

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Beberapa sub bab yang dipaparkan pada landasan teori ini adalah: (1) Organisasi; (2) Kepemimpinan: (a) pengertian kepemimpinan; (b) gaya kepemimpinan; (c) teori kepemimpinan; (d) tugas kepemimpinan; (3) Komunikasi: (a) komunikasi lisan; (b) komunikasi tertulis; (4) Persepsi: pengertian persepsi; (5) Perilaku karyawan: pengertian perilaku karyawan; (6) Hubungan antara persepsi karyawan dan perilaku karyawan; (7) Loyalitas: pengertian loyalitas dan loyalitas karyawan.

1. Organisasi

Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang terdiri dari dua atau lebih orang, yang bekerja atau dasar hubungan yang terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Judge, 2013). Selain itu, Karyoto (2015) menjelaskan bahwa organisasi adalah perkumpulan orang-orang yang telah mendapatkan pengakuan yang sah dan berkegiatan untuk mencapai tujuan.

Dari kedua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial dari dua atau beberapa orang yang bekerja dan mendapatkan pengakuan untuk bersama-sama mencapai tujuan.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan itu bersifat universal artinya selalu ada dan selalu diperlukan setiap usaha bersama manusia dalam suatu kelompok atau organisasi. Ada banyak definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian kepemimpinan.

Menurut Samsudin (2006) bahwa, “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Selain itu Dubrin (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kemudian Robbins (2006) menyatakan bahwa, kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan atau menggerakkan orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

b. Gaya Kepemimpinan

Menurut Supardo (2006) bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal (Supardo, 2006). Selanjutnya (Hasibuan, 2000)

menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Kemudian Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki beberapa karakteristik yaitu: (1) Bawahan sebagai pelaksana; (2) Pimpinan paling berkuasa; (3) Pengarahan dengan intruksi; (4) Bawahan berpartisipasi; (5) Keputusan tetap; (6) Manajemen terbuka; (7) Pimpinan menyerahkan tanggung jawab pada bawahan; dan (8) Memberi kebebasan pada bawahan.

Dari beberapa karakteristik gaya kepemimpinan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

(1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Karakteristik dari Kepemimpinan Otoriter, yaitu :

- a. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
- b. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.
- c. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat (Hasibuan, 2007).

Dari karakteristik gaya kepemimpinan otoriter di atas dapat disimpulkan, bahwa pemimpin merasa paling berkuasa dengan segala tugas

dan pengambilan keputusan. Bawahan tidak diperbolehkan mengambil tindakan tanpa adanya persetujuan dari pimpinan dan bawahan hanya boleh mengerjakan tugas yang diperintahkan oleh pimpinan.

(2) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Karakteristik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

- a. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
- c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang (Hasibuan, 2007).

Dari penjelasan karakteristik gaya kepemimpinan partisipatif di atas dapat disimpulkan, bahwa pemimpin mengikutsertakan bawahannya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan namun keputusan tetap dilakukan oleh pimpinan. Pemimpin juga menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan.

(3) Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu :

- a. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- b. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya (Hasibuan, 2007).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam karakteristik gaya kepemimpinan delegatif, pimpinan menyerahkan sepenuhnya kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Pimpinan juga tidak memberikan peraturan khusus kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Selanjutnya menurut (Suwanto, 2011), menjelaskan empat dasar gaya kepemimpinan yang dapat dirangkum sebagai berikut:

1) Gaya Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif adalah tugas pimpinan untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan tugas dan memberikan bimbingan pada bawahan.

2) Gaya Kepemimpinan yang Mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

Dengan demikian dapat disimpulkan gaya kepemimpinan yang mendukung adalah gaya yang bersifat pimpinan memperhatikan kebutuhan bawahan baik itu kebutuhan akan pekerjaan dan emosional untuk di akui perusahaan.

3) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya seorang pimpinan yang memberikan ruang pada bawahan untuk mengeksplor ide-ide atau gagasan-gagasan dalam pengambilan keputusan.

4) Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Kesimpulan yang dapat di ambil bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi adalah gaya pimpinan yang memberikan tujuan yang lebih dari seperti biasa dan menginginkan bawahan untuk dapat berprestasi pada pekerjaan mereka.

c. Teori Kepemimpinan

Adapun teori kepemimpinan menurut Kartono (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Suatu penggeneralisasian dari suatu seri fakta mengenai sifat-sifat dasar dan perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan.
- b. Dengan menekankan latar belakang historis, dan sebab musabab timbulnya kepemimpinan serta persyaratan untuk menjadi pemimpin.
- c. Sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin, tugas-tugas pokok dari fungsinya, serta etika profesi yang perlu dipakai oleh pemimpin (Kartono, 2009).

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Oleh karena itu, memilih seorang pemimpin harus mempertimbangkan banyak hal.

d. Tugas Kepemimpinan

Menurut Pasolong (2008) tugas kepemimpinan yaitu:

1. Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu.
2. Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan kegiatan kelompok.
3. Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan member informasi, data, fakta, dan pendapat yang diperlukan.
4. Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawahan, dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
5. Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi- konsekuensinya dan untung ruginya.

Dari beberapa tugas kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas menjadi pemimpin memang tidak mudah. Memulai tidakan hingga menarik kesimpulan dari tindakan yang sudah dilakukan.

3. Komunikasi

Komunikasi adalah petukaran pesan antar manusia dengan tujuan pemahaman yang sama (Marwansyah, 2010). Selanjutnya Sedarmayanti (2011) menjelaskan bahwa komunikasi adalah proses kegiatan penyampaian warta atau berita atau informasi yang mengandung arti dari suatu pihak (seseorang atau tempat), kepada pihak (seseorang atau tempat) lain, dalam usaha mendapatkan saling pengertian.

Dari kedua pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu cara membangun hubungan di dalam perusahaan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Umpan balik dalam komunikasi tidak hanya berupa pernyataan tetapi dapat juga berupa tingkah laku, karena salah satu efek dari proses komunikasi adalah mempengaruhi orang lain untuk bertingkah laku sesuai dengan tujuan komunikasi.

a. Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan adalah semua jenis simbol yang menggunakan satu kata atau lebih. Simbol-simbol yang digunakan selain sudah ada yang diterima menurut konvensi internasional seperti simbol lalu-lintas, alfabet latin, simbol matematika, juga terdapat simbol-simbol lokal yang hanya bisa dimengerti oleh kelompok-kelompok masyarakat tertentu (Mulyana, 2005).

Komunikasi lisan dapat disimpulkan, komunikasi tata bahasa atau komunikasi langsung antara pemimpin dan bawahan atau para karyawan.

Komunikasi lisan lebih sering digunakan dalam organisasi maupun perusahaan, karena mengingat responnya lebih cepat.

b. Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis banyak digunakan karena berwujud dan dapat dibuktikan, baik pengirim maupun penerima memiliki catatan komunikasi, individu maupun kelompok yang berusaha berkomunikasi dengan individu ataupun lain. Seperti yang diungkapkan oleh Riswandi (2009) komunikasi tertulis merupakan tindakan yang dilakukan dengan menggunakan lambang atau simbol. Pesan atau message merupakan seperangkat simbol yang mewakili perasaan, nilai, gagasan, atau maksud sumber atau komunikator.

Selanjutnya Riswandi (2009) menjelaskan bahwa komunikasi tertulis memiliki karakteristik yaitu: (1) Komunikasi sebagai proses; (2) Komunikasi upaya disengaja. (3) Komunikasi kerja sama; (4) Komunikasi simbolis; (5) Komunikasi memberi dan menerima; dan (6) Komunikasi ruang dan waktu.

Dari beberapa karakteristik komunikasi tertulis di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Komunikasi adalah suatu proses. Komunikasi sebagai suatu proses artinya, komunikasi merupakan serangkaian tindakan yang terjadi secara berurutan serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu. Proses komunikasi melibatkan banyak faktor dan unsur, antara lain: komunikator, pesan, saluran atau alat yang dipergunakan, komunikan, dan dampak dari komunikasi (Riswandi, 2009).

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan serangkaian proses yang terjadi dimana pimpinan dan bawahan saling terkaitn satu sama lain dalam kurun waktu tertentu. Serta melibatkan beberapa faktor salah satunya, pesan singkat atau alat lainnya untuk melangsungkan komunikasi.

