BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 KEPEMIMPINAN VISIONER

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Visioner

Menurut Seth Kahan (2002) (dalam buku Andriansyah (2015)), menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain utuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.

Menurut Diana Kartanegara (2003) (dalam buku Andriansyah (2015)) Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

Menurut Corinne McLaughlin (2001) (dalam buku Andriansyah (2015)) mendefinisikan pemimpin yang visioner (*Visionary leaders*) adalah mereka yang mampu membangun ‘fajar baru’ (*a new dawn*) bekerja dengan intuisi dan imajinasi, penghayatan, dan *boldness*.

Mereka menghadirkan tantangan sebagai upaya memberikan yang terbaik untuk organisasi dan menjadikannya sebagai sesuatu yang menggugah untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka bekerja dengan kekuatan penuh dan tercerahkan dengan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Pandangannya jauh ke depan. Mereka adalah para *social innovator*, agen perubah, memandang sesuatu dengan utuh (*big picture*) dan selalu berfikir strategis.

Berdasarkan pengertian – pengertian kepemimpinan visioner diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mampu mengembangkan ide, gagasan, dan tujuan organisasi menjadi lebih baik dan dalam jangka waktu yang panjang guna mencapai kesuksesan dan kejayaan suatu organisasi.

2.1.1.2 Strategi Tindakan Kepemimpinan Visioner

Menurut Frank Martinelly (2007) (dalam buku Andriansyah (2015)) menguraikan strategi bagaimana seharusnya menjadi pemimpin yang visioner. Menurutnya ada 5 langkah yang semestinya dilakukan :

1. Strategi 1 : **Fokus kepada Tujuan Organisasi**

   Seluruh tindakan dan pengambilan keputusan harus di arahkan kepada semata-mata upaya pencapaian tujuan final dari organisasi. Hal ini dilakukan guna menghindari segala kecenderungan dan ‘godaan’ penyitaan energi dan pemborosan sumber daya kepada hal-hal kecil dan tidak prinsip yang mungkin timbul. Untuk menjaga agar semua rencana aksi fokus

kepada tujuan organisasi, memerlukan kekompakkan dan pemeliharaan hubungan antara pimpinan dan seluruh staff/karyawan.

2. Strategi 2 : **Membuat Rencana Jangka Panjang** Perumusan jangka panjang akan menuntun kepada langkah yang jelas sampai 5-10 tahun ke depan, siapa-siapa saja yang akan memimpin dan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan tersebut, kompetensi kepemimpinan yang bagaimana yang diperlukan, lalu bagimana desain pengembangan kepemimpinannya ? Untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan ini perlu membentuk semacam komite yang ditugaskan untuk menyiapkan langkah-langkah strategis pencapaian tujuan jangka panjang, yang lingkup tugasnya antara lain: melakukan rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, *performance assessment* dan penetapan tugas dan tanggung jawab masing-masing.
3. Strategi 3 : **Mengembangkan Visi bagi masa depan organisasi.** Kunci perumusan visi adalah menjawab pertanyaan : apabila kita menginginkan dan bermimpi akan seperti dan menjadi apa organisasi kita kelak di kemudian hari ? Begitu rumusan visi telah dibuat, maka seharusnya visi tersebut akan menjadi inspirasi bagi seluruh aktivitas organisasi, baik dalam rapat-rapat, dalam perbincangan, dalam menghadapi segala tantangan dan peluang, dalam arena kerja. Begitu visi telah dirumuskan, maka saat itu pula, visi disampaikan ke seluruh pihak terkait di dalam organisasi, bahkan ke ruang-ruang public di luar organisasi.

