

**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

**DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah pengaruh loyalitas dan kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusunan instrument penelitian dan sebagai dasar dalam membahas penelitian.

**2.1.1 Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari kata *management* yang berasal dari bahasa latin yaitu *manus* yang berarti tangan, dan kemudian menjadi *maggiare* yang berarti menangani. Ada beberapa literatur terkait studi manajemen, ada beberapa pendapat yang mengemukakan definisi tentang manajemen diantaranya:

manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan, manajemen sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis. Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial keagamaan dan lain-lainnya.

Menurut Sarinah (2017:7) menyatakan bahwasanya “manajemen merupakan suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya. Sedangkan Daft (dalam Wibowo, 2017:2) mendefinisikan manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi sumber daya organisasional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu atau seni dalam setiap aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan serta evaluasi untuk mengambil keputusan melalui sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Unsur-unsur Manajemen**

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang sebagaimana dikutip oleh Mastini (2018:87) tentang unsur manajemen terdiri atas manusia, material, mesin, metode, *money* dan *markets*, setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranan bagi suatu manajemen agar untuk mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan unsur-unsur manajemen tersebut. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen seperti di bawah ini:

#### **1. Manusia (*Man*)**

Sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai

kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. *Man* atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Sudah jelas, tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerjakarena manusia pada dasarnya adalah mahluk kerja.

2. Material (*Materials*).

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karna itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*Machine*).

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum Revolusi Industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

4. Metode (*Method*).

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga

cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

#### 5. Uang (*Money*)

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidاكلancaraan proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

#### 6. Pasar (*Markets*)

Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana Manajemen penting lainnya adalah pasar-pasar atau *markets*. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai. Sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika mungkin, mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, *market* merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya, baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan mencari laba.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen**

Manajemen sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Fayol dalam Edison (2017:6) mengemukakan bahwa manajemen memiliki 14 prinsip, yaitu: pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan pengarahan, mengutamakan kepentingan umum/bersama, imbalan kepada karyawan, pimpinan,

rantai komando atau struktur organisasi, ketertiban, keadilan dan kejujuran, stabilitas kondisi karyawan, prakarsa, dan semangat kelompok.

Sedangkan menurut Mamduh Hanafi (2019:11) terdapat empat fungsi manajemen, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses pengaturan tujuan, menetapkan strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa yang melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Kepemimpinan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan dan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangka untuk menenangi orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang mencakup pengawasan, perbandingan dan mengoreksi performa kerja untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Menurut Harold Koont Cyril O'Doonel (Malayu S.P Hasibuan, 2015:3) bahwa fungsi manajemen merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mendelegasikan (*staffing*), mengarahkan (*directing*) dan mengendalikan (*controlling*).

1. Merencanakan (*Planning*)

Menetapkan tujuan dan Tindakan yang akan dilakukan.

2. Mengorganisasikan (*Organizing*)

Mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.

3. Mendelegasikan (*Staffing*)

Memberikan pengarahan kepada bawahan dan mengusahakan mereka mengerjakan pekerjaannya.

4. Mengarahkan (*Directing*)

Suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan bersama.

5. Mengendalikan (*controlling*)

Memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tercapai akan dilakukan Tindakan perbaikan.

Menurut Henry Fayol (Handoko, 2016:21) fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), pengaruh (*leading*), serta pengendalian (*controlling*)

1. Perencanaan (*planning*)

Penentuan langkah awal yang memungkinkan organisasi mampu mencapai satu tujuan dan juga menyangkut tenaga upah yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa-masa yang akan datang dan penentuan sebuah strategi atau taktik yang tepat untuk mewujudkan target tujuan suatu organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya.

3. Pengarahan (*Leading*)

Merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen yang baru diterapkan setelah rencana, organisasi dan pegawai.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para pegawai oleh manajer.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana di dalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-sungsi manajerial yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*, dan dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia:

Menurut (Padli, 2020:1)

"Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang diharapkan secara terpadu terhadap pembinaan dan pengembangan kekuatan atau daya guna manusia, sehingga memberikan manfaat positif bagi manusia yang bersangkutan, organisasi dan masyarakat ".

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu S.PHasibuan (2017:11):

"Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dan pengadaan, pengembangan kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan, individu, pegawai, dan masyarakat".

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:10):

"Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan/ instansi pemerintahan, pegawai dan masyarakat.

Menurut Sedarmyanti (2017:3):



"Manajemen sumber daya manusia adalah praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian".

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan, pegawai, dan masyarakat.

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Melayu S.P. Hasibuan (2019:21):

#### **1. Perencanaan**

Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pemeliharaan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan,

#### **2. Pengorganisasian**

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.

#### **3. Pengarahan**

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.