- (2) Komunikasi adalah upaya yang disengaja serta mempunyai tujuan. Komunikasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja, serta sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai komunikator. Sadar artinya kegiatan komunikasi dilakukan dalam keadaan mental psikologis yang terkendalikan. Disengaja maksudnya komunikasi yang dilakukan sesuai dengan kehendak komunikator (Riswandi, 2009).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan komunikasi juga suatu upaya yang dilakukan dengan sadar dan mempunyai tujuan tertentu. Komunikasi ini dilakukan pula atas kehendak pimpinan kepada bawahan yang bertujuan untuk kelancaran dalam perusahaan.

- (3) Komunikasi menuntut adanya partisipasi dan kerjasama dari para pelaku yang terlibat. Kegiatan komunikasi akan berlangsung baik apabila pihak-pihak yang berkomunikasi sama-sama ikut terlibat dan sama-sama mempunyai perhatian yang sama terhadap topik pesan yang dikomunikasikan (Riswandi, 2009).

Kesimpulan yang dapat diambil komunikasi juga menuntut adanya partisipasi antara pimpinan dan bawahan guna kelancaran topik yang dikomunikasikan. Serta imbal balik yang di respon dari bawahan pada pimpinan dalam berkomunikasi.

- (4) Komunikasi bersifat simbolis. Pada dasarnya, komunikasi merupakan tindakan yang dilakukan dengan menggunakan lambang-lambang seperti; bahasa verbal dalam bentuk kata-kata, kalimat-kalimat, angka-angka atau tanda-tanda lainnya (Riswandi, 2009).

Dari pendapat di atas komunikasi bersifat simbolis dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam pengaplikasiannya juga menggunakan bentuk kata-kata, kalimat-kalimat, angka-angka atau tanda-tanda lainnya. Tidak hanya menggunakan lisan saja.

- (5) Komunikasi bersifat transaksional. Komunikasi pada dasarnya menuntut dua tindakan, yakni memberi dan menerima. Pengertian transaksional menunjuk

pada suatu kondisi bahwa keberhasilan komunikasi tidak hanya ditentukan oleh satu pihak, tetapi oleh kedua belah pihak yang saling bekerjasama (Riswandi, 2009).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila pimpinan dan bawahan saling bekerjasama dengan baik dalam mencapai tujuan. Memberi dan menerima satu saling antara pimpinan dan bawahan dalam hal berkomunikasi.

- (6) Komunikasi menembus ruang dan waktu. Komunikasi menembus ruang dan waktu maksudnya, komunikator dan komunikan yang terlibat dalam komunikasi tidak harus hadir pada waktu serta tempat yang sama. Hal itu bisa dilakukan dengan bantuan teknologi komunikasi seperti telepon, *video text*, *teleconference* dan lain-lain (Riswandi, 2009).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kecanggihan teknologi dapat digunakan sebagai alat bantu komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Jadi, pimpinan tidak harus selalu menghadiri rapat atau kegiatan berdiskusi pada waktu dan tempat yang sama. Cukup menggunakan media telepon untuk kelangsungan berdiskusi.

c. Proses Komunikasi

Menurut (Riyanto, 2011) ada beberapa langkah dalam proses komunikasi yaitu: (1) Menciptakan gagasan atau pemilihan informasi; (2) Menterjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kata atau pesan; (3) Penyampaian pesan dengan cara berbicara, menulis, atau melalui tindakan tertentu; (4) Pemahaman yang baik dari penerima akan pesan yang disampaikan kepadanya; dan (5) Umpan balik dari penerima yang berwujud kata-kata atau tindakan tertentu.