4. Strategi 4 : **Selalu berada dalam kondisi siap dan dinamis untuk perubahan.**

   Selalu siap berubah dengan cepat akan terbantu dengan menyajikan informasi-informasi mutakhir tentang segala perubahan yang terjadi di luar organisasi yang berpotensi berdampak kepada organisasi 3-5 tahun ke depan. Dorong dan fasilitasi anggota orgasnisasi untuk membaca, mendengar dan mencari tahu segala hal yang terkait dengan kejadian-kejadian dan berita yang relevan dengan tuntutan perubahan. Kemudian setelah itu munculkan pertanyaan yang menantang: sejauh mana organisasi mampu secara efektif merespon perubahan dan kecenderungan-kecenderungan tersebut ? Bagaimana pula organisasi lain yang sejenis menyiapkan diri mereka menghadapi perubahan-perubahan ini ? Pertanyaan-pertanyaan iti seyogyanya akan dapat memicu dan memacu anggota organisasi untuk berfikir dan memposisikan diri mereka untuk siap berubah.

5. Strategi 5 : **Selalu mengetahui perubahan kebutuhan konstituen/pelanggan**.

   Keinginan dan kebutuhan pelanggan seringkali mengalami perubahan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi menyediakan informasi-infromasi aktual yang terkait dengan hal ini. Survey kepuasan pelanggan, kontak langsung dengan pelanggan, mengefektifkan layanan *'customer care'*, adalah beberapa cara yang dapat dilakukan agar orgnisasi selalu mengetahui harapan dan keinginan pelanggan yang baru. Dengan demikian organisasi

akan selalu siap untuk melakukan perubahan dan perbaikan untuk menjaga kepuasan pelanggan.

2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Visioner

Menurut Seth Kahan (2002) (dalam buku Andriansyah (2015)) terdapat 6 indikator gaya kepemimpinan visioner diantaranya :

1. Kesanggupan.
2. Kemampuan.
3. Kepiawaian.
4. Kemampuan antisipasi.
5. Mampu mengelola masa depan.
6. Mendorong orang lain untuk melakukan hal-hal yang tepat.

2.1.2 LINGKUNGAN KERJA

2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Alex S. Nitisemito (2002 : 183), “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.”

Menurut Sedarmayanti (2007:21), “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Menurut Mardiana (2001:55) (dalam buku Sedarmayanti (2007)) menjelaskan Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi diri pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh perusahaan. Namun secara umum pengertian lingkungan kerja merupakan kondisi dan suasana dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

2.1.2.2 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Alex S Nitisemito (2002 : 183) terdiri dari :

1. Hubungan dengan rekan kerja.
2. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan.
3. Tersedianya fasilitas kerja untuk karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2007:26) ada dua indikator yang mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik
2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu :

a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)

b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti: penerangan, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, keamanan, dll."

Selanjutnya Sedarmayanti (2007:26), "Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan."

Berdasarkan dua definisi tersebut diuraikan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1. Penerangan Cahaya Di Tempat Kerja
2. Temperatur Di Tempat Kerja
3. Kelembaban
4. Sirkulasi Udara Di Tempat Kerja
5. Kebisingan di Tempat Kerja
6. Getaran Mekanis
7. Bau-Bauan Ditempat Kerja
8. Tata Warna Di Tempat Kerja
9. Dekorasi
10. Musik
11. Keamanan di Tempat Kerja
12. Hubungan Atasan Dengan Bawahan

13. Hubungan Sesama Rekan Kerja

2.1.2.3 Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2007:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007 : 21) menjelaskan bahwa Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Sarwono (2006) menjelaskan bahwa Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara ditempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007:21) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja,

baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Alex S. Nitisemito (2002:193) menjelaskan bahwa perusahan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Berdasarkan pendapat diatas, lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.1.2.4 Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung (2003) (dalam buku Sedarmayanti (2007)) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat.

Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

2.1.3 KEPUASAN KERJA KARYAWAN

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Stephen P. Robbins (2006) (dalam buku Usman Husaini (2009 : 498)) kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap individu bisa menyangkut puas dan tidak puas pada seluruh dimensi dari pekerjaannya.