#### 4. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.

#### 6. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 7. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.

#### 8. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta Kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiunan, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan/instansi pemerintah dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.3 Budaya Organisasi**

Budaya hakekatnya merupakan sebuah proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupan manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk suatu budaya organisasi.

Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang di mengerti dan di patuhi bersama, yang di miliki suatu

organisasi sehingga anggota organisasi merasa seperti keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

### **2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya adalah suatu nilai-nilai, kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan anggota-anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Berikut pengertian budaya organisasi berdasarkan para ahli.

Menurut (Bahri, 2018:34) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma – norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Menurut Fahmi (2017:11) bahwa budaya organisasi adalah hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Edison (2016:119) mengemukakan bahwa: budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang dimiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Berdasarkan para ahli di atas Budaya adalah suatu system pembagian nilai-nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi dan sistem control yang menghasilkan norma perilaku di sebuah organisasi.

### 2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat menurut para ahli dalam Sembiring (2016:64) tentang fungsi budaya organisasi diantaranya sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Budaya Organisasi menurut Robbins

Pertama, menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya memberikan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Kelima, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

#### 2. Fungsi Budaya menurut Ndraha.

- a. Sebagai identitas dan cerita suatu masyarakat, Identitas terbentuk dari berbagai faktor yaitu: sejarah, politik, ekonomi dan system sosial yang berlaku.
- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat, budaya itu dinamis yang terbentuk melalui proses belajar mengajar.

- c. Sebagai kemampuan untuk membentuyuk nilai tambah, budaya itu berhubungan dengan nilai tambah organisasi
  - d. Sebagai pola perilaku budaya berisi norma tingkah laku dan menggaris batas-batas toleransi sosial.
  - e. Sebagai warisan buadaya diajarkan dan disosialisasikan kepada generasi berikutnya.
  - f. Sebagai subsitusi (pengganti) formalitas.
  - g. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap prubahan.
  - h. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk *nation state*.
3. Schein mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu :
- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupunterhadap kelompok atau organisasi lain
  - b. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuat kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
  - c. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan kemampuan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas sendiri.

### **2.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Luthans dalam Sembiring (2016:125) mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi sebagai berikut:

#### 1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, Bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

#### 2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama norma sosial, norma adat dll.

#### 3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efektifitas serta disiplin kerja.

#### 4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai karyawan dan pelanggannya seperti "kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja".

#### 5. Peraturan -peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya karyawan baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

#### 6. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

### **2.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya organisasi**

Umar (2018:207) menyebutkan 8 dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

#### 1. Inisiatif individual

Sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

- a. Kebebasan mengemukakan pendapat
- b. Kebebasan untuk berinisiatif dalam pekerjaan.

#### 2. Toleransi terhadap Tindakan beresiko

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.



a. Kesempatan untuk bertindak aktif dalam bekerja.

b. Kebebasan dalam berinovatif.

3. Arah

Sejauh mana pemimpin menciptakan dengan jelas sarana dan harapan yang kegiatan diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

a. kejelasan standar kerja

b. kejelasan prestasi yang diharapkan

4. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.

a. koordinasi antara unit organisasi

b. memberikan dorongan antara unit organisasi

5. Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.

a. sistem pengawasan dalam instansi

b. ketegasan peraturan dalam instansi.

6. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

- a. Kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya.
- b. Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya dalam organisasi.

#### 7. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

- a. penyelesaian konflik yang ada dikantor

#### **b. kebebasan menyampaikan kritik**3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan suatu organisasi/perusahaan yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada empat fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2016:34) yaitu:

##### 1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah

##### 2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

### 3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

### 4. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

#### **2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Jufrizen & Lubis (2020) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu:

kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan, perilaku bawahan, persyaratan tugas, kultur dan kebijakan organisasi dan harapan serta perilaku rekan kerja.

Menurut (Parashakti, Setiawan, & Irfan ,2019) didalam penelitiannya bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan ada empat, yaitu :

1. Karisma, yang memberikan visi serta misi yang kemudian memunculkan rasa bangga dan juga meraih respek dan kepercayaan dari karyawan. Pembawaan dan karismatik yang ditunjukkan oleh pemimpin kepada karyawan akan membuat karyawan dapat menaruh kepercayaan lebih pada pemimpin.
2. Inspirasi, yaitu mengkomunikasikan harapan perusahaan kepada karyawan serta mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana agar dapat dipahami oleh karyawan.
3. Simulasi intelektual, yang berguna untuk menunjukkan intelegensi karyawan dan juga pemecahan masalah secara tepat. Ini dapat mempengaruhi karyawan karena saat pimpinan dapat mencari solusi dengan intelektual yang dimiliki maka akan mempermudah pemecahan solusi.
4. Memperhatikan karyawan secara individu, yang dapat dilakukan dengan menunjukkan perhatian secara pribadi, melatih, dan mensihati ketika melakukan kesalahan.

