, yaitu gaya kepemimpinan maskulin feminim, transaksional, dan transformasional. Diantara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Tetapi, antara gaya kepemimpinan feminim dan transformasional, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan feminim. Walaupun pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan feminim, kepemimpinan PT. Ruci Gas Surabaya juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional.
7.	Daniel Jesse Budiarmo, 2016.  Analisis Gaya Kepemimpinan di PT. Jaya Mulia Perkasa	1. Meneliti kepemimpinan. 2. Menggunakan pendekatan kualitatif.	1. Tidak meneliti loyalitas karyawan. 2. Penelitian dilakukan di PT. Jaya Mulia Perkasa.	Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Danny Pribudi di PT. Jaya Mulia Perkasa adalah kepemimpinan transformasional. Terbukti memenuhi semua dimensi

Lanjutan Tabel 2.3

				yang dimiliki oleh kepemimpinan transformasional, yaitu kharismatik, inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Secara garis besar, kepemimpinan Danny Pribudi di PT. Jaya Mulia Perkasa adalah kepemimpinan modern yang memanusiakan manusia.
8.	Horiyanto Marc Johnathan, 2017.  Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Pada PT. Perusahaan Cat	1. Meneliti kepemimpinan. 2. Menggunakan pendekatan kualitatif.	1. Tidak meneliti loyalitas karyawan. 2. Penelitian dilakukan di PT. Perusahaan Cat.	Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin adalah kepemimpinan transformasional, subjek penelitian sudah terbukti memenuhi semua dimensi dari kepemimpinan transformasional, yaitu kharismatik, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Secara garis besar, kepemimpinan subjek penelitian merupakan kepemimpinan yang melihat karyawannya sebagai partner kerja dalam perusahaan yang tidak

Lanjutan Tabel 2.3

				memanfaatkan untuk kepentingan diri sendiri dan mendorong perubahan tersebut secara bersama – sama dalam kepentingan organisasi dan perusahaan. Ia tidak memberikan imbalan ataupun pengecualian dan aturan – aturan khusus kepada karyawannya.
9.	Irwan Soegiarto, 2017.  Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Bisnis Ikatan Abadi	1. Meneliti kepemimpinan. 2. Menggunakan pendekatan kualitatif.	1. Tidak meneliti loyalitas karyawan. 2. Penelitian dilakukan di Bisnis Ikatan Abadi.	Gaya kepemimpinan yang efektif untuk dijalankan di Bisnis Ikatan Abadi adalah gaya kepemimpinan transformasional.
10.	Rosdawiyah dan Jeanny Maria Fatima, 2019.  Perilaku Komunikasi dan Kepemimpinan Manajer Jepang Pada PT. Maruki Internasional Indonesia	1. Meneliti kepemimpinan. 2. Menggunakan pendekatan kualitatif.	1. Tidak meneliti loyalitas karyawan. 2. Meneliti komunikasi. 3. Penelitian dilakukan di PT. Maruki Internasional Indonesia.	Penggunaan komunikasi verbal banyak dilakukan dalam proses kerja yang dilakukan oleh kedua belah pihak. Kepemimpinan para staf Jepang menggunakan model kepemimpinan <i>full range</i> terbagi tiga yaitu kepemimpinan transformasional, transaksional, dan <i>laissez faire</i> . Penerapan kepemimpinan transformasional dinilai dominan menurut pendapat karyawan Indonesia.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya metode kepemimpinan yang mempunyai peranan penting didalam menjalankan operasional perusahaan. Oleh sebab itu, sangat penting penelitian mengenai kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Mei Hardika dkk., (2015) dalam jurnalnya yang berjudul Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidoarjo Salatiga. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sudah diterapkan di beberapa sekolah di Kecamatan Sidoarjo Salatiga dan berjalan sangat baik dan efektif. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Daniel Iman Santoso dan Rooswanti Putri (2017) dalam jurnalnya yang berjudul Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan di Perdana Elektronik. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi loyalitas karyawan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Michael Valentino dan Bambang Haryadi (2016) dalam jurnalnya yang berjudul Loyalitas Karyawan Pada CV. Trijaya Manunggal. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya loyalitas pada organisasi, pemimpin, dan pekerjaan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Zam Zamiyah (2017) dalam jurnalnya yang berjudul Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Loyalitas Karyawan Pada CV. Herani Abadi Surabaya. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan loyalitas karyawan perusahaan harus menyeimbangkan antara