Menurut Husein Umar (2005 : 213) Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya menegenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2009) (dalam buku Stephen P. Robbins (2007:290)) Kepuasan kerja adalah merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini di sebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain – lain, atau mempunyai hubungan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Dari definisi – definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis dan sikap positif menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

2.1.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Stephen P. Robbins (2007:91), yaitu :

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk memberikan mereka keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

b. Imbalan yang setimpal

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan yang aman dan nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas bersih dan relatif modern dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai

d. Rekan kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja. Perilaku atasan karyawan juga menjadi penentu penting kepuasan kerja. Penelitian-penelitian secara umum membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan, dan menunjukan ketertarikan pribadi kepada mereka.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Karyawan cenderung akan merasa puas jika ada kecocokan antara kepribadiannya dan pekerjaannya. Pertimbangannya adalah bahwa pegawai merasa telah menemukan kesamaan antara bakat dan kemampuan yang dimilikinya dengan tuntutan pekerjaannya, sehingga mereka akan merasa puas dengan pekerjaan tersebut.

Dari uraian diatas kepuasan kerja dapat tercipta jika pengurus dan karyawan saling mendukung dan adanya kerja sama yang baik sehingga akan tercipta suatu tujuan yang baik yang telah disepakati bersama. Hal ini akan nampak pada sikap kerja karyawan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Stephen P Robbins (dalam buku Usman Husaini (2009 : 500)) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

   Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk memberikan mereka keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

2. Imbalan yang setimpal

   Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level keterampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul.

3. Kondisi kerja yang mendukung

   Karyawan peduli dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan yang aman dan nyaman. Selain itu kebanyakan

karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas bersih dan relatif modern dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai

4. Mitra kerja yang mendukung

   Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung serta mendorong kepuasan kerja. Perilaku atasan karyawan juga menjadi penentu penting kepuasan kerja. Penelitian-penelitian secara umum membuktikan bahwa kepuasan karyawan meningkat ketika atasan langsung karyawan itu mampu memahami bawahannya dan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan, dan menunjukan ketertarikan pribadi kepada mereka.

2.1.3.4 Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori kepuasan kerja menurut As'ad (2003: 114) yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Dicrepany Theory*)

   Teori ini dipelopori oleh Porter, Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan memperhitungkan selisih antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kerja seseorang bergantung kepada ketidaksesuaian antara apa yang seharusnya (harapan, keinginan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Equity theory (teori keadilan) dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zabznik. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain, dan keadilan - ketidakadilan.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berkelanjutan. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi 2 kelompok: kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *disatisfiers* atau *hygiene factor*.

2.1.4 LOYALITAS KARYAWAN

2.1.4.1 Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Saydam (2000 : 485), “Loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, tekad seperti serta kesanggupan yang harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas.”

Alex S. Nitisemito (2002), “Loyalitas merupakan suatu sikap mental karyawan yang ditunjukkan kepada keberadaan perusahaan sehingga karyawan

akan tetap bertahan dalam perusahaan, meskipun perusahaan tersebut maju atau mundur."

Sedangkan Loyal menurut Siagian dalam Saydam (2000), "Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain, sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan."

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006), "Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab."

Dari definisi – definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas merupakan kepercayaan dari seorang karyawan terhadap perusahaan akan masa depan nya baik perusahaan itu maju atau mundur.

2.1.4.2 Indikator Loyalitas Karyawan

Loyalitas memiliki beberapa unsur menurut Saydam (2000:484), unsur-unsur tersebut antara lain :

1. Ketaatan/kepatuhan

   Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan perusahaan yang berlaku dan menaati perintah perusahaan yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Ciri-ciri ketaatan, yaitu :

a. Menaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
b. Menaati perintah perusahaan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik.
c. Selalu menaati jam kerja yang sudah ditentukan.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu 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

Ciri-ciri tanggung jawab, yaitu :

a. Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.
b. Selalu menyimpan atau memelihara barang-barang perusahaan dengan sebaik-baiknya.
c. Mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan/pribadi.
d. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuat kepada orang lain.

3. Pengabdian.

Pengabdian yaitu sambungan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

4. Kejujuran.

   Kejujuran yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan nya sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan.