## 2.4.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan memang peranan penting di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Tohardi (2015:222) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari:

### 1. Pengarahan

Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan tepat di mengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan

- a. Pengarahan yang di berikan pimpinan jelas dan tepat di mengerti.
- b. Pemahaman pegawai terhadap instruksi atau perintah yang di berikan oleh pimpinan.

### 2. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pemimpin dalam proses pekerjaan sehingga pegawai mau bekerja.

- a. Kemampuan menciptakan komunikasi yang baik antara karyawan dengan pimpinan.
- b. Kerjasama yang tercipta antara pimpinan dengan karyawan berjalan dengan baik.

### 3. Pengambilan keputusan

Pimpinan memberi wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- a. Pengambilan keputusan di lakukan dengan melihat situasi dan kondisi pada saat itu.
- b. Penerimaan karyawan terhadap keputusan.

#### 4. Motivasi karyawan

Pimpinan memberikan dorongan bimbingan, dorongan, dan pengawasan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

- a. Memberikan semangat kepada karyawan.
- b. Pimpinan memahami kebutuhan karyawan

### **2.5 Loyalitas Karyawan**

Loyalitas adalah suatu tindakan yang menunjukkan dukungan, kesetiaan, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Dengan demikian loyalitas sebagai kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain yang disebabkan adanya kesesuaian situasi dan kondisi perusahaan dengan tujuan yang ingin di capai.

#### **2.5.1 Pengertian Loyalitas Karyawan**

Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan pada perusahaan. Kesehatan karyawan bukan hanya fisik, tetapi kesetiaan non fisik yang artinya pikiran dan perhatiannya terhadap perusahaan. Menurut Riyanti (2017:6), mengatakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah tekad dan kemampuan untuk mengikuti dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, tekad dan kemampuan yang harus ditunjukkan dalam sikap dan perilaku sehari-hari, dan dalam pelaksanaan tugas. Pendapat ini dimaknai bahwa loyalitas karyawan terhadap pekerjaan timbul secara internal serta loyalitas terhadap perusahaan tempatnya bekerja karena tanggung jawab dan kemampuannya..

Hasibuan (2021:210), menyatakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah keragaman peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk

mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Suhendi (2017:260), mengatakan bahwa loyalitas kerja karyawan ditunjukkan dengan adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan, komitmen organisasi dapat dibentuk oleh beberapa faktor baik dari organisasi maupun individu.

Steers dan Porter, dalam Nitisemito (2016:177) berpendapat bahwa pertama loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerja yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik baiknya dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku yaitu proses dimana seorang karyawan mengambil keputusan yang pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila membuat kesalahan.

Menurut Reinheld, dalam Susanto (2014:179) semakin tinggi loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan, maka akan semakin mudah dalam peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pelaksanaan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas, sehingga dengan demikian karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, karyawan melaksanakan tugasnya dengan adanya rasa kesenangan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya.

### **2.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Loyalitas akan terwujud apabila kebutuhan hidup pekerjaannya dapat terpenuhi, sehingga perusahaan betah dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Runtu (2020:27), bahwa timbulnya loyalitas kerja karyawan dipengaruhi oleh:

1. Karakteristik Pribadi Karakteristik adalah faktor-faktor tentang diri karyawan yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi, minat, dan sifat kepribadian.
2. Karakteristik Pekerjaan Menguraikan apa yang ada di dalam bisnis, termasuk tantangan pekerjaan, stress kerja, peluang sosial, identifikasi pekerjaan, umpan balik, dan kesesuaian pekerjaan.
3. Karakteristik Desain Perusahaan Untuk internal perusahaan, dapat dilihat tingkat formal, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan setidaknya disarankan berbagai tingkat keterlibatan dengan tanggung jawab perusahaan.
4. Pengalaman yang Diperoleh dari Perusahaan Pengalaman adalah internalisasi individu terhadap perusahaan untuk menciptakan rasa aman dan merasa bahwa keputusan pribadi diselesaikan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Fippo (2014) ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan, diantaranya adalah:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan.
2. Pemberian kompensasi yang sesuai.
3. Hubungan dan komunikasi yang baik antar karyawan maupun atasan.
4. Motivasi yang diberikan perusahaan
5. Lingkungan kerja nyaman dan penyiapan sarana kerja yang lengkap.
6. Pengembangan karir.
7. Pengadaan pelatihan dan pendidikan karyawan.
8. Partisipasi dalam pekerjaan



9. Pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja.

### **2.5.3 Dimensi dan Indikator Loyalitas Karyawan**

Menurut penelitian Wan (2012:2), Loyalitas dibagi kedalam dua dimensi, yaitu:

1. Loyalitas sebagai sikap/*attitude*

Karyawan di dalam suatu perusahaan merasa puas terhadap perusahaannya.