Dari beberapa proses komunikasi di atas, dapat disimpulkan bahwa proses komunikasi dapat menciptakan gagasan atau pemilihan informasi yang telah

disampaikan oleh komunikator. Menerjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kata, tanda-tanda, lambing-lambang, dan pesan atau *message* yang diharapkan mempunyai efek terhadap orang lain. Penyampaian pesan dari sumber kepada penerima dengan cara berbicara, menulis, menggambar, atau melalui tindakan tertentu. Pendengar yang baik dari penerima pesan atau pemahaman yang baik akan pesan yang diterima. Serta umpan balik dari penerima pesan yang berwujud kata-kata atau tindakan tertentu.

d. Arus Komunikasi

Menurut Philip (2000) ada beberapa tipe arus komunikasi yaitu:

1. Arus Komunikasi Vertikal (*Vertical Communication Flow*)

a. Dari atas ke bawah (*Downward Communication*)

Arus komunikasi ini adalah pengiriman pesan dari pimpinan (*supervisi*) ke bawahan (*subordinate*). Arus ini digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, tujuan, kebijakan, memorandum untuk pekerja pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Asumsinya adalah bahwa jika pekerja mengetahui apa yang diketahui oleh manajer, maka mereka akan memaksakan diri untuk menyelesaikan masalah organisasi/perusahaan. Artinya, informasi mengarah pada pemahaman dan pemahaman menghasilkan tindakan-tindakan serta penyelesaian yang diinginkan Philip (2000).

Dapat disimpulkan arus komunikasi dari atas ke bawah bahwa arus ini terjadi dari pimpinan kepada bawahan. Arus ini digunakan pimpinan untuk mengarahkan, memerintah bawahan dalam mengerjakan segala tugas, dan bawahan berusaha untuk menyelesaikan tugasnya dengan tepat dan baik.

b. Dari bawah ke atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ini adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (*subordinate*) kepada atasan (*supervisi*) dalam rangka menyediakan *feedback* (umpan balik) bagi manajemen. Asumsi dasar dari komunikasi *upward* ini adalah bahwa pekerja harus diperlakukan sebagai partner dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan. Komunikasi dari bawah ke atas akan menarik ide-ide dan

membantu pekerja untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (manajer), yakni dalam hal ini pendengaran yang baik menghasilkan pendengar yang baik (Philip, 2000).

Dari pendapat di atas arus komunikasi dari bawah ke atas bahwa komunikasi ini bertujuan mencari partner pekerjaan yang baik serta memudahkan karyawan mengeluarkan ide-idenya untuk membantu pimpinan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada pada perusahaan. Serta memberikan tanggung jawab pada bawahan akan ide atau gagasan yang telah disampaikan.

2. Arus Komunikasi Horisontal

Komunikasi ini merupakan arus pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antar pimpinan/supervisi maupun antar bawahan/pekerja. Hasil dari beberapa studi mengungkapkan bahwa sekitar 2/3 dari organisasi yang ada menggunakan arus komunikasi ini. Komunikasi horisontal dikenal sebagai komunikasi lateral atau silang dan merupakan arus dan pemahaman yang paling kuat dalam komunikasi. Komunikasi ini berfokus pada koordinasi tugas, penyelesaian masalah, pembagian informasi, dan resolusi konflik. Banyak pesan akan mengalir pada semua lini/garis tanpa melalui penyaringan (Philip, 2000).

Kesimpulan yang dapat di ambil bahwa komunikasi horisontal sangat penting bagi pekerja pada tingkat bawah untuk selalu berkomunikasi antara supervisi/atasan maupun antara bawahan. Karena komunikasi horizontal lebih baik digunakan dari segi jabatan karyawan.

4. Persepsi Karyawan

Pengertian Persepsi Karyawan

Persepsi adalah pengamatan tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi, dan menafsirkan pesan (Rakhmat, 2007). Selanjutnya Suranto (2010) menjelaskan bahwa persepsi merupakan proses internal yang diakui individu dalam menyeleksi, dan mengatur stimuli yang datang dari luar. Stimuli itu ditangkap oleh indera, secara spontan

pikiran dan perasaan kita akan memberi makna atas stimuli tersebut. Secara sederhana persepsi dapat dikatakan sebagai proses individu dalam memahami kontak atau hubungan dengan dunia sekelilingnya.

Dapat disimpulkan persepsi adalah proses individu yang terjadi dalam perusahaan antara pimpinan dan bawahan yang secara spontan berkaitan satu sama lain guna memperlancar tujuan perusahaan. Penafsiran antara pimpinan dan bawahan yang saling berbagi informasi secara terus-menerus.