   Ciri-ciri seorang pegawai yang jujur yaitu :

   a. Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa dipaksa.
   b. Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya.
   c. Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas memiliki indikator sebagai berikut :

1. Kepatuhan
2. Tanggungjawab
3. Pengabdian
4. Kejujuran

2.1.4.3 Tujuan Loyalitas

Ketidakpedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan dan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Perusahaan akan kehilangan karyawan-karyawan yang unggul.

Menurut Sastrohadiwiryo (2003:31) (dalam buku Saydam (2000)) tujuan loyalitas adalah agar karyawan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati tertulis atau tidak tertulis dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Hal ini dibuktikan dengan sikap dan perilaku serta perbuatan dalam melaksanakan tugas.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	PENELITI/ TAHUN	JUDUL / JURNAL / ISSN / METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Zahrah Putri Ramadhani, Mudji Rahardjo (2017)	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan) DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT ISSN (Online): 2337-3792 Populasi dalam penelitiain ini adalah seluruh karyawan di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IX Divisi Tanaman Tahunan Semarang yang berjumlah 140 orang. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel proportionate random sampling dengan sampel sebanyak 60 responden berdasarkan rumus slovin (dalam Kiswuryanto, 2015) dan juga pengambilan sampel berdasarkan hair et al (2006).	(H2): yaitu lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah diterima. (H3): yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan adalah diterima. (H5): yaitu adanya pengaruh positif antara lingkungan kerja fisik dan loyalitas kerja karyawan	Penulis menggunakan variabel X yang sama yaitu Lingkungan Kerja.	Namun dalam penelitian terdahulu, lingkungan kerja lebih dikerucutkan menjadi lingkungan kerja fisik
2	Niken Alyani, Indi Djastuti. (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,	Dalam menentukan metode, penulis dan penelitian	Penelitian terdahulu menggunakan Variabel X1

		Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang) DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT ISSN (Online): 2337-3792 Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional 4 Semarang sebanyak 172 orang dengan minimal kerja satu tahun. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin sebanyak 63 responden.	kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja.	terdahulu sama sama menggunakan rumus Slovin.	yaitu kepemimpinan visioner sedangkan penelitian terdahulu Pelatihan.
3	Rianopita Ridito & Kasmiruddin (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru. JOM FISIP Volume 3 No.1 Februari 2016 Merupakan keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang di teliti, adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Jasa Raharja Pekanbaru yang berjumlah 39 karyawan. Alat analisis teknik yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Sederhana.	Kepemimpinan Transformasional mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap variabel loyalitas kerja karyawan pada PT Jasa Raharja Cabang Pekanbaru.	Menggunakan variabel dependen yang sama, yaitu Loyalitas Karyawan.	Penulis menggunakan Rumus Slovin untuk menentukan sample, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Sensus.
4	Depera Kitriawaty, Elsa Pudji Setiawati, Suryana Sumantri. (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Perawat Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Bandung. JSK, Volume 3 Nomor 1 September Tahun 2017 Metode penelitian dalam penelitian ini dirancang	Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas perawat. Kepemimpinan bernilai positif menunjukan adanya hubungan yang searah antara kepemimpinan dengan loyalitas, maka setiap peningkatan	Sama sama menggunakan variabel kepemimpinan dalam X1.	Penulis menjelaskan kepemimpinan lebih mengerucut, yaitu kepemimpinan visioner, sedangkan penelitian terdahulu