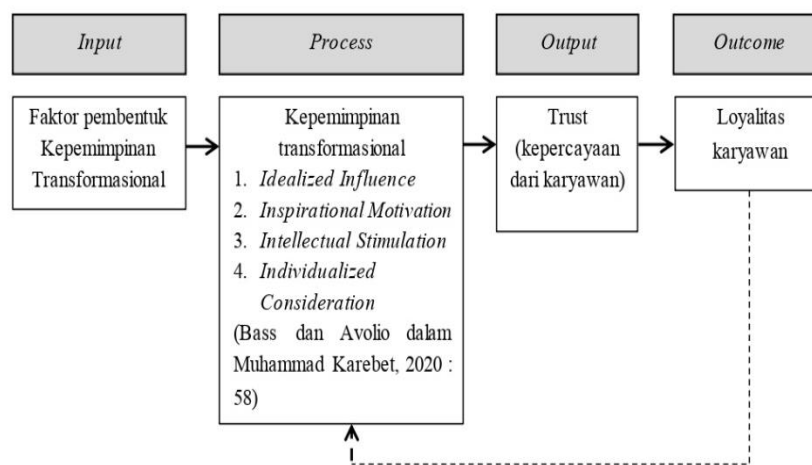


kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang baik, sistem pengendalian yang efektif. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Ms. Milan Singh etc. (2020) dalam jurnalnya yang berjudul *A review Paper On Role Leadership In Developing Employee Loyalty Towards The Organization*. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling menonjol adalah transformasional dan transaksional.

Berdasarkan beberapa penelitian yang lainnya dilakukan oleh Melyn Rosintan dan Roy Setiawan (2014) dalam jurnalnya yang berjudul *Analisis Gaya Kepemimpinan Perempuan di PT. Ruci Gas Surabaya*. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Daniel Jesse Budiarto (2016) dalam jurnalnya yang berjudul *Analisis Gaya Kepemimpinan di PT. Jaya Mulia Perkasa*. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Horiyanto Marc Jonathan (2017) dalam jurnalnya yang berjudul *Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Pada PT. Perusahaan Cat*. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Irwan Soegiarto (2017) dalam jurnalnya yang berjudul *Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Bisnis Ikatan Abadi*. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif untuk dijalankan di Bisnis Ikatan Abadi adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dan penelitian yang dilakukan oleh Rosdawiyah Rahawarin dan Jeanny Maria Fatima (2019) dalam jurnalnya yang berjudul

Perilaku Komunikasi dan Kepemimpinan Manajer Jepang Pada PT. Maruki Internasional Indonesia. Terbukti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan paling dominan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan penelitian – penelitian diatas kerangka pemikiran analisis kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.3**

### **Kerangka Pemikiran**

#### **2.4 Proposisi Penelitian**

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi.
2. Loyalitas karyawan dapat diperbaiki.
3. Kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan dapat dirancang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Perspektif Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif. Penggunaan metode dan jenis ini sesuai dengan tujuan pokok penelitian yaitu mengkaji, meneliti, dan memahami sesuai dengan kebutuhannya.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sugiyono (2013 : 9)

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya, disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Sugiyono (2013 : 8)

Sedangkan menggunakan jenis deskriptif, karena tidak dimaksudkan menguji hipotesis, tetapi hanya menggambarkan suatu gejala yang diteliti secara apa adanya serta diarahkan untuk memaparkan fakta – fakta, secara sistematis, dan akurat. Jadi, melalui metode penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif ini agar

peneliti mampu mendeskripsikan analisis kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.

Metode penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif yang digunakan pada penelitian ini untuk mengkaji, meneliti, dan memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dilakukan pada CV. Sinar Kartika, bagaimana loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika, apa saja yang menjadi hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional dilakukan pada CV. Sinar Kartika, dan bagaimana kepemimpinan transformasional yang efektif dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.