2. Loyalitas sebagai perilaku / *behavior*

Karyawan dalam sebuah organisasi akan terus bekerja di dalam organisasi tersebut, dan akan memberikan arah kepada organisasinya.

Adiwibowo (2012:51) menyatakan ada empat keadaan kemungkinan loyalitas:

- a. Loyalitas rendah (sikap rendah dan perilaku rendah)
- b. Loyalitas laten (sikap tinggi dan perilaku tinggi)
- c. Loyalitas superior (sikap rendah dan perilaku tinggi)
- d. Loyalitas sesungguhnya (sikap tinggi dan perilaku tinggi).

Indikator Loyalitas Karyawan Gozaly dan Wibawa (2018:31), mengatakan bahwa indikator loyalitas karyawan adalah sebagai berikut:

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi Keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi ditunjukkan oleh karyawan yang tidak ingin berhenti atau dipecat dari perusahaan karena melanggar beberapa aturan.
2. Keinginan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Nilai dan tujuan organisasi yang diyakini dan diterima oleh karyawan akan

menginspirasi karyawan untuk selalu menghayati nilai-nilai tersebut dan selalu melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Penerimaan untuk melaksanakan kegiatan yang konsisten dengan organisasi kesetiaan terhadap kriteria ini ditunjukkan dengan kesediaan organisasi untuk bekerja di luar jam kerja, jika diminta oleh organisasi pada waktu-waktu tertentu dan untuk kepentingan tertentu serta mengutamakan kepentingan organisasi di atas pribadi kepentingan untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat berguna sebagai studi empiris. Penelitian terdahulu berguna sebagai alat pendukung dan penguat untuk melakukan penelitian ataupun sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang di gunakan oleh peneliti saat ini memang pernah digunakan dan didukung oleh peneliti sebelumnya. Oleh karena itu penullis saat ini akan memberikan hasil dari para peneliti terdahulu yang bersangkutan paut variabelnya dengan variabel yang peneliti gunakan. Berikut pemaparan penelitian-penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan dengan penulis serta hasil dari penelitiannya.

**Tabel 2.2**

**Hasil penelitian terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama peneliti, tahun penelitian, dan judul penelitian</b>	<b>Hasil penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
-----------	--	-------------------------	------------------	------------------