		menggunakan metode penelitian survey analitik cross sectional pendekatan Cross Sectional (Potong Lintang). Survei analitik adalah survei atau penelitian yang mencoba menggali bagaimana dan mengapa fenomena kesehatan itu terjadi. Sampel penelitian diambil dari perawat rawat inap yang mewakili kualitas dan karakteristik sampel sebanyak 90 orang.	kepemimpinan akan menyebabkan meningkatnya loyalitas perawat. Motivasi bernilai positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara motivasi dengan loyalitas, maka untuk setiap peningkatan motivasi akan menyebabkan meningkatnya loyalitas perawat.		menjelaskan kepemimpinan secara global.
5	Ramadhan Prasetya Wibawa dan Deny Ayu Tiarawati (2015)	Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Sederhana Abadan Mitra Kab. Madiun EQUILIBRIUM, VOLUME 3, NOMOR 2, JULI Yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Sederhana Abadan Mitra Kab. Madiun. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, wawancara, dan dokumentasi.	Ada pengaruh positif dan signifikan antara kualitas pelayanan dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap loyalitas Karyawan pada PT. Sederhana Abadan Mitra Kab. Madiun.	Menggunakan variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan untuk variabel independen dan dependen.	Penelitian menggunakan teknik sample jenuh dalam menentukan sample, sedangkan penulis menggunakan teknik Rumus Slovin.
6	Rina Mariana dan Hadi Irfani (2015)	Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Kerja Perawat Honor RSUD Kabupaten Padang Pariaman. Jurnal RAP UNP, Vol. 6, No. 2, November 2015, hlm. 193-202 Populasi dalam penelitian ini adalah perawat honour di RSUD Kab. Padang Pariaman berjumlah 75 orang. Adapun karakteristiknya Telah bekerja di RSUD Kab. Padang Pariaman lebih dari 2 tahun tahun. Berdasarkan uraian di atas, maka jumlah	Adapun besar sumbangan efektif (R square) dari variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja adalah sebesar 66% artinya kepuasan kerja memiliki sumbangan sebesar 66% terhadap loyalitas kerja sedangkan 34% dipengaruhi oleh faktor lain seperti faktor pribadi, faktor pekerjaan, faktor design perusahaan dan pengalaman.	Sama sama ingin mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.	Penulis menggunakan teknik penentuan sample Slovin, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik lain.

		sampel yang memenuhi karakteristik tersebut adalah 32 perawat. Akan tetapi 2 sampel akan pindah bekerja ke tempat lain, maka dari itu total sampel dalam penelitian ini adalah 30 perawat. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah purposive sampling yakni teknik pengambilan sampel berdasarkan kategori atau karakteristik yang diperlukan peneliti.			
7	Donghong Ding, Haiyan Lu, Yi Song, dan Qing Lu. (2012)	Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. (Hubungan Kepemimpinan Pelayan dan Loyalitas Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Pegawai) iBusiness, 2012, 4, 208-215 Scientific Research Objek penelitian dari penelitian ini adalah mahasiswa MBA dari Universitas Sains dan Teknologi Cina dan bagian dari staf di iFLYTEK. Survei ini didistribusikan 250 kuesioner kertas dan 212 dari mereka kembali. Setelah mengembalikan 26 kuesioner dengan jawaban yang tidak lengkap atau tidak menjawab dengan serius, kami memperoleh 186 kuesioner dengan tingkat tanggapan valid 74,4%.	Perilaku kepemimpinan pelayan memiliki dampak positif pada loyalitas karyawan.	Sama sama menggunakan variabel kepemimpinan untuk mengetahui pengaruh terhadap loyalitas.	Penulis menggunakan teknik penentuan sample menggunakan Rumus Slovin, sedangkan penelitian terdahulu diambil seluruh sample dari seluruh pegawai.
8	Ray Markey, Katherine Ravenswood , and Don J. Webber.	The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit (Dampak dari kualitas lingkungan kerja pada niat karyawan untuk berhenti)	Penelitian eksplorasi ini menunjukkan tiga temuan penting. Pertama, ini menegaskan pentingnya kualitas lingkungan kerja dalam keputusan berhenti. Karyawan secara	Pada intinya sama sama menggunakan variabel lingkungan kerja terhadap loyalitas.	Dalam penelitian terdahulu menjelaskan secara menyeluruh lingkungan kerja yang mempengaruhi