## **3.2 Lokasi Penelitian**

### **3.2.1 Tempat**

Lokasi penelitian adalah CV. Sinar Kartika yang beralamat di Jalan Raya Serang No. 95 Kecamatan Cimalaka Kabupaten Sumedang. Lokasi ini dipilih karena cocok dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti didalam penelitian. Perusahaan ini tidak menerapkan atau kurang maksimalnya kepemimpinan transformasional dalam operasionalnya.

## **3.3 Parameter Penelitian**

Parameter penelitian adalah suatu nilai atau kondisi yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menemukan segala sesuatu untuk mengisi kekosongan atau kekurangan, menggali lebih dalam, mengembangkan, dan memperluas, serta menguji kebenaran dari apa yang telah ada namun kebenarannya masih diragukan.

### 3.3.1 Definisi Parameter

Parameter merupakan ukuran seluruh populasi penelitian yang harus diperkirakan. Parameter juga merupakan indikator dari suatu distribusi hasil pengukuran. Keterangan informasi yang dapat menjelaskan batas – batas atau bagian – bagian tertentu dari suatu sistem.

Suatu parameter didefinisikan terukur dan konstan atau variabel karakteristik, dimensi, properti, atau nilai dari sekumpulan data (populasi) karena dianggap penting untuk memahami situasi (dalam memecahkan masalah). Sebagai perbandingan parameter menetapkan batas eksternal situasi tetapi tidak membantu dalam menilai dan statistik adalah ukuran sampel dan bukan dari populasi.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu : tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Sugiyono (2013 : 215)

Beberapa parameter yang berkaitan dengan ketiga elemen dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Kajian dapat didefinisikan sebagai penyelidikan secara mendalam terhadap sesuatu. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah penyelidikan yang dilakukan terhadap kepemimpinan transformasional pada CV. Sinar Kartika.
2. Implementasi dapat didefinisikan sebagai melaksanakan atau menerapkan. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah pelaksanaan atau penerapan kepemimpinan transformasional pada CV. Sinar Kartika.

3. Rencana dapat didefinisikan sebagai fungsi organik manajerial yang pertama ialah karena perencanaan merupakan langkah kongkrit yang pertama – tama diambil dalam usaha pencapaian tujuan. Artinya, perencanaan merupakan usaha kongkretisasi langkah – langkah yang harus ditempuh yang dasar – dasarnya telah diletakkan dalam strategi organisasi. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah langkah kongkrit pertama sebagai implementasi kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.
4. Strategi dapat didefinisikan sebagai penetapan tujuan jangka panjang dan sasaran lembaga dan penerapan serangkaian tindakan serta lokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sasaran itu. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah penetapan tujuan dasar, serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.

### **3.3.2 Operasionalisasi Parameter**

Dalam penelitian kualitatif, pertanyaan penelitian tidak dirumuskan atas dasar definisi operasional dari suatu variabel penelitian. Pertanyaan penelitian kualitatif dirumuskan dengan maksud untuk memahami gejala yang kompleks, interaksi sosial yang terjadi, dan kemungkinan ditemukan hipotesis atau teori baru. Sugiyono (2013 : 210).

Hal yang dikemukakan oleh Kountur (dalam Maryam, 2021 : 23) definisi operasional adalah suatu definisi yang memberikan penjelasan atas suatu variabel dalam bentuk yang dapat diukur. Definisi operasional ini memberikan informasi

yang diperlukan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Dengan kata lain, definisi operasional adalah definisi yang dibuat oleh peneliti itu sendiri.