No	Nama peneliti, tahun penelitian, dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p><b>Siti Nuriya, Nurul Azizah (2020)</b></p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan Kompartemen Sumber Daya Manusia Pt. Petrokimia Gresik</p> <p>Jurnal Analitika Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik</p> <p>Volume 1 Nomor 1, Maret 2021.</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas Karyawan.</p> <p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.</p> <p>Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.</p>	<p>1. Kepemimpinan</p> <p>2. Budaya Organisasi</p>	<p>Motivasi kerja</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
2	<p><b>Bisma Arianto (2022)</b></p> <p>Dominasi Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Tenaga Kependidikan: Study Kasus</p> <p><b>Fred Shick (<i>e-Book of Human Resource Management</i>, 2018)</b></p>	<p>1. Dominasi Motivasi Kerja Berpengaruh dan signifikan terhadap Loyalitas</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas</p> <p>3. Budaya Organisasi berpengaruh</p>	<p>1. Budaya Organisasi</p> <p>2. Loyalitas Karyawan</p>	<p>1. Domisili</p> <p>2. Kompensasi</p> <p>3. Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama peneliti, tahun penelitian, dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		dan signifikan terhadap loyalitas		
3	<p><b>Muliati (2020)</b> Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas pegawai</p> <p>Volume 17 nomor 4 desember 2020</p>	<p>1. kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas</p> <p>2. Budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas</p> <p>3. Kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas</p>	<p>1. budaya organisasi</p> <p>2. loyalitas karyawan</p>	<p>1. kepemimpinan transformasional</p> <p>2. lokasi dan waktu penelitian</p>
4	<p><b>Denden Saepudin, sugito, jayadi (2022)</b></p> <p>Penggolongan Generasi sebagai pemoderasi Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan beban kerja terhadap Loyalitas Karyawan</p> <p>Classifying Generations As Moderating The influence Of The Work Environment, Leadership And Workload on Emloyee Loyalty</p> <p>Vol.2 (2), 2022, P: 155-166</p>	<p>Penggolongan Generasi sebagai pemoderasi Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan</p> <p>Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas keryawan beban kerja berpengaruh signifikan</p>	<p>1. kepemimpinan</p> <p>2. loyalitas Karyawan</p>	<p>1. Penggolongan generasi sebagai pemoderasi lingkungan kerja</p> <p>2. Beban kerja</p> <p>3. Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama peneliti, tahun penelitian, dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		terhadap loyalitas karyawan		
5	<p><b>Muhammad rafi Yanuresta (2021)</b> Pengaruh budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan pada starbuck coffe</p> <p>Jurnal ilmu dabr Riset manajemen Vol: 10, Nppmor 9, September 2021</p>	<p>1. budaya organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas</p> <hr/> <p>1. karyawan 2. pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan 3. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan</p>	<p>1. budaya organisasi</p> <p>2. Loyalitas Karyawan</p>	<p>1. pengembangan</p> <p>2. Kompensasi</p> <p>3. Lokasi dan awaktu penelitian</p>
6	<p><b>Andari Tirtadidjaja, Rendy Sarudin (2022)</b></p> <p>Pengaruh gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap loyalitas karyawan Front Offoce Grand Hyatt Jakarta.</p> <p>Volume 5, issue 2, 2022</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas</p> <p>2. Budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas</p>	<p>1. Budaya organisasi</p> <p>2. kepemimpinan Loyalitas Karyawan</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan</p> <p>2. Lokasi dan waktu penelitian</p>
7	<p><b>Windi Octoviana Febrian, Muhammad azis Firdaus, Asti</b></p>	<p>1. kepemimpinan pengaruh signifikan terhadap</p>	<p>1. Kepemimpinan</p> <p>2. Loyalitas karyawan</p>	<p>1. perkembangan karir</p> <p>2. Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama peneliti, tahun penelitian, dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><b>Marlina (2020)</b> Pengaruh kepemimpinan dan pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan Pt. Bprs alsalaam amal salman Cabang Bogor,</p> <p>Volume 3 No 1 febuari 2020 Hal 55-72</p>	<p>variabel loyalitas karyawan</p> <p>2. pengembangan karir pengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan</p>		
8	<p><b>Lola Melino Citra Muhammad Fahmi (2019)</b></p> <p>Pengaruh kepemimpinan,kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara (persero) IV.</p>	<p>1. kepemimpinan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas</p> <p>2. kepuasan kerja pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas</p> <p>3. Motivasi kerja pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas</p>	<p>1.kepemimpinan</p> <p>2.Loyalitas</p>	<p>1. kepuasan kerja</p> <p>2. motivasi kerja</p> <p>3. Lokasi dan waktu penelitian</p>
9	<p><b>Herlinda Maya Kumala Sari(2016)</b></p> <p>Pengaruh budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan Otoriter Terhadap loyalitas Melalui kepuasan kerja dan stress kerja Karyawan Institusi “X” di kediri</p>	<p>1.Budaya Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap Loyalitas</p> <p>2. Gaya Kepemimpinan Otoritas berpengaruh dan signifikan terhadap loyalitas</p>	<p>1. Budaya Organisasi</p> <p>2. Loyalitas Karyawan</p>	<p>1. Gaya Kepemimpinan otoritas</p> <p>2. Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Nama peneliti, tahun penelitian, dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Jurnal bisnis, Manajemen &amp; perbankan Vol 2 NO. 1 2016 : 15-30</p>			
10	<p><b>Maesaroh, Eva Indriyani(2022)</b></p> <p>Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap Loyalitas karyawan Pt. Parako Ekatama Rangkasbitung di era covid-covid-19</p> <p>The Asia Pacific Journal of Management studies vol 9 No. 1, (2022)</p>	<p>1. Budaya organisasi ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan</p> <p>2.Kompensasi ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan</p>	<p>1. Budaya Organisasi</p> <p>2. Loyalitas Karyawan</p>	<p>1. Kompensasi</p> <p>2. Lokasi dan waktu penelitian</p>
11	<p><b>Huda Khoyrun,Utik Bidayati (2016)</b></p> <p>Pengaruh kepemimpinan insentif dan Lingkungan Kerja terhadap loyalitas karyawan Administratif Kantor Fakultas Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta</p> <p>Jurnal Fokus, Volume 6, Nomor 1 maret 2016</p>	<p>1.kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas</p> <p>2. insentif berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas</p> <p>3.Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas</p>	<p>1.kepemimpinan</p> <p>2. Loyalitas Karyawan</p>	<p>1. insentif</p> <p>2. Lingkungan Kerja</p> <p>3. Lokasi dan waktu penelitian</p>



No	Nama peneliti, tahun penelitian, dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	<p><b>I made Artha Wibawa, Armanu Noermijati (2014)</b></p> <p><i>The role of Organizational culture on spiritual Leadership Human Capital, and Employee Loyalty Private Hospital in Denpasar, Bali in Denison's</i></p> <p><b>(e-Book of Human resource Mnagement, 2017)</b></p>	<p><i>1. Organizational Culture that the influence of organizational culture on loyalty is not significant, thus, organizational culture embraced by the hospital is not able to increase employee loyalty,</i></p> <p><i>2. spiritual affect positif Vely and significantly to the spiritual leadership and human capital</i></p> <p><i>3. Human Capital affect positively and significantly to the spiritual leadership and human capital</i></p>	<p><i>1. Organizational</i></p> <p><i>2. Employee Loyalty</i></p>	<p><i>1. Spirirual</i></p> <p><i>2. Human Capital</i></p> <p><i>3. Lokasi dan Waktu Penelitian</i></p>