		Economics Working Paper Series, Faculty of Business and Law, Bristol. Dari total 240 kuesioner survei terdistribusi di delapan tempat kerja yang terdapat di dalamnya industri ini, total 133 kuesioner dikembalikan; sesuai dengan tingkat respons sebesar 55 persen. Karena tanggapan yang dihilangkan untuk pertanyaan yang digunakan dalam hal ini pekerjaan empiris, jumlah total kuesioner yang dapat digunakan di sini adalah 118.	signifikan cenderung tidak ingin berhenti dari pekerjaan mereka jika mereka menganggapnya sebagai lingkungan kerja yang baik. Kedua, penelitian menegaskan bahwa seorang karyawan lebih cenderung ingin pergi jika mereka bukan orang tua, percaya bahwa mereka tidak menerima cukup informasi penting pada waktunya, ditekankan dan mengalami pengurangan dalam tingkat kepuasan kerja. Ketiga, dampak dari faktor-faktor ini pada keinginan untuk berhenti berbeda besarnya tergantung pada apakah QWE dinilai sebagai baik atau buruk. Di tempat kerja dengan QWE yang baik, dampaknya tingkat stres yang tinggi, kurangnya informasi tentang keputusan penting, dan penurunan kepuasan jauh lebih besar dari keinginan karyawan untuk berhenti.		loyalitas karyawan.
9	Mrs. Shweta Rajput, Mr. Mayank Singhal, dan Mr. Shivkant Tiwari. (2016)	Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. (Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan: Studi tentang Akademisi) Asian J. Management; 7(2): April- June, 2016 ISSN 0976-495X 2321-5763 Studi ini didasarkan pada Akademisi di India utara. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk melihat dampak kepuasan	Temuan penelitian menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di kalangan akademisi. Faktor yang mendasari kepuasan kerja muncul dari penelitian ini adalah pertumbuhan karier, motivasi, lingkungan tempat kerja dan kepuasan diri. Faktor yang mendasari loyalitas karyawan muncul dari penelitian ini adalah kepemilikan,	Sama menggunakan variabel kepuasan kerja pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan.	Hanya metode pengambilan sample nya saja yang berbeda.

		kerja terhadap loyalitas karyawan di kalangan akademisi. Untuk tujuan ini, data dikumpulkan dari akademisi yang bekerja di berbagai perguruan tinggi dan institut. Penelitian ini didasarkan pada data primer.	keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasi.		