Operasional mencakup hal – hal penting dalam penelitian yang memerlukan sebuah penjelasan. Operasional ini bersifat spesifik, rinci, tegas, dan pastinya menggambarkan karakteristik variabel – variabel penelitian dan hal – hal yang dianggap penting. Keterangan atau informasi yang dapat menjelaskan batas – batas. Adapun operasionalisasi variabel pada penelitian ini antara lain sebagai berikut :

**Tabel 3.1**

**Operasionalisasi Parameter**

<b>Rumusan Masalah</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sumber Informasi</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b>
1. Bagaimana kepemimpinan transformasional dilakukan pada CV. Sinar Kartika.	a. <i>Idealized Influence</i>	• Pemimpin menjadi figur yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.	• Karyawan CV. Sinar Kartika.	• Wawancara. • Studi dokumentasi. • Studi kepustakaan.
		• Pemimpin tegas kepada dirinya dengan tidak menghitung jam kerja.	• Karyawan CV. Sinar Kartika.	• Wawancara. • Studi dokumentasi. • Studi kepustakaan.
	b. <i>Inspirational Motivation</i>	• Pemimpin pada saat rapat lebih banyak mendorong.	• Karyawan CV. Sinar Kartika.	• Wawancara. • Studi dokumentasi. • Studi kepustakaan.
		• Pemimpin menetapkan standar kerja yang tinggi bagi karyawan.	• Karyawan CV. Sinar Kartika.	• Wawancara. • Studi dokumentasi. • Studi kepustakaan.
	c. <i>Intellectual Stimulation</i>	• Pemimpin menunjukkan suka belajar	• Karyawan CV. Sinar Kartika.	• Wawancara. • Studi dokumentasi.

Lanjutan Tabel 3.1

		dan mendorong karyawan untuk terus belajar.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin selalu menekankan kepada karyawan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
	d. <i>Individualized Consideration</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin memberikan perhatian secara personal terhadap karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin memberikan pujian kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
2. Bagaimana loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.	a. <i>Stay</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyal dan ingin tetap bekerja di perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absensi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
	b. <i>Proud</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bangga bekerja di perusahaan saat ini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>



Lanjutan Tabel 3.1

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan memberikan kinerja yang terbaik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
	c. <i>Recommendation To Work</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolega percaya dengan perusahaan berkat karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya kolega yang menjadi karyawan di perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
	d. <i>Recommendation To Business</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan merekomendasikan perusahaan pada masyarakat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya kerjasama dengan perusahaan lain berkat karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
3. Apa saja yang menjadi hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional dilakukan pada CV. Sinar Kartika.	a. Hambatan Kompetensi Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan karyawan masih rendah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan karyawan rendah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
	b. Hambatan Birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah karyawan terlalu banyak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> <li>• Studi kepustakaan.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terbatasnya anggaran untuk melakukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin CV. Sinar Kartika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara.</li> <li>• Studi dokumentasi.</li> </ul>

Lanjutan Tabel 3.1

		pelatihan.		• Studi kepustakaan.
4. Bagaimana kepemimpinan transformasional yang efektif dalam upaya meningkatkan loyalitas Karyawan Pada CV. Sinar Kartika.	a. Solusi Kompetensi Karyawan	• Meningkatkan pendidikan karyawan.	• Peneliti.	• Studi kepustakaan.
		• Meningkatkan pengetahuan karyawan.	• Peneliti.	• Studi kepustakaan.
	b. Solusi Struktur Organisasi	• Semua karyawan dapat <i>dihandle</i> .	• Peneliti.	• Studi kepustakaan.
		• Meningkatkan anggaran dan pelatihan karyawan.	• Peneliti.	• Studi kepustakaan.

Berdasarkan tabel diatas sumber informasi yang digunakan adalah pemimpin dan karyawan CV. Sinar Kartika yang mana terdiri atas 1 orang pemimpin dan 4 orang karyawan yang tercantum pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.2

## Daftar Narasumber

No.	Nama	Sebagai	Jabatan
1.	Hj. Yoyoh Yohaeni	Narasumber Y	<i>Owner</i>
2.	Rokayah	Narasumber 1	Pengelola
3.	Ridha	Narasumber 2	<i>F &amp; B Controller</i>
4.	Pian Sopian	Narasumber 3	<i>Cashier</i>
5.	Tata	Narasumber 4	<i>Stock Keeper</i>

## 3.4 Sumber Penelitian

Menurut Moleong (dalam Sandu Siyoto dan Ali Sodik, 2015 : 28) sumber data kualitatif adalah tampilan yang berupa kata – kata lisan atau tertulis yang dicermati oleh peneliti, dan benda – benda yang diamati sampai detailnya agar dapat ditangkap makna yang tersirat dalam dokumen atau bendanya. Adapun sumber data

penelitian yang diperoleh oleh peneliti diantaranya sebagai berikut :