No	Nama peneliti, tahun penelitian, dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	<p><b>Budi Alamsyah Siregarl, Dewi Suma2, R. Djoko Goenawan (2022)</b></p> <p><i>The influence Of Work Characteristics, Organizational Culture, and leadership Ethics on The Loyalty Of Employees In Indo Furniture</i></p> <p><b>Ansari (e-Book Of Human Resource Management,2016)</b></p>	<p>1. <i>Influence Of Work Characteristics have a significant positive impact on employee loyalty</i></p> <p>2. <i>Organizational Culture have a significant positive impact one employee loyalty</i></p> <p>3. <i>Leadership Ethics have a significant positive impact on employee loyalty</i></p>	<p>1. <i>Organizational Culture</i></p> <p>2. <i>Employee loyalty</i></p>	<p>1. <i>Influence Of Work Characteristics</i></p> <p>2. <i>Leadership Ethics</i></p> <p>3. <i>Lokasi dan waktu penempatan</i></p>
14	<p><b>Arasy Alimudin, Dahlia Septiani, Agus Dwi Sasono, Ani Wulandari (2017)</b></p> <p>Effect of Spiritual Leadership to Organizational Culture and Employee;s Loyalty the Society's Eye Hospital , East Javahas</p> <p>Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis Volume 3 Number 2 October 2017. Page 76-86</p>	<p>1. <i>Spiritual Leadership spiritual Leadershipcoul d bring a sigiffant positive impact on theemployee life</i></p> <p>2. <i>Organizational Culture organizational culture has positively and significantly affectemployee 's loyalty</i></p>	<p>1. <i>Organizational Culre</i></p> <p>2. <i>Employee Loyalty</i></p>	<p>1. spiritual</p> <p>2. Lokasi dan waktu penelitian</p>
15	<p><b>Sugiyarto, S.E,M.M (2017)</b></p>	<p>1. Budaya Organisasi</p>	<p>1. Budaya Organisasi</p>	<p>Lokasi dan waktu Penelitian</p>

No	Nama peneliti, tahun penelitian, dan judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Purnamajaya Bhakti Utama	secara parsial terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan Loyalitas	2. Kepemimpinan Loyalitas Karyawan	
	Jurnal Sekretari Vol. 4 No.2- Juni 2017	2. Kepemimpinan secara parsial terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan Loyalitas		

Berdasarkan tabel 2.1 di atas dilihat bahwa sudah banyak penelitian dari peneliti terdahulu yang melakukan penelitian dengan variabel Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi. Perbedaan penelitian yang digunakan penulis yaitu metode kuantitatif dengan variabel yang digunakan yaitu variabel Loyalitas dan Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Budaya Organisasi sebagai variabel terikat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap karyawan pada PT. Jasamarga Transjawa Representatif Office 1.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar

variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai ketertarikan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telah teoritas dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya,

### **2.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas karyawan**

Setiap organisasi pasti mempunyai suatu budaya yang antara satu organisasi dengan yang lain memiliki sisi unik tersendiri. Budaya mewakili nilai moral yang disepakati dan dijadikan pedoman oleh setiap anggota organisasi untuk bersikap. Budaya menentukan suatu kepribadian perusahaan secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya (Sari dan Witjaksono, 2013).

Budaya organisasi merupakan identitas suatu organisasi serta sekaligus merupakan tameng penahan terhadap pengaruh budaya luar yang tidak sesuai (Mulyadi, 2015). Organisasi dengan budaya yang kuat, para anggotanya berkelakuan dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan penting perusahaan.

Loyalitas karyawan dapat dipengaruhi beberapa hal seperti budaya organisasi, tetapi belum tentu semua perusahaan dan hotel memiliki hasil yang sama, walaupun kedua hal ini yang biasanya menjadi penentu dan yang diperhatikan oleh tiap karyawan. Pada beberapa uji yang sudah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variable

2tt bebas berpengaruh signifikan terhadap variable terikat. Saran untuk kedepannya adalah baiknya perusahaan memperhatikan gaya kepemimpinan dan membentuk budaya organisasi yang baik agar loyalitas karyawan akan terus ada sehingga perusahaan akan lebih baik lagi kedepannya (Andari Tirtadidjaja dan Rendy Sarudin).