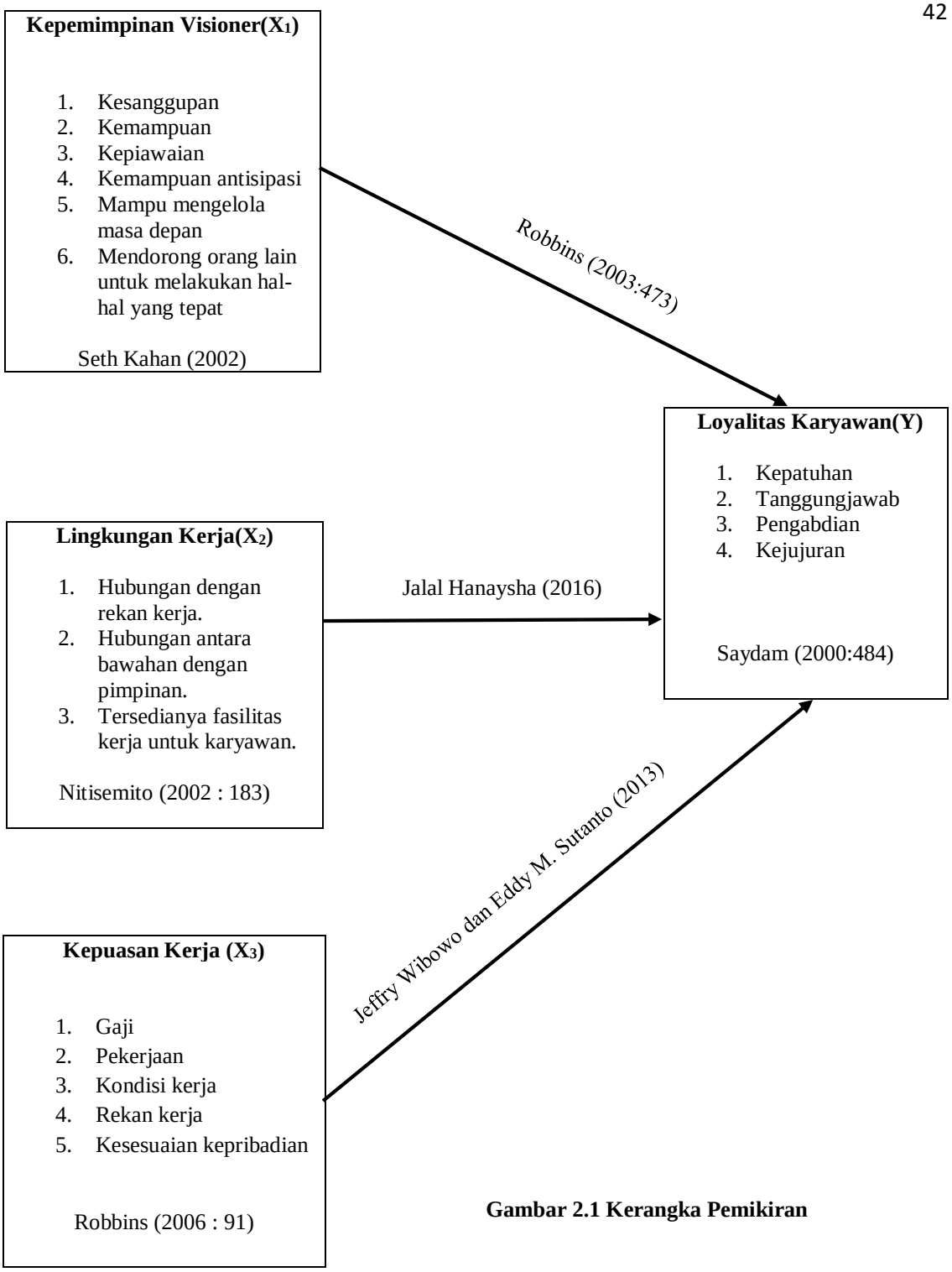
2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia menjadi faktor paling utama untuk meningkatkan kesuksesan organisasi. Namun berbeda hal nya apabila organisasi tidak memperhatikan kualitas karyawan dalam organisasi nya. Selain itu, faktor Kepemimpinan dalam sebuah organisasi sama penting nya dalam meningkatkan kualitas karyawan ataupun organisasi nya. Apabila dalam sebuah organisasi memiliki suatu pemimpin yang dapat merencanakan dan mengorganisasikan rencana jangka panjang dengan visi yang dapat menjanjikan kesuksesan bagi organisasi. Selain itu faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Apabila pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan nya maka bukan tidak mungkin karyawan pun akan memberikan segala kemampuan terbaik nya bagi organisasi, dengan cara pemberian motivasi secara langsung, metode kerja yang diterapkan, memberikan inspirasi dalam bekerja, dan pemberian apresiasi dari hasil pekerjaan yang sudah selesai dari karyawan nya.

Selain faktor kepemimpinan, faktor pendukung lainnya untuk mencapai kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja yang diciptakan oleh organisasi itu sendiri. Bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan dapat menciptakan semangat baru bagi karyawan nya. Dalam lingkungan kerja

yang baik diperlukan tatanan ruangan yang baik, baik dari pencahayaan, suhu udara, dekorasi, fasilitas, dan faktor pendukung lainnya. Organisasi yang memiliki lingkungan kerja sangat baik dapat menghasilkan kinerja dan produktivitas bagi perusahaan, itu dikarenakan kepuasan kerja karyawan meningkat dan karyawan pun akan mengeluarkan segala kemampuan terbaik nya bagi organisasi. Dengan kata lain, apabila organisasi maupun pemimpin nya itu sendiri meningkatkan faktor kepuasan kerja karyawan maka organisasi itu sedang meningkatkan kesuksesan organisasi melewati pencapaian keuntungan dan tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.