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Didalam penelitian ini dapat diperoleh melalui wawancara dengan pemilik sekaligus pemimpin dan karyawan CV. Sinar Kartika.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperlukan untuk mendukung hasil penelitian berasal dari literatur, berupa file, studi kepustakaan, dan berbagai sumber lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Didalam penelitian ini dapat diperoleh dari jurnal atau buku yang berkaitan dengan permasalahan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Sumber data penelitian ini diambil secara langsung melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi kepustakaan.

#### **3.5.1 Prosedur Pengumpulan Data**

Sesuai dengan penjelasan sebelumnya, metode penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis deskriptif. Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan dan mengumpulkan data diantaranya sebagai berikut :

#### 1. Observasi

Metode ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung tentang kondisi yang terjadi selama di lapangan, baik yang berupa keadaan fisik maupun perilaku yang terjadi selama berlangsungnya penelitian. Observasi bertujuan

untuk memperoleh data dan subjek, baik yang tidak dapat berkomunikasi secara verbal atau yang tidak mau berkomunikasi secara verbal.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan alat pembuktian terhadap informasi atau keterangan pengumpulan data melalui pertanyaan yang telah disediakan oleh peneliti, biasanya pertanyaan yang diajukan berupa isian yang bertujuan untuk mendukung data – data yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam (*depth interview*).

## 3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan pengumpulan sejumlah dokumen yang diperlukan sebagai bahan data informasi sesuai dengan masalah penelitian seperti peta, data statistik, foto, jumlah dan nama pegawai, dan rekaman.

## 4. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu dengan mendatangi perpustakaan dan mencari buku – buku literatur yang sesuai dengan masalah yang diangkat, dan informasi yang didapat digunakan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Dalam studi kepustakaan peneliti berusaha mengumpulkan data yaitu :

- a. Mempelajari konsep dan teori dari berbagai sumber yang berhubungan dan mendukung pada masalah yang sedang diteliti.
- b. Mempelajari materi kuliah dan bahan tertulis lainnya yang diperoleh sebelumnya.

c. Mempelajari secara khusus sumber yang menjadi fokus penelitian.

### **3.5.2 Tahap – Tahap Penelitian**

Berdasarkan kajian kepustakaan yang ada menurut Moleong (2016) tahap – tahap penelitian kualitatif terdiri dari :

#### **1. Tahap Pra Lapangan**

Meliputi kegiatan penentuan fokus, penyesuaian paradigma dengan teori, penajakan alat peneliti, mencakup observasi lapangan dan permohonan izin subjek yang diteliti, konsultasi fokus penelitian dan penyusunan.

#### **2. Tahap Pelaksanaan Atau Proses Lapangan**

Meliputi mengumpulkan bahan – bahan yang berkaitan dengan analisis kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika. Data tersebut diperoleh dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

#### **3. Tahap Analisis Data**

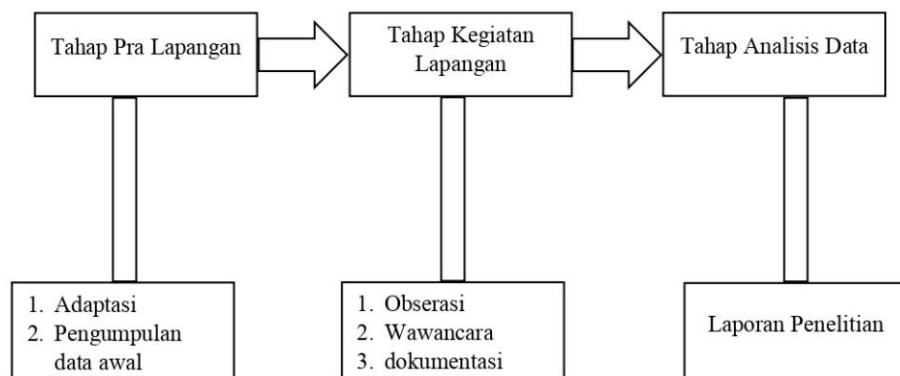
Meliputi analisis data baik yang diperoleh melalui observasi, dokumen, maupun wawancara. Kemudian dilakukan penafsiran sesuai dengan konteks permasalahan selanjutnya melakukan pengecekan metode perolehan data sehingga benar – benar valid dan bahan untuk memberikan makna data yang merupakan proses penentuan dalam memahami konteks yang sedang diteliti.

#### **4. Tahap Penulisan Laporan**

Meliputi kegiatan penyusunan hasil penelitian dari semua rangkaian kegiatan pengumpulan data sampai pemberian makna data. Setelah itu melakukan hasil penelitian dengan dosen pembimbing untuk mendapatkan perbaikan, saran –

saran demi kesempurnaan skripsi yang kemudian ditindak lanjuti hasil bimbingan tersebut dengan penulisan skripsi.

Berdasarkan tahapan – tahapan yang telah dilakukan, peneliti menggambarkan kronologis penelitian pada bagan dibawah ini :



**Gambar 3.1**

### **Proses Penelitian**

#### **3.6 Teknik Analisis Data**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif, untuk mendapatkan kesimpulan dari data yang diperoleh dan di analisis maka proses selanjutnya adalah menyusun kriteria dari gambaran umum perusahaan sebagai objek penelitian.

Analisis deskriptif kualitatif merupakan suatu teknik yang menggambarkan dan menginterpretasikan arti data – data yang telah terkumpul dengan memberikan perhatian dan merekam sebanyak mungkin aspek situasi yang diteliti pada saat itu, sehingga memperoleh gambaran secara umum dan menyeluruh tentang keadaan yang sebenarnya.

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2013 : 246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing / verification*. Teknik dalam melaksanakan analisis data yaitu :

#### 1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal – hal yang pokok, memfokuskan pada hal – hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Dalam penelitian ini nantinya akan dibuat ringkasan awal hasil dari observasi dan juga wawancara yang dilakukan kepada beberapa informan yang sudah ditentukan serta akan memfilter beberapa temuan pada penelitian yang berlangsung di lapangan.

#### 2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian yang paling sering digunakan pada data kualitatif pada masa yang lalu adalah bentuk teks naratif. Kalau dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *pie chard*, *pictogram*, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.

Data yang disajikan dalam penelitian ini ialah data dalam bentuk kata – kata,

gambar, dan tabel. Untuk mempermudah peneliti dalam menyajikan data dan informasi terkait analisis kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan pada CV. Sinar Kartika.

### 3. *Conclusion Drawing / Verification* (Menarik Kesimpulan / Verifikasi)

Langkah ketiga dalam analisis kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti – bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti – bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

## 3.7 Pengujian Keabsahan Data

Sugiyono (2013 : 270) menjelaskan dalam penelitian kualitatif uji keabsahan data meliputi uji *credibility* (validitas internal), pengujian *transferability* (validitas eksternal), pengujian *depenability* (reliabilitas), pengujian *konfirmability* (objektivitas).

Namun dalam penelitian ini hanya melakukan pengujian keabsahan data dengan uji validitas dan reabilitas, yang mana penjelasannya sebagai berikut :

### 3.7.1 Uji Validitas Internal

Persyaratan data dianggap memiliki kredibilitas atau tingkat kepercayaan yang tinggi yaitu terdapat kesesuaian antara fakta di lapangan yang dilihat dari pandangan atau paradigma informan, narasumber, ataupun partisipan dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk



menggambarkan / mendeskripsikan / memahami kejadian atau fenomena yang menarik dari sudut pandang informan.

### **3.7.2 Uji Validitas Eksternal**

Validitas eksternal merupakan sejauh mana temuan suatu penelitian yang dilakukan pada suatu kelompok tertentu dapat diaplikasikan pada kelompok lain. Beberapa cara untuk melakukan validitas eksternal adalah menjelaskan deskripsi – deskripsi terperinci, lengkap, dan padat sehingga orang akan memahami dan tertarik membandingkan hasil penemuan penelitian dengan teori yang telah ada.