Menurut Umi et al (2015:02) Menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk memengaruhi karakteristik dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu manajemen organisasi harus memberikan dukungan yang baik sehingga dapat mendorong individu agar lebih kreatif, dan meningkatkan loyalitas karyawan. Muhammad Abbas. (2017) menyebutkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Sugiyarto, 2017), (Asriandi, Gani, & Hasbi, 2018) dan (Rose, 2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. (Lumingkewas, Adolfina, dan Uhing2019) menyatakan budaya organisasi yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menjalankan tugasnya, atau tidak memberikan tekanan kepada mereka untuk menjalankan tugasnya, sehingga meningkatkan loyalitas pegawai dan berdampak positif pada kinerja mereka.

### **2.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan bahwa data menunjukkan terdapat pengaruh yang cukup tinggi antara kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan kompartemen SDM Jasamarga Transjawa Representatif Office 1

semakin baik kepemimpinan perusahaan maka akan semakin meningkatkan loyalitas karyawan. pimpinan perusahaan sudah memberikan tugas sesuai dengan kompetensi karyawan dan juga pimpinan memberikan contoh yang tepat pada karyawan dalam melaksanakan tugas, berpenampilan rapi dan menarik dengan bahas yang santun. Selain itu yang menjadi faktor kepemimpinan yang paling tinggi pengaruhnya adalah sikap pimpinan yang memberikan kesempatan untuk berinovasi kepada karyawan. Karena kepemimpinan merupakan hal terpenting dalam perusahaan karena pengambilan keputusan dan kebijakan ada pada pimpinan sehingga tanggung jawab pimpinan dalam memutuskan aturan atau kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kegiatan operasional dalam perusahaan selain itu ketika terjadi konflik antar karyawan maka pimpinan akan memberikan solusi yang tepat untuk meredam konflik tersebut agar tidak berkepanjangan dan berimbas pada perusahaan, maka penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh anak agung putri mahayuni pada tahun 2019 yang menyatakan bahwa terjadi pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan loyalitas karyawan.

Adapun kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan arah positif Kemampuan pimpinan dalam menganalisis permasalahan, mengambil keputusan dengan cepat tepat, memberi semangat dengan mendengar masukan anggota timnya dan memantau aktifitas pekerjaan yang semakin baik akan membuat karyawan tidak meninggalkan perusahaan, bangga menjadi bagian perusahaan, mendukung keputusan yang ditetapkan oleh atasan dan peraturan Perusahaan. Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian sebelumnya (Purnamasari & Sintaasih,

2019) yaitu kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas dan bertentangan dengan penelitian (Hariyanti, Elfiswandi, & Zefriyenni, 2022) yang menyebutkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

Kemampuan pimpinan dalam menganalisis permasalahan mengambil keputusan dengan cepat tepat, memberi semangat dengan mendengar masukan anggota timnya dan memantau aktifitas pekerjaan hendaknya selalu ditingkatkan Upaya peningkatan kepemimpinan tersebut hendaknya menjadi prioritas bagi perusahaan yang karyawannya didominasi oleh generasi pemoderasi.

Budaya organisasi merupakan identitas suatu organisasi serta sekaligus merupakan tameng penahan terhadap pengaruh budaya luar yang tidak sesuai (Mulyadi, 2015). Organisasi dengan budaya yang kuat, para anggotanya berkelakuan dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan penting perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin Suatu perusahaan dalam melakukan aktivitasnya diisyaratkan untuk memiliki pemimpin handal yang mampu mengantisipasi masa depan organisasi dan mengambil peluang dari perubahan yang ada sehingga dapat mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuannya (Satyawati dan Suartana, 2014).

Pada PT Jasamarga Transjawa Representatif Office 1 dengan demikian dapat dikatakan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik

sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Suatu perusahaan dalam melakukan aktivitasnya diisyaratkan untuk memiliki pemimpin handal yang mampu mengantisipasi masa depan organisasi dan mengambil peluang dari perubahan yang ada sehingga dapat mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuannya (Satyawati dan Suartana, 2014).

### **2.7.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas**

#### **Karyawan**

Membangun budaya organisasi tidak mudah dan dibutuhkan pemimpin yang memiliki karakter yang kuat dalam membangun budaya kerja dan lingkungan kerja menjadi lebih efisien dan produktif. Tentunya harapan perusahaan dengan membaiknya budaya organisasi dan kepemimpinan yang kuat akan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dampak secara langsung dari dua variable tersebut tentunya dengan adanya peningkatan kinerja individu dengan nyaman bekerja di dalam perusahaan