Setelah kepuasan karyawan sudah meningkat dan dirasakan oleh karyawan nya, maka keuntungan yang akan didapat oleh perusahaan yaitu meningkatnya loyalitas dari setiap karyawan nya. Itu dikarenakan para karyawan merasakan diperhatikan oleh perusahaan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan, diantara lain gaji/upah, jenjang karir, lingkungan kerja, sikap pemimpin, rekan kerja yang bisa mendukung satu sama lain. Maka dari itu, jika karyawan sudah loyal, perusahaan maju atau mundur pun tidak akan jadi masalah bagi mereka, mereka yang akan membangun perusahaan kembali sukses.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

1. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Loyalitas Karyawan di Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM)

2. Mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan di Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM)
3. Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan di Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM)

2.2.1 KETERKAITAN ANTAR VARIABEL

HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN VISIONER (X1) TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN (Y)

Loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh sikap pemimpin mereka. Loyalitas karyawan kepada pimpinan akan muncul jika seorang pemimpin mampu menjaga sikap nya terhadap bawahan, baik hubungannya dengan bawahan, komunikasi bisa terjalin dengan baik, menciptakan semangat baru, memotivasi karyawan, inovasi yang diberikan terhadap karyawan, dan mengantisipasi segala bentuk ancaman baik dari dalam atau luar lingkungan perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh (Stephen P. Robbins 2003:473) bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi realistis dan mengartikulasi visi yag realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. Ketika karyawan merasakan bahwa kebutuhannya diperhatikan oleh pimpinan, maka akan tumbuh kepercayaan terhadap perusahaan. Selanjutnya, kepercayaan tersebut menyebabkan seorang karyawan berusaha untuk memberikan sesuatu dari dirinya demi kepentingan perusahaan dan berusaha untuk tetap menjadi anggota dalam perusahaan tersebut yang disebut dengan Loyalitas.

HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN KERJA (X2) TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN (Y)

Penelitian oleh Suhaiel Amdan, Ramlee Abdul Rahman, Siti Asiah Md. Shahid, Saridan Abu Bakar, Masrur Mohd Khir, dan Nur Atiqah Rochin Demong (2016) mengemukakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan administrasi pada dua perusahaan manufaktur di Malaysia. Penelitian lain yang dilakukan oleh Jalal Hanaysha (2016) juga menunjukkan bahwa pelatihan dapat mempengaruhi loyalitas karyawan di perguruan tinggi negeri di sebelah utara Malaysia secara positif dan signifikan. Lingkungan kerja yang menyenangkan membuat karyawan menjadi lebih semangat dan giat dalam bekerja.

HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA (X3) TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN (Y)

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Penelitian Minjoon Jun, Shaohan Cai, dan Hojung Shin (2006) pada perusahaan Mexican Maquiladora menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil yang serupa juga ditunjukkan oleh Jeffry Wibowo dan Eddy M. Sutanto (2013) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Departemen Penjualan CV. Pratama Jaya Madiun. Setiap karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan loyal terhadap perusahaan. Kepuasan kerja yang

rendah menyebabkan loyalitas rendah bagi perusahaan, moral karyawan yang rendah, dan penurunan produktivitas.

2.3 HIPOTESIS

Menurut Sugiyono (2009) "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori."

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian merupakan dugaan dan jawaban sementara dari hasil teori, dugaan, dan pengalaman yang diungkapkan peneliti terhadap rumusan masalah yang berkaitan, maka dari itu tidak menutup kemungkinan untuk peneliti selanjutnya melakukan penelitian berikutnya.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, peneliti mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara dari penelitian ini sebagai berikut :

Sub Hipotesis :

H1 : Diduga Kepemimpinan Visioner sudah cukup dirasakan oleh karyawan, Lingkungan Kerja masih ada kekurangan, Kepuasan Kerja cukup rendah dan Loyalitas Karyawan belum maksimal di Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).

H2 : Diduga ada pengaruh antara Kepemimpinan Visioner (X1) dengan Loyalitas Karyawan (Y) di Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).

H3 : Diduga ada pengaruh antara Lingkungan Kerja (X2) dengan Loyalitas Karyawan (Y) di Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).

H4 : Diduga ada pengaruh antara Kepuasan Kerja (X3) dengan Loyalitas Karyawan (Y) di Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).