5. Perilaku Karyawan

Perilaku karyawan adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota perusahaan yang dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi efektivitas kerja suatu perusahaan (Griffin, 2011).

Kesimpulan yang dapat diambil perilaku karyawan adalah kegiatan yang dilakukan pimpinan dan bawahan, serta para karyawan yang lainnya baik secara langsung dan tidak langsung dalam segi arahan tugas dan hubungan yang baik untuk tujuan masa depan perusahaan.

6. Hubungan antara Persepsi Karyawan dan Perilaku Karyawan

Hubungan antara persepsi karyawan dan perilaku karyawan adalah dimana tindakan yang dilakukan bawahan yang atas dasar persepsinya dapat secara langsung ataupun tidak langsung mempengaruhi efektivitas kerja dalam perusahaan. Apabila persepsi bawahan merasakan kepuasan pada lingkungan kerja ataupun pimpinan, maka akan berdampak positif bagi kelangsungan perusahaan. Akan tetap jika persepsi bawahan tidak merasakan kepuasan maka akan berdampak negatif pula bagi perusahaan. Hal itu diperkuat dengan teori perilaku karyawan bahwa suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota

perusahaan yang dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi efektivitas kerja suatu perusahaan (Briffin, 2011).

7. Loyalitas Karyawan

Menurut Tommy (2011), loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Sedangkan Gouzali (2000) menjelaskan bahwa loyalitas adalah sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan. Kemudian Hasibuan (2005) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan adalah berbagai bentuk peran serta anggota dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas loyalitas memiliki arti sebagai suatu rasa atau perasaan ikut memiliki, dan bertanggung jawab terhadap kelangsungan kebutuhan hidup sesuatu yang dianutnya.

Selanjutnya Gouzali (2000) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan memiliki indikator yaitu: (1) Ketaatan dan kepatuhan; (2) Tanggung jawab; (3) Pengabdian; dan (4) Kejujuran.

Dari beberapa indikator loyalitas karyawan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Ketaatan dan kepatuhan. Kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan di kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan (Gouzali, 2000).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kesanggupan dan menaati para karyawan yang diberikan peraturan dalam pekerjaan yang diberikan pimpinan dan tidak melanggar peraturan yang ditentukan.

- (2) Tanggung jawab. Kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan (Gouzali, 2000).

Kesimpulan yang dapat di ambil bahwa tanggung jawab seorang bawahan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik, tepat waktu, dan berani mengambil segala resiko untuk proses tugas.

- (3) Pengabdian. Sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan (Gouzali, 2000).

Dapat disimpulkan bahwa pengabdian seorang karyawan harus secara ikhlas diberikan kepada perusahaan. pengabdian tersebut dapat berupa ide, gagasan, serta tenaga dalam bekerja.

- (4) Kejujuran, keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan (Gouzali, 2000).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kejujuran seorang karyawan memanglah penting dalam sebuah perusahaan. kejujuran bawahan kepada pimpinan juga haruslah diutamakan, karena menyangkut tugas yang diberikan oleh pimpinan agar tercapainya tujuan perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

1. Purwono (2014) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Dan Lalu

Lintas Angkutan Jalan Provinsi Jawa Timur". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari Budaya Organisasi dan Kepemimpinan baik secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Dan Lalu Lintas Angkutan Jalan Provinsi Jawa Timur. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner, kemudian di analisis dengan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan Budaya Organisasi sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Dan Lalu Lintas Angkutan Jalan Provinsi Jawa Timur.

Terdapat beberapa perbedaan terletak antara peneliti pertama dan peneliti saat ini. Peneliti pertama mengambil objek di Dinas Perhubungan Dan Lalu Lintas Angkutan Jalan Provinsi Jawa Timur dengan variabel bukti fisik kepemimpinan (gaya kepemimpinan) berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Dan Lalu Lintas Angkutan Jalan Provinsi Jawa Timur dengan jumlah responden 62 karyawan teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji reliabilitas dengan *Cronbach Alpha.*, menggunakan alat *SPSS for windows.*

2. Regina Aditya Reza (2010) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara”. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner, kemudian di analisis dengan regresi linear

berganda. Hasil penelitian menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.

Terdapat beberapa perbedaan terletak antara peneliti kedua dan peneliti saat ini. Peneliti kedua mengambil objek di PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara dengan variabel bukti gaya kepemimpinan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara dengan jumlah responden 112 karyawan teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Cronbach Alpha.*, menggunakan alat SPSS versi 17.

3. Arif Sehfudin (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cag Semarang”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji gaya kepemimpinan dan pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner, kemudian di analisis dengan regresi linear berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat beberapa perbedaan terletak antara peneliti ketiga dan peneliti saat ini. Peneliti ketiga mengambil objek di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang dengan variabel bukti gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang dengan jumlah responden 83 karyawan teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Cronbach Alpha.*, menggunakan alat SPSS *for windows.*

4. Billy Kharisma Nusantara (2015) dengan judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan Budaya Perusahaan Terhadap Loyalitas Karyawan PT Square Group”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner, kemudian di analisis dengan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan *leader member exchange* dan budaya perusahaan secara bersamaan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

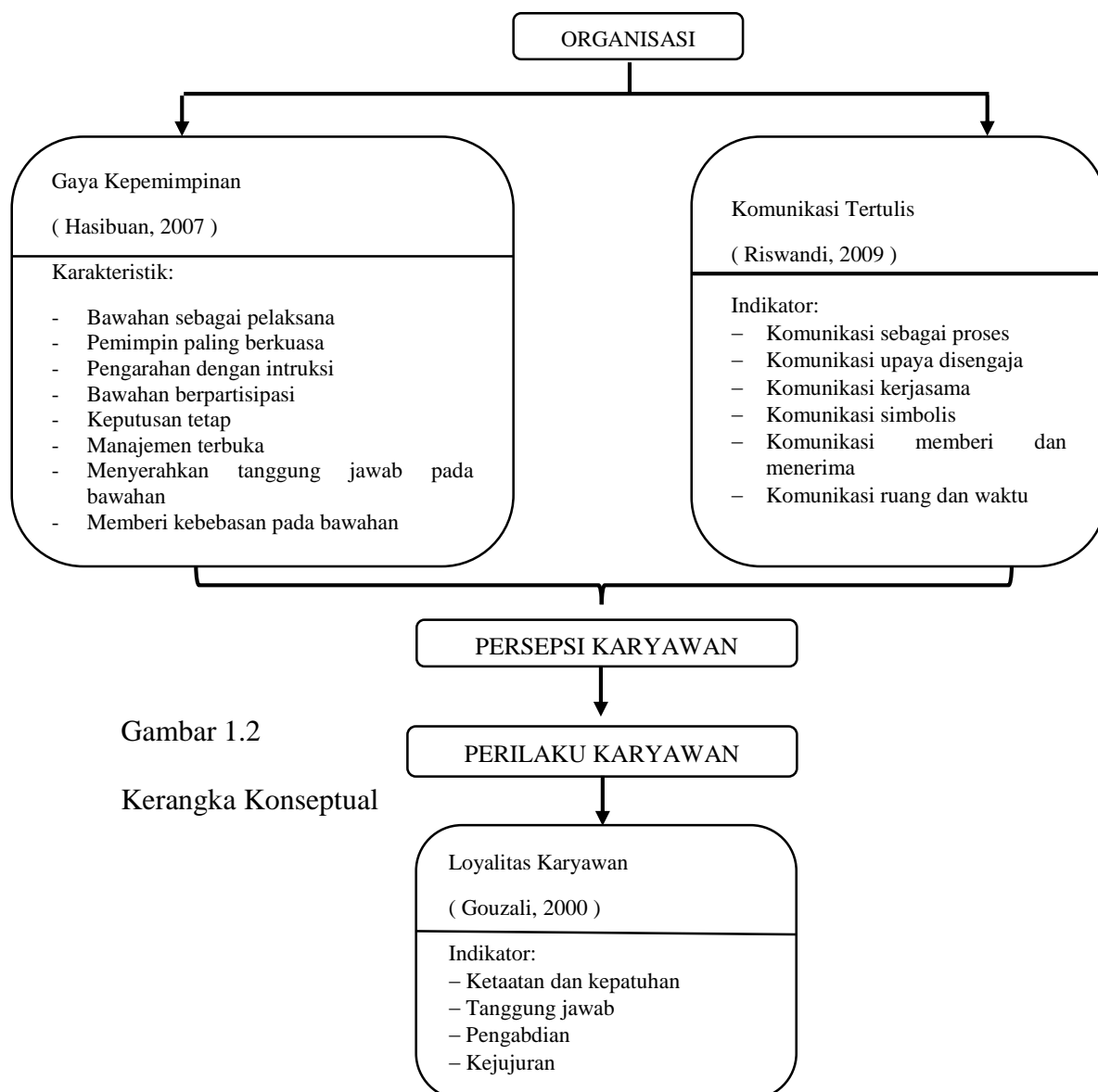
Terdapat beberapa perbedaan terletak antara peneliti keempat dan peneliti saat ini. Peneliti keempat mengambil objek di PT Square Group dengan variabel bukti loyalitas karyawan PT Square Group dengan jumlah responden 140 karyawan teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini

adalah dengan metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan uji *construct validity* dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

Sedangkan persamaan antara peneliti pertama, kedua, ketiga, keempat, dan peneliti saat ini sama-sama memiliki variabel bukti gaya kepemimpinan, komunikasi tertulis, dan loyalitas karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

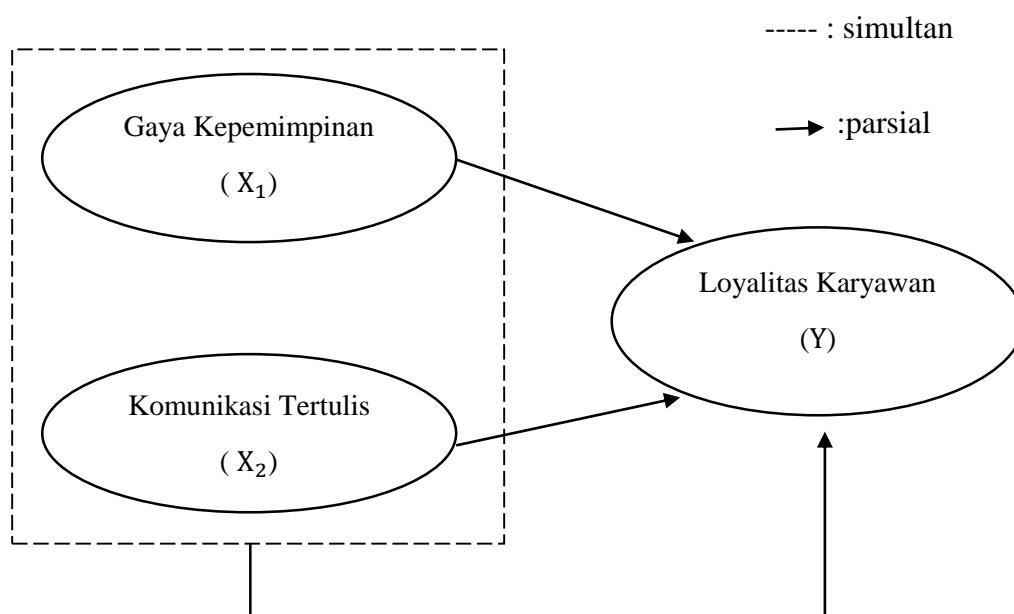


Gambar 1.2

Kerangka Konseptual

Dari gambaran kerangka konseptual penelitian di atas maka dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah dasar terpenting dalam sebuah organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan juga merupakan panutan bagi bawahan untuk kedepannya. Komunikasi tertulis dan loyalitas karyawan akan terbentuk dengan baik apabila pemimpin mampu menerapkan kepemimpinannya secara bijaksana dan sesuai dengan keadaan masing-masing perusahaan.

- **MODEL ANALISIS**



D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X₁) dan komunikasi tertulis (X₂) terhadap loyalitas karyawan (Y) di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

2. Diduga terdapat pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan (X_1) dan komunikasi tertulis (X_2) terhadap loyalitas karyawan (Y) di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.