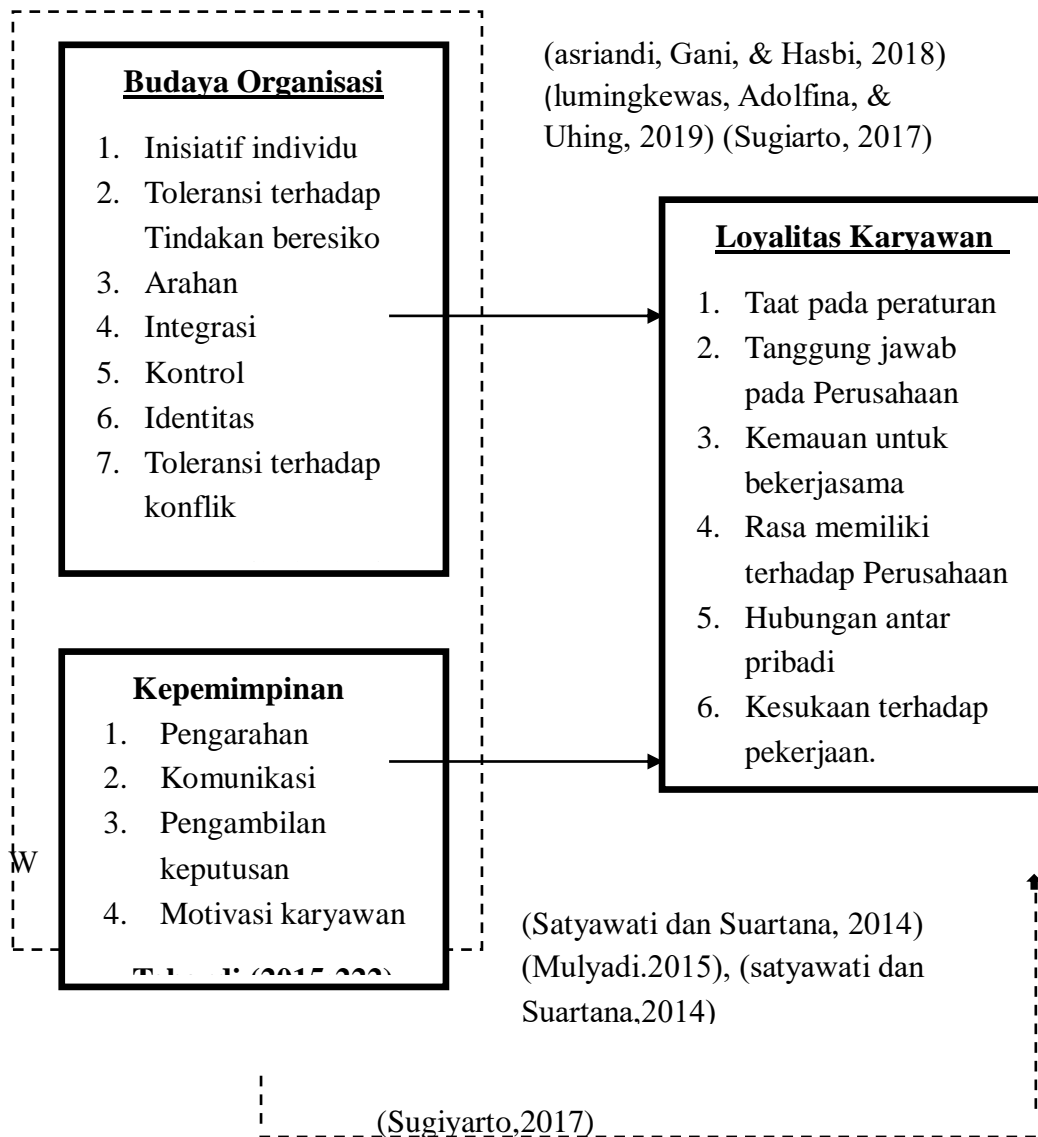
Sedangkan bila dilihat dari kedua pengaruh tersebut antara budaya organisasi dan kepemimpinan sangat sangat mempengaruhi loyalitas karyawanPertama, dapat diduga pengaruh yang signifikan budaya organisasi (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y). Kedua, diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) Ketiga, diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) Dengan budaya organisasi yang baik, kepemimpinan yang



baik, prosedur dan mengikuti perintah atasan dan bertanggung terhadap pekerjaan, maka akan tumbuh loyalitas karyawan yang baik. (Sugiyarto, S.E, M.M: 2017).

## **2.8 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Mengacu pada definisi paradigma tersebut, terungkap bahwa paradigma ilmu itu amat beragam, hal ini berdasarkan pada pandangan dan pemikiran filsafat yang dianut oleh masing-masing ilmuan berbeda-beda. Baik tentang hakikat yang harus dipelajari, obyek yang diamati, atau metode yang digunakan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**  
 Sumber : pengolahan data oleh peneliti 2023

Keterangan :

- > = Pengaruh Secara Parsial
- - - - -> = Pengaruh Secara Simultan

Keterangan :

X1 = Variabel independen seleksi

X2 = Variabel independent penempatan kerja

Y = Variabel dependen kinerja karyawan

## **2.9 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah suatu pernyataan sementara atau dugaan sementara yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran maka penulis memaparkan hipotesis sebagai berikut:

### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Loyalitas dan kepemimpinan terhadap budaya organisasi

### 2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh Loyalitas terhadap budaya Organisasi

b. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi