

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka merupakan pengkajian literatur-literatur yang terkait. Sesuai dengan arti tersebut kajian pustaka berfungsi sebagai pengkajian kembali pustaka (laporan penelitian) tentang masalah yang berkaitan. Masalah yang terkait dalam penelitian ini membahas tentang Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Keterikatan Karyawan dan Loyalitas Karyawan.

2.1.1 Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan faktor terpenting untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Loyalitas karyawan dapat tercipta dengan adanya budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta keterikatan karyawan yang tercipta dengan baik di dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan para anggota perusahaan, serta perusahaan harus mampu menjalin keterikatan karyawannya secara baik pula.

Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi akan mencurahkan segala kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan (Poerwopoespito, 2004). Pentingnya loyalitas karyawan tercermin pada penelitian terdahulu tentang loyalitas karyawan yang dilakukan oleh Pandey dan Khare (2013) yang mengemukakan bahwa perilaku loyalitas tersebut dapat dicirikan oleh tiga faktor terkait yaitu, keyakinan yang kuat atas penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup besar pada organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Selain itu, karyawan yang loyal terhadap perusahaannya akan lebih dapat menjaga nama baik perusahaan serta akan menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan. Pada sub-bab ini akan dijelaskan teori-teori yang berkaitan dengan Loyalitas Karyawan.

2.1.1.1 Pengertian Loyalitas Karyawan

Pada penelitian ini, pengertian loyalitas karyawan mengambil pengertian menurut Hasibuan (2005), yang mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Karena loyalitas karyawan akan menumbuhkan kesetiaan dan tanggung jawabnya dengan sebaik- baiknya terhadap tugas dan perusahaannya, serta selalu menjaga nama baik perusahaan dimana dia bekerja selain itu juga tidak ingin pindah pekerjaan. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Poerwopoespito (2004), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin serta jujur dalam bekerja. Poerwopoespito, juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Definisi-definisi diatas dapat peneliti simpulkan bahwa loyalitas karyawan tercermin dari sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja, menciptakan hubungan kerja yang baik dengan atasan, rekan kerja, serta bawahan dalam menyelesaikan tugas, menciptakan suasana yang mendukung dan menyenangkan di tempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

2.1.1.2 Aspek-aspek Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang dapat mewujudkan loyalitas karyawan tersebut. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Aspek-Aspek loyalitas menurut Saydam adalah sebagai berikut :

a) Ketaatan atau Kepatuhan

Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang belaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Ciri-ciri ketaatan yaitu :

1. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
2. Mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik
3. Selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan
4. Selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya

b) Bertanggungjawab

Tanggung jawab adalah 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 tanggungjawab yaitu :

- 1) Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu
- 2) Selalu menyimpan atau memelihara barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya
- 3) Mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan
- 4) Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.

c) Pengabdian

Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan

d) Kejujuran

Kejujuran adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

Ciri-ciri kejujuran yaitu :

- 1) Selalu melakukan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa
- 2) Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya
- 3) Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya

Aspek loyalitas yang lain dikemukakan oleh Steers & Porter (1983) berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain:

- a. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.
- b. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga perusahaan akan terwujud.
- c. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan karyawan tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak

lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap karyawan itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki Loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi :

1. Kemauan untuk bekerja sama

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

2. Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

3. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel kearah hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.

4. Suka terhadap pekerjaan

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati.

2.1.1.3 Faktor yang mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Kadarwati (2003) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Selanjutnya Steers & Porter (1983) menyatakan bahwa timbulnya Loyalitas kerja dipengaruhi oleh:

- a. Karakteristik pribadi, karakteristik pribadi merupakan faktor yang menyangkut karyawan itu sendiri yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, karakteristik pekerjaan menyangkut pada seluk beluk perusahaan yang dilakukan meliputi tantangan kerja, job stress, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas.
- c. Karakteristik desain perusahaan, karakteristik desain perusahaan menyangkut pada interen perusahaan yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah mengajukan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan. Ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
- d. Pengalaman yang diperoleh dari perusahaan, pengalaman tersebut merupakan internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya keputusan pribadi yang dipenuhi oleh perusahaan.

2.1.1.4 Langkah-langkah untuk Membangun Loyalitas Karyawan

Pemimpin sebuah perusahaan harus membangun suasana kondusif dalam mempertahankan karyawan terbaik dan meminimalisir jumlah karyawan yang tidak loyal. Pemimpin dapat memberikan penghargaan positif untuk menyemangati dan membuat mereka semakin *engaged* terhadap perusahaan. Buatlah program keterlibatan karyawan dalam membangun inisiatif dan perbaikan disetiap lini organisasi.

Ada beberapa langkah yang dapat perusahaan lakukan guna membangun loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan, yaitu dengan :

- a. Jadikan Perusahaan Anda Tempat Favorit
 “*Work Like at Home*” Sebagai tempat kerja, kantor Anda tidak harus seperti *Google* atau *Facebook* yang membuat suasana. Namun pastikan setiap karyawan merasakan kepuasan dan ketersediaan dalam karir mereka. Lainnya juga dapat berupa kegiatan Sosial, Amal, Sukarela dan Layanan Masyarakat sebagai aktualisasi mereka dalam Lingkungan.
- b. Ciptakan Peluang Partisipasi Karyawan
 Keterikatan dan Partisipasi karyawan bukan hanya urusan kerja semata namun juga menyentuh aktivitas pribadi dan keluarga mereka, sehingga mereka akan lebih bahagia dan lebih aktif terikat dan produktif dalam bekerja. Kegiatan dalam komunitas mereka selain di kantor perlu difasilitasi untuk membangun mental dan jiwa mereka.
- c. Buka Kotak Saran
 Selalu terbuka dalam menampung dan berdiskusi setiap waktu. Saran dan masukan mereka bukan menunjukkan sikap cengeng dalam bekerja, melainkan bentuk dan cara mereka mencapai performa yang mungkin tidak Anda harapkan mereka lakukan. Lepaskan Kreativitas mereka dalam bekerja dengan tetap memperhatikan *Kontrol* dan *Monitoring* dalam prosesnya.
- d. Aktivitas *Team Building*
 Kebersamaan dalam Tim akan membuat suasana kerja makin kondusif dan tingkat produktivitas semakin besar. Kegiatan menyatukan

karyawan ini tidak hanya melulu seperti kegiatan *Outing (Outbound)* namun bisa berupa aktivitas sosial kemasyarakatan, seperti Donor Darah, Kunjungan Panti Asuhan, Pasar Murah dan lainnya. Keterikatan mereka akan membangun Kebersamaan dalam Tim Anda.

e. Program Berkelanjutan

Program pemberdayaan karyawan untuk membangun Loyalitas ini tidak mungkin hanya berlangsung sekali saja, namun merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan terus dengan tekun dilakukan. Perusahaan perlu memikirkan bentuk kegiatan yang *Impresif* dan Aktif dalam membuat karyawan Loyal.

Loyalitas Karyawan seiring menjaga performa atau kinerja juga berimbas pada bentuk-bentuk positif lain seperti Pola Pikir Maju (*Advanced*), Integritas (*Integrity*) dan Disiplin (*Dicipline*). Perilaku ini sangat mahal harganya terlebih dengan makin maraknya industry-industri sejenis yang meramaikan pasar. Anda jaga semangat kerja Tim Anda dengan memberikan Pemberdayaan untuk membangun Loyalitas.

2.1.2 Keterikatan Karyawan

Keterikatan Karyawan atau yang biasa disebut *employee engagement* sangat perlu diperhatikan didalam perusahaan. Keterikatan karyawan pada penelitian ini, perlu dibahas lebih lanjut karena pentingnya keterikatan karyawan mempengaruhi loyalitas karyawan yang menjadi sumber permasalahan utama pada penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Schaufelli dan Bakker (2004), Saks (2006) Shucks (2010) serta penelitian oleh Ram dan Prabhakar (2011) menemukan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan antar karyawan dan perusahaan dengan baik, tidak memiliki niat untuk pindah dari perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan kata lain, karyawan yang terikat dengan perusahaan akan setia atau loyal terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki *employe engagement* yang kuat akan menghasilkan kinerja yang memuaskan dan bersedia bekerja lebih sulit daripada karyawan yang lainnya. Vazirani (2005) mengatakan bahwa keterikatan karyawan adalah faktor terpenting bagi organisasi karena dapat mempengaruhi loyalitas karyawan dala

bekerja di sebuah perusahaan. Selain itu, Haid dan Sims (2009) juga menyatakan bahwa keterikatan karyawan membuat karyawan merasa bahwa mereka memiliki komitmen terhadap perusahaan, merasa bangga untuk bekerja di perusahaan dan merasa puas dengan karya-karya mereka dan perusahaan mereka. Untuk itu, pada sub-bab ini akan dijelaskan teori-teori yang berkaitan keterikatan karyawan atau *employee engagement*.

2.1.2.1 Pengertian Keterikatan Karyawan

Pada penelitian ini, pengertian Keterikatan Karyawan atau yang biasa disebut *employee engagement* mengambil pengertian menurut Thomas (2007) yaitu keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya. Karena menurut Schaufelli dan Bakker (2004) bahwa karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi akan lebih dipertahankan pada perusahaan dan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan lebih rendah. Dengan kata lain, mereka lebih loyal kepada perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang memiliki karyawan yang keterikatan yang kuat biasanya akan mendapatkan pengalaman yang positif dan memiliki citra positif tentang perusahaan tempat mereka bekerja.

Employee engagement pertama kali dikemukakan oleh kelompok peneliti Gallup (Endres & Smoak, 2008). Mereka mengklaim bahwa *employee engagement* dapat memprediksi peningkatan kinerja pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen, serta keberhasilan untuk organisasi (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006).

Employee Engagement adalah keterikatan atau keterikatan karyawan dengan organisasi atau perusahaan yang membuat mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan sehingga dapat merasakan kepuasan bekerja di perusahaan tersebut.

Employee Engagement juga sering disebut *Work Engagement* atau *Worker Engagement*, yaitu sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterikatan/keterikatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang.

Bagaimana perusahaan atau organisasi mengetahui seberapa besar atau kuatnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi, diperlukan pengukuran. Metode pengukuran yang paling banyak digunakan adalah *GALLUP Q12 – EMPLOYEE ENGAGEMENT*. Metode *Gallup* ini paling banyak publikasinya dan digunakan secara meluas di seluruh dunia. *Gallup* memformulasikan pengukuran dan sistem umpan balik kepada perusahaan yang akan mengidentifikasi elemen-elemen komitmen karyawan yang berkaitan langsung “*bottom line*”, yaitu:

1. *Employee Retention Rate*
2. *Customer Loyalty*
3. *Profitability*
4. *Productivity*
5. *Safety*

2.1.2.2 Prinsip-prinsip dasar *Employee Engagement*

Dalam *Employee engagement*, seorang karyawan akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Ada 4 prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk menjadi *engage*, yaitu :

1. *The Capacity to Engage*

Untuk menciptakan karyawan yang *engage* dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif karyawan.

2. *The Motivation to Engage*

Engagement muncul ketika karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

3. *The Freedom to Engage*

Engagement terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting di bawah kondisi sulit, tidak

pasti, dan kebutuhan untuk berubah terutama ketika *employee engagement* itu dianggap penting.

4. *The Focus of Strategic Engagement*

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, *engagement* akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik.

2.1.2.3 Jenis-jenis *Employee Engagement*

Engagement itu dibagi menjadi dua jenis, yaitu perasaan untuk *engage* dan perilaku *engagement* itu sendiri. Berikut penjelasannya :

a. Perasaan *engage* (terikat)

Ada 4 komponen penting dalam diri karyawan agar merasa *engage*. Kombinasi dari empat elemen di atas adalah yang membuat *engagement* menjadi baik berbeda dari konsep lain yang berkaitan dan secara simultan menjadi sumber energi dari pencapaian karyawan dan keuntungan persaingan bagi perusahaan. Berikut adalah keempat komponen itu:

1. *Urgensi*

Urgensi adalah suatu determinasi dan energi yang mengarah kepada satu tujuan. *Engagement* tidak bisa muncul hanya karena suatu energi biasa, tetapi energi yang sudah mengarah ke satu tujuan. *Urgensi* juga diartikan sebagai suatu dorongan yang memaksa munculnya suatu perilaku untuk mencapai tujuan.

Konsep dari *urgensi* menjadi inti dari bagian psikologi lain yang relevan dengan jenis perilaku yang muncul sesuai dengan pengertian dari *engagement*. Secara konseptual, *urgensi* memiliki kaitan dengan resiliensi, atau kapasitas untuk bangkit setelah mengalami kegagalan. *Urgensi* juga memiliki kaitan dengan kepercayaan diri, yang mencakup kepercayaan bahwa seseorang itu pasti bisa mencapai satu tujuan.

2. Fokus

Karyawan yang *engage* akan merasa fokus ketika bekerja. Dibawah kondisi yang normal, mereka akan merasa tepat sasaran dalam menjalankan pekerjaan dan tidak mudah terdistraksi oleh gangguan dari luar, seperti mengobrol dengan rekan kerja, berdiskusi mengenai tempat makan siang, cuaca yang buruk, dan sebagainya.

Agar terciptanya *engagement*, dibutuhkan perhatian yang harus dipertahankan dalam rentang waktu yang lebih lama. Hal ini setara dengan kemampuan untuk berkonsentrasi dan terlarut dalam pekerjaan, tetapi bukan berarti menjadi terisolasi terhadap pekerjaan lain yang bukan menjadi prioritas utama.

3. Intensitas

Intensitas di sini diartikan sebagai kedalaman dari konsentrasi. Hal ini diarahkan dalam bagian alami dari tuntutan pekerjaan dan tingkat kemampuan karyawan yang bersangkutan. Ketika tingkat kemampuan cocok dengan tuntutan pekerjaan, karyawan harus menggabungkan perhatian dan energi ke dalam pekerjaan tersebut agar dapat diselesaikan. Sebaliknya, ketika tingkat kemampuan karyawan jauh melebihi tuntutan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan merasa bosan, sehingga perhatian dan energi mereka dapat pindah ke hal lain. Intensitas mengarahkan karyawan untuk membuka diri mendekati semua sumber energi yang tersedia.

4. Antusiasme

Antusiasme adalah kondisi psikologis yang secara simultan mencakup energi dan kebahagiaan. Hal ini merupakan kondisi emosi yang mengacu kepada perasaan positif, dan dikonotasikan sebagai positive well-being yang kuat. Ketika kita membayangkan tentang antusiasme karyawan, kita akan mendapatkan gambaran seorang karyawan yang terikat secara aktif dalam pekerjaannya. Jika diselidiki, karyawan yang antusias dalam bekerja akan merasa lebih “hidup” dan bergairah dalam bekerja.

Antusiasme menjadi pusat dari perasaan *engage* di dalam pekerjaan. Gairah ini bukan merupakan suatu hasil dari energi dan fokus saja, melainkan suatu elemen dari keunikan *engagement* itu sendiri. Antusiasme menjadi alasan mengapa *engagement* dikategorikan sebagai suatu emosi. Komponen emosi yang positif itulah yang disebut dengan antusiasme.

b. Perilaku *engage* (terikat)

Ada empat perilaku utama yang diperlihatkan oleh karyawan yang memiliki perasaan *engage*. Perilaku karyawan yang *engage* dapat terlihat berbeda dari apa yang diamati dan diharapkan. Perbedaan tersebut dapat dilihat tidak hanya secara individual saja tetapi secara keseluruhan dari lingkungan kerja. Berikut adalah keempat perilaku tersebut:

1. *Persistence*

Persistence diartikan sebagai suatu ketekunan. Bentuk perilaku mengenai ketekunan paling jelas yang dapat diperlihatkan oleh seorang karyawan adalah penyelesaian tugasnya. Contohnya adalah karyawan yang bekerja keras, dalam jangka waktu yang lama tanpa beristirahat, dan dalam jam kerja yang lebih banyak selama hari kerja. Contoh yang lebih spesifik adalah, ketika seorang agen asuransi memilih untuk melewatkan waktu makan siang untuk melayani keluhan dari pelanggannya.

Ketekunan ini mengikuti faktor energi yang mengarah ke tujuan yang sebelumnya dijelaskan sebagai urgensi. Kita dapat mengharapkan perilaku tekun ketika karyawan merasa antusias dikarenakan mereka percaya bahwa mereka mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Ketekunan juga akan muncul ketika karyawan secara intens fokus sehingga mereka memperoleh jalur alternatif untuk mencapai tujuan ketika menemui rintangan. Keuntungan dari ketekunan itu sendiri cukup jelas, mencakup kualitas kerja yang lebih tinggi, menghasilkan pelayanan yang lebih cepat dan tanggap, lebih sedikit kebutuhan/tuntutan karyawan, dan biaya yang lebih rendah.

2. *Proactivity*

Satu karakteristik penting dari karyawan yang engage adalah mereka menjadi proaktif, tidak hanya reaktif, atau bahkan lebih parah, pasif. Menjadi proaktif berarti mengambil tindakan ketika kebutuhan untuk bertindak muncul pada diri karyawan, seperti memperbaiki performa kerja suatu mesin yang mulai memperlihatkan penurunan, daripada hanya diam dan menunggu perintah dari atasan. Atau inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan kelompok selagi anggota kelompok yang lain masih berleha-leha.

Hubungan antara merasa engage dan memperlihatkan perilaku proaktif sebenarnya cukup jelas. Pertama, karyawan yang memiliki perasaan urgensi dan tingkat konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka akan lebih proaktif. Karyawan yang engage akan mengambil inisiatif untuk menghindari atau mencegah suatu masalah. Kedua, karyawan yang engage akan lebih banyak menggunakan sumber energi emosi dan pikiran mereka dalam pekerjaan, sehingga mereka menjadi lebih mungkin untuk mengenali masalah yang potensial, dan kebutuhan atau kesempatan untuk bertindak. Terakhir, karyawan yang merasa antusias terhadap bagaimana performa kerja mereka memengaruhi keberhasilan dari perusahaan dan menginternalisasikan tujuan kelompok dan perusahaan akan lebih mungkin untuk mendeteksi rintangan yang muncul dalam pencapaian tujuan.

3. *Role Expansion*

Role expansion diartikan sebagai perluasan peran kerja. Karyawan yang engage cenderung akan memperlihatkan peran mereka secara lebih luas dan menyeluruh. Jenis perilaku seperti ini cukup sering terlihat dalam berbagai variasi, tetapi tidak semuanya perilaku itu memperlihatkan adanya loncatan ke dalam satu tipe pekerjaan lain di luar tanggung jawab karyawan yang bersangkutan dan secara lebih umum untuk membantu keberhasilan dari perusahaan.

Di sisi lain, role expansion juga mencakup pergantian peran kerja dalam jangka panjang atau bahkan menetap. Adakalanya seorang atasan mendelegasikan tanggung jawab dan pekerjaannya kepada bawahannya sehingga kompetensi karyawan menjadi lebih jelas terlihat, atau sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Karakteristik penting dalam role expansion adalah kesediaan untuk menerima suatu jenis pekerjaan yang berbeda dari suatu peran.

4. Adaptability

Seorang karyawan yang adaptif akan membantu perusahaannya mengantisipasi dan merespon terhadap perubahan dalam lingkup perasingan secara lebih cepat, lebih berhasil, dan dengan biaya yang lebih kecil. Karyawan yang adaptif akan mengembangkan keterampilan baru seiring dengan perubahan tuntutan, sehingga mengurangi kebutuhan untuk merekrut karyawan baru.

Suatu perubahan dalam skala besar umumnya membutuhkan pelatihan formal untuk memfasilitasi pengembangan keterampilan. Karyawan yang adaptif dapat menyesuaikan terhadap perubahan tersebut tanpa membutuhkan suatu pelatihan formal, sehingga menghemat waktu dan biaya. Karyawan yang adaptif juga membantu meminimalisir besarnya investasi waktu dan biaya yang harus dikeluarkan oleh manajemen untuk meningkatkan usaha, sehingga membuat perusahaan tetap dapat memimpin persaingan.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu perangkat manajemen yang berguna untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Pentingnya budaya organisasi tercermin dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suharti dan Suliyanto (2013) bahwa salah satu faktor yang mendorong keterikatan karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dimiliki dan dilakukan oleh anggota organisasi untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang ideal adalah budaya organisasi

keterbukaan, sikap mendukung, dan komunikasi yang baik antara organisasi dan karyawannya. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai-nilai organisasi juga memberikan dampak positif pada penciptaan keterikatan karyawan. Sebuah perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik, maka karyawan dalam perusahaan akan mampu mempertahankan budaya yang telah diterapkan tersebut dan karyawan akan bersedia untuk saling mengingatkan untuk menjaga dan menjalankan nilai-nilai budaya yang ada didalam perusahaan.

Apabila penerapan budaya organisasi didalam perusahaan tercipta dengan baik, maka karyawan akan nyaman dalam bekerja dan akan menghasilkan kinerja yang maksimal untuk perusahaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan tercipta dengan sendirinya. Lockwood (2007) juga menyatakan bahwa budaya lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan. Maka dari itu, pada sub-bab ini akan dijelaskan teori-teori yang berkaitan dengan Budaya Organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Secara *etimologis* (asal usul kata), budaya organisasi terdiri dari dua kata yaitu : budaya & organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem yang mapan dari sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian. Budaya Perusahaan atau Budaya Organisasi telah didefinisikan dalam beberapa perumusan dari sudut pandang yang berbeda-beda. Pengertian Budaya Organisasi adalah merupakan perwakilan dari norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarkhi organisasi. Pada penelitian ini, pengertian budaya organisasi mengambil pengertian menurut Hodgetts (2006) didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dibagikan dan dipercayai yang memampukan para anggota organisasi untuk mengerti peran mereka dan norma-norma dari organisasi. Karena budaya organisasi merupakan hal penting bagi perusahaan karena kemampuannya mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh ini semakin besar jika budaya organisasi semakin kuat. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mampu mengelola budayanya dengan baik agar tercipta budaya yang kuat yang mampu mendorong tercapainya kinerja tinggi dan pada sisi lain juga menekan tingkat keluarnya karyawan. Budaya yang kuat adalah budaya yang dicirikan oleh nilai inti organisasi yang dipegang secara intensif dan

dianut bersama secara meluas di seluruh organisasi. Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya.

Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu perangkat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik Budaya menurut Robbins dan Judge (2007:511-512) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detil.
- 3) Berorientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.

- 5) Berorientasi pada tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
- 6) *Agresivitas*, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) *Stabilitas*, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Dalam buku *Perilaku Organisasi* oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain
- b) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi
- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu
- d) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial
- e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dan fungsi budaya tersebut disimpulkan bahwa budaya bernilai untuk organisasi atau karyawan, budaya meningkatkan komitmen organisasi dan konsistensi dan perilaku karyawan

2.1.3.4 Upaya untuk meningkatkan Kualitas Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang “baik” atau “buruk”, yang ada hanyalah “cocok” atau “tidak cocok”. Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan. Karena budaya ini telah berevolusi selama bertahun-tahun melalui sejumlah proses belajar yang telah berakar, maka mungkin saja sulit untuk diubah. Kebiasaan lama akan sulit dihilangkan. Walaupun demikian, Howard Schwartz dan Stanley Davis dalam bukunya *Matching Corporate Culture and Business Strategy* yang dikutip oleh Bambang Tri Cahyono mengemukakan empat upaya terhadap manajemen budaya organisasi, yaitu:

- a. Melupakan kultur
- b. Mengendalikan lingkungan sekitar perusahaan
- c. Berupaya untuk mengubah unsur-unsur kultur agar cocok dengan strategi
- d. Mengubah strategi

2.1.3.5 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Margareth dan Saragih (2008) ada 6 dimensi Budaya Organisasi, yaitu :

1. Karakteristik dominan
2. Kepemimpinan organisasi
3. Manajemen karyawan
4. *Organization glue*
5. Penekanan strategis
6. Kriteria sukses

2.1.3.6 Tiga Elemen Dasar Budaya Organisasi

Dalam buku *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, budaya ada dalam 3 tingkat yaitu *artifac*, nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) dan asumsi yang mendasari (*basic assumption*). *Artifact* yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya, dalam artifak termasuk produk, jasa bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi dan artifak ini menurut *Schein* adalah budaya organisasi tingkat pertama. *Espoused values* adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dan ini merupakan budaya organisasi tingkat kedua. Budaya organisasi tingkat ketiga yaitu *basic assumption* yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Artifact, *aspoused values* dan *basic assumption* membentuk pengertian dasar mengenai budaya organisasi. Sehingga budaya organisasi adalah suatu cara yang biasa atau tradisional untuk berfikir dan melakukan sesuatu, yang sedikit atau banyak dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, yang harus dipelajari oleh anggota baru dan paling sedikit menerima sebagian agar diterima menjadi bagian dari perusahaan. Dengan perkataan lain, budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya harus sejalan dengan tindakan organisasi pada bagian lain seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. McBain (2007) menyatakan bahwa keterikatan karyawan dibangun melalui suatu proses dan kebutuhan sepanjang waktu dan komitmen tingkat tinggi dari para pemimpin. Selain itu, Lockwood (2007) juga mengatakan bahwa komunikasi yang baik antara karyawan dan pemimpin mereka dapat mempengaruhi keterikatan karyawan, seorang pemimpin yang dapat memberikan

perintah kepada bawahannya dengan sesuai dapat mendorong keterikatan karyawan sehingga karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik dibawah kepemimpinan yang baik pula. Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa dukungan sosial seperti dukungan organisasi dan dukungan dari pemimpin memiliki hubungan positif dengan keterikatan karyawan sehingga akan berpengaruh pula terhadap loyalitas karyawan didalam perusahaan (Maslach et.al. 2001; Sachs 2006) .Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu menciptakan komunikasi yang aktif dengan para bawahan atau karyawannya sehingga karyawan merasa dilibatkan didalam perusahaan. Pada sub-bab ini akan dijelaskan teori-teori yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan.

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Greenberg (2008) Pemimpin adalah individu didalam sebuah organisasi yang memegang peranan terbesar untuk mempengaruhi orang lain. Sedangkan Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota kelompok lainnya guna memenuhi tujuan-tujuan organisasi atau kelompok. Pengertian Kepemimpinan menurut Hodgetts (2006) adalah suatu proses untuk mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan upaya-upaya yang mereka lakukan guna mencapai tujuan tertentu atau tujuan-tujuan secara umum. Menurut Young (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Pada penelitian ini, pengertian gaya kepemimpinan mengambil pengertian menurut Thoha (2007) gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Karena menurut Seijts (2006) jika seorang pemimpin dapat memainkan peran kepemimpinannya dengan baik, maka akan ada hasil positif pula karena karyawan akan menjadi lebih terikat dengan organisasi di mana mereka bekerja sehingga menghasilkan loyalitas karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Menurut *Susilo Martoyo* Gaya Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan menurut *Musanef*, Gaya kepemimpinan adalah Kecenderungan performa kepemimpinan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Menurut *Veithzal Rivai (2004)* gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

2.1.4.2 Karakteristik Pemimpin

Karakteristik pemimpin merupakan ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Ada empat karakteristik atau syarat pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut *Sunindhia dan Widiyanti (diacu dalam Hakiem 2003)* :

- a. Pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saran-saran dan nasehat dari orang-orang di sekitarnya.
- b. Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya.
- c. Pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya.
- d. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan.

Teori kepemimpinan berdasarkan ciri (*traits theory*) memberi petunjuk tentang ciri-ciri pemimpin yaitu (Siagian, 2003):

- a. Pengetahuan umum yang luas
- b. Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang
- c. Kemampuan analitik
- d. Sifat inkuisitif atau rasa ingin tahu
- e. Keterampilan berkomunikasi secara efektif
- f. Kemampuan menentukan skala prioritas
- g. Rasionalitas
- h. Keteladanan
- i. Ketegasan
- j. Orientasi masa depan

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang dipimpin. Keahlian ini terlihat dari sifat, watak dan perilaku yang tercermin dalam setiap tindakan.

2.1.4.3 Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya, yang secara singkat digunakan agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Fungsi-fungsi Kepemimpinan Menurut Siagian (2003), fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki adalah:

- a. Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai “stakeholder”.
- c. Komunikator yang efektif.

- d. Mediator yang handal, khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.
- e. Integrator yang rasional dan objektif.

Dengan menjalankan fungsi kepemimpinan yang hakiki tersebut, pemimpin diharapkan dapat membawa para pengikutnya ketujuan yang hendak dicapai.

Seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi harus melaksanakan berbagai fungsi kepemimpinan. Menurut Frunzi dan Savini diacu dalam Hidayat (2005) terdapat lima fungsi kepemimpinan yang merupakan karakteristik kepemimpinan, yaitu:

- a. Pengajaran, dengan memberikan pengarahan khusus, saran dan bimbingan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- b. Konseling, dengan mewawancarai para karyawan dan membantu mereka dalam menemukan jawabannya.
- c. Evaluasi, dalam melakukan pengawasan, peninjauan, penilaian terhadap karyawan sebagai timbal-balik terhadap kinerja karyawan.
- d. Delegasi, dengan memberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan yang dirasa kompeten.
- e. Pemberian *imbalan*, dengan menyediakan pengakuan nyata maupun tidak nyata kepada karyawan yang sudah menyelesaikan tugasnya dengan baik.

2.1.4.4 Jenis Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan.

Keuntungan - keuntungan yang diperoleh dari gaya kepemimpinan demokratis adalah:

- a. Konsultasi kebawah, dapat digunakan dalam rangka meningkatkan kualitas keputusan dengan menarik keahlian yang dimiliki oleh para pengikut, sehingga para pengikut akan dapat menerima semua keputusan yang diambil serta dapat menjalankannya.
- b. Konsultasi lateral, pemimpin melibatkan serta orang – orang dalam berbagai sub unit untuk mengatasi keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemimpin,
- c. Konsultasi ke atas, memungkinkan seorang pemimpin untuk menaruh keahlian seorang atasan yang berkemampuan lebih dari manajer.

Pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi - fungsi kepemimpinan adalah pendekatan holistik atau integralistik. Seorang pemimpin demokratis akan disegani bukan ditakuti.

2. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan otokratik lebih menekankan pada otoritas pemimpin dengan mengesampingkan partisipasi dan gaya kreatif para pengikutnya. Gaya kepemimpinan pendidikan yang otokratik sangat mengesampingkan peran serta kemampuan guru, siswa, dan staf administrasi dalam setiap kebijakan yang ditempuhnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang bergaya otokratik mempunyai berbagai sikap, diantaranya :

- a. Memperlakukan para pengikut sama dengan alat – alat lain dalam organisasi, sehingga kurang menghargai harkat dan martabat mereka.

- b. Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas tersebut dengan kepentingan dan kebutuhan para pengikut.
- c. Mengabaikan peranan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Kepemimpinan otokratik dengan menggunakan “kepemimpinan klasik“. Kepatuhan pengikut terhadap pemimpin merupakan corak gaya kepemimpinan otokratik. Para pemimpin dengan gaya otokratik menjadikan tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi. Dilihat dari perspektif kepemimpinannya seorang pemimpin otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Dengan egoisme yang demikian besar seorang pemimpin otokratik melihat perannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional. Seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan.

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Karakteristik utama pada gaya kepemimpinan *laissez faire* meliputi : persepsi tentang peranan, nilai – nilai yang dianut, sikap dengan hubungannya dengan para pengikutnya, perilaku organisasi dan gaya kepemimpinan yang biasa diigunakan. Contoh Pemimpin pendidikan yang menggunakan gaya *laissez faire* akan memberikan kebebasan yang sangat longgar terhadap guru, staf administrasi dalam menjalankan tugas serta mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Adapun nilai – nilai yang dianut oleh pemimpin gaya *laissez faire* pada umumnya berpandangan bahwa:

- a. manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama
- b. manusia mempunyai kesetiaan pada organisasi dan sesama
- c. patuh terhadap norma dan peraturan yang telah menjadi komitmen bersama

- d. mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri utama seorang pemimpin yang bergaya *laissez faire* adalah:

- a. pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- b. pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pemimpin yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional
- c. *status Quo* organisasi tidak terganggu
- d. pertumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inofatif diserahkan kepada anggota organisasi yang bersangkutan
- e. selama anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang dinamai intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang sangat minimum.

2.1.4.5 Gaya Kepemimpinan dalam proses Pengambilan Keputusan

Thoha (2003) menjelaskan perilaku gaya dasar kepemimpinan dalam mengambil keputusan, terbagi atas empat gaya kepemimpinan yaitu:

a. Instruksi

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, yang dicirikan oleh komunikasi satu arah, pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang mekanisme pelaksanaan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan proses pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.

b. Konsultatif

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan, masih banyak memberikan pengarahan dan pengambilan keputusan, tetapi diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan mendengar perasaan pengikut, baik

berupa ide maupun saran mereka tentang keputusan yang dibuat.

c. Partisipatif

Perilaku pemimpin yang tinggi dan rendah pengarahan, dalam hal ini posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan di pegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.

d. Delegatif

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan, pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

2.1.4.6 Ukuran Gaya Kepemimpinan

Mengenai ukuran-ukuran gaya kepemimpinan, Fiedler dalam Siagian (2003) mendefinisikan atas dasar tiga orientasi yang dapat diukur, yaitu:

1. *Position power* (kekuasaan posisi) yaitu kemampuan untuk mencapai produktifitas yang tinggi melalui kerja sama.
2. *Task structure* (struktur tugas) yaitu suatu gaya yang mengutamakan adanya kehendak atau keinginan untuk senantiasa menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.
3. *Leader member relations* (hubungan pemimpin dengan bawahan) yaitu suatu gaya yang menunjukkan perhatian yang mengutamakan hubungan dengan faktor manusia

2.1.4.7 Empat Gaya Kepemimpinan menurut Kepribadian

1. Gaya kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu keuntungan dirinya sendiri. Sisanya melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya saja kepemimpinan dengan kepribadian ini dapat membaca situasi dimana akan menguntungkan dirinya sendiri dimana akan menguntungkan lawannya. Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan.

2. Gaya kepemimpinan Moralis

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya Mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang-orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya. Kelemahan dari pemimpin seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat.

3. Gaya kepemimpinan Karismatik

Kelebihan gaya kepemimpinan ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan gaya cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya dengan gaya kepribadian ini sangat senang dengan adanya tantangan dan perubahan.

4. Gaya kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah – langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah

ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

2.2 State of the Art

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu atau *knowledge* yang berkaitan langsung dengan pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) yaitu pentingnya loyalitas karyawan di dalam perusahaan. Sebab, apabila karyawan disuatu perusahaan memiliki loyalitas yang tinggi maka tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai secara bersama. Seperti yang dikatakan oleh Retno Djohar Juliani (2013) bahwa karyawan dengan loyalitas kerja yang tinggi akan lebih mudah bekerjasama dengan perusahaan, sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik didalam perusahaan.

Pada jurnal Pandey dan Khare (2012), dihasilkan temuan penelitiannya bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada industri manufaktur yang berfokus pada industri jasa. Namun beda halnya pada penelitian “Peran keterikatan karyawan dalam memediasi pengaruh antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan” pada penelitian ini faktor yang mendasari loyalitas karyawan antara lain budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan keterikatan karyawan yang diterapkan di dalam perusahaan. Selain itu metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan regresi sederhana, berganda dan hirarki untuk mengukur pengaruh antar masing-masing variabel dan untuk mengetahui peran variabel mediasi yaitu keterikatan karyawan. Beberapa penelitian terdahulu lainnya yang dijadikan bahan literature dan dasar dari penelitian ini disajikan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama	Tahun	Judul	Keterangan Hasil
Pandey dan Khare	2012	<i>Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on</i>	Temuan dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan di industri

		<i>Employee Loyalty.</i>	<p>manufaktur dan dalam kasus ini sebuah industri jasa, kepuasan kerja memiliki pengaruh pada loyalitas karyawan, akan tetapi komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh pada loyalitas karyawan secara parsial.</p> <p>Selanjutnya ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Akhirnya yang mendasari faktor loyalitas muncul dari penelitian ini adalah komitmen, motivasi, dan pengembangan karir.</p>
--	--	--------------------------	---

Abdullah, Musa, Zahari, Rahman dan Khalid	2011	<i>The Study of Employee Satisfaction and its Effects towards Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia</i>	<p>Temuan ini menggaris bawahi pentingnya hubungan antara kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Dengan kata lain peningkatan kepuasan karyawan benar-benar bisa menghasilkan peningkatan dalam partisipasi karyawan dan memiliki potensi membuat karyawan dan pimpinan sama-sama setia kepada perusahaan. Pada dasarnya kepuasan karyawan tergantung pada manfaat, pelatihan dan pengembangan, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, kerja tim dan kerjasama, pengakuan dan penghargaan, pemberdayaan dan komunikasi. Padahal, loyalitas karyawan adalah hasil dari kepuasan yang berasal dari variabel kepuasan seperti, pengakuan dan penghargaan,</p>
---	------	---	---

			kondisi kerja, kerja tim dan kerja sama, dan hubungan dengan atasan .
Omar, Jusoff and Hussin	2010	<i>Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty.</i>	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa imbalan kerja diikuti lingkungan dan korporasi perusahaan memiliki pengaruh terbesar terhadap loyalitas karyawan. Mengembangkan lingkungan kerja yang baik dan kerjasama antara rekan-rekan sangat penting. Hal ini penting sebagai tempat kerja yang menyediakan gambaran orang-orang yang datang untuk bekerja, melakukan pekerjaan mereka, dan hidup dalam kerangka peraturan perusahaan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Loyalitas Karyawan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi, pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kuat merupakan budaya dimana nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas (Robbins, 2006). Selain itu Robbins (2006) berpendapat budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lain. Sedangkan kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar penggunaan kekuasaan dan menjalankan wewenang, melainkan kepemimpinan dapat ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu, misalnya, kepemimpinan melibatkan pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi. Menurut B.A Melers et.al (1998, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) para pemimpin membangun tim,

menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam. Selain itu, menurut Schein (2004) Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Apabila suatu perusahaan menerapkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai oleh karyawan dan dapat di implementasikannya dengan mudah, maka didalam perusahaan tersebut akan tercipta pula loyalitas karyawan.

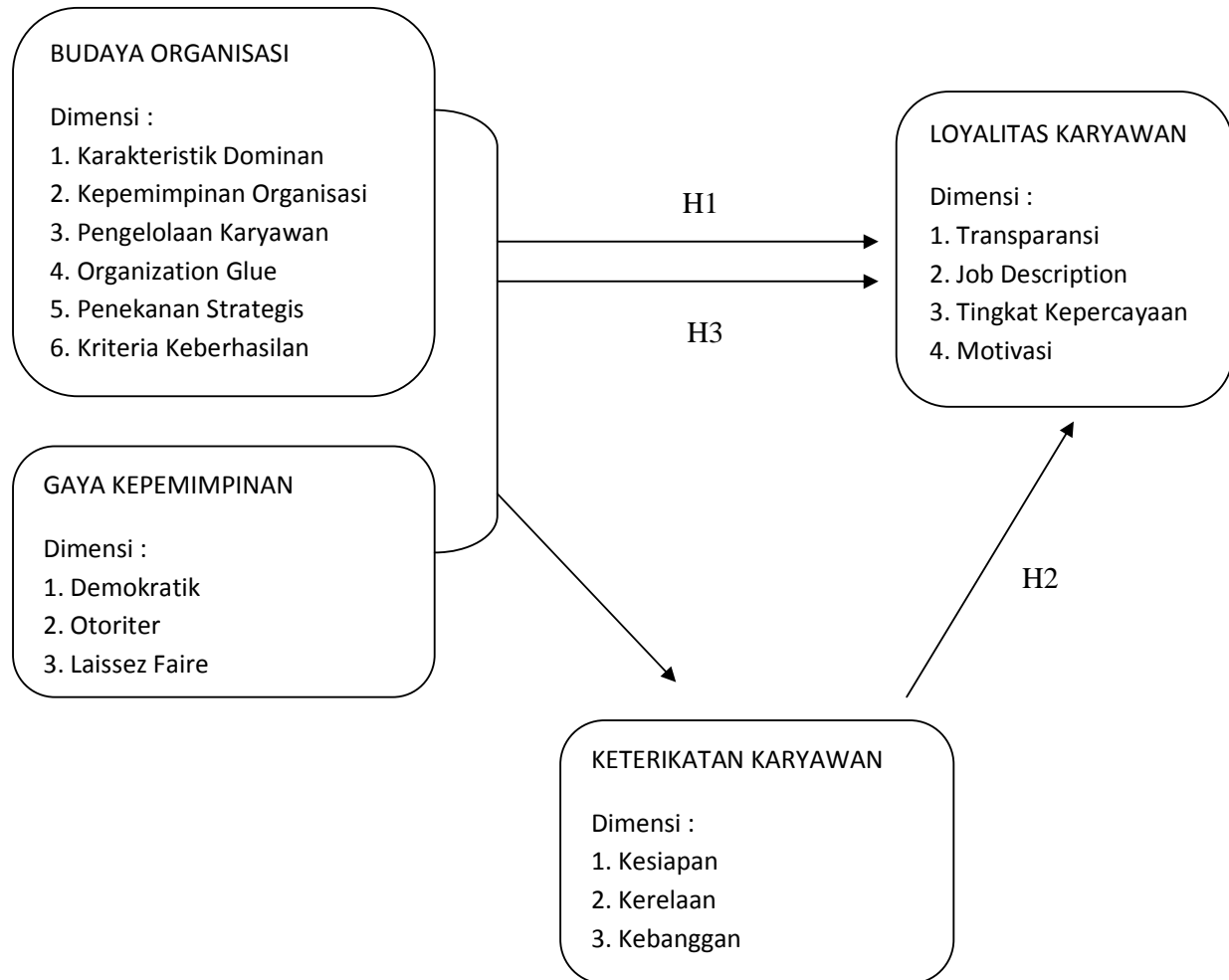
Keterikatan Karyawan mempengaruhi Loyalitas Karyawan. Keterikatan Karyawan akan mempengaruhi performa organisasi secara positif ketika keterikatan karyawan memberikan dampak terhadap karyawan terlebih dahulu. Oleh karena itu, keterikatan karyawan dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim dan organisasi.

Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa loyalitas karyawan yang tinggi dapat diciptakan apabila 3 syarat terpenuhi. Ketiga syarat tersebut adalah kepemimpinan yang efektif, karyawan yang terikat (*engaged*) sehingga memberikan kontribusi yang maksimal dan kepercayaan dalam perusahaan. Dari ketiga syarat tersebut dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan memiliki peranan yang besar dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi loyalitas karyawan dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel mediasinya. Ada kemungkinan bahwa dua atau lebih variabel *independent* dapat mempengaruhi variabel *dependent* secara bersama-sama. Variabel lain juga mungkin memiliki efek sebagai variabel mediasi. Dalam kasus ini, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sekaligus dapat mempengaruhi loyalitas karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasinya. Rais (2003) dalam penelitiannya tentang loyalitas karyawan menemukan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah budaya organisasi.

Gaya kepemimpinan juga berpengaruh akan peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan dapat menurun apabila salah satu faktor yaitu gaya kepemimpinan tercipta dengan buruk dan gaya pemimpin yang meremehkan karyawannya (Watson 2009). Selain itu, Vazirani (2005) mengatakan bahwa keterikatan karyawan adalah tingkat komitmen dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilai yang ada diperusahaan

dan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dua di antaranya merupakan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan . Selain itu, *employee engagement* merupakan hal penting yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis, 2013

2.4 Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, maka rancangan hipotesis yang dapat dibuat adalah :

1. Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Budaya Organisasi memiliki fungsi yang penting bagi perusahaan. Budaya memberikan orientasi kepada karyawan berkenaan dengan bagaimana mereka melakukan tindakan pada situasi tertentu. Seringkali kurangnya perhatian pihak manajemen menyebabkan menurunnya loyalitas karyawan di perusahaan, selain itu untuk meningkatkan loyalitas karyawan dibutuhkan sosok pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang cocok dengan karyawannya sehingga mereka merasa senang, aman dan nyaman bekerja di dalam perusahaan. Maka dapat dikatakan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan yang terorganisir dengan baik di dalam perusahaan akan menciptakan suatu Loyalitas Karyawan yang kuat di perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

2. Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan terbentuk karena keterikatan karyawan dengan perusahaan yang tercipta karena seorang karyawan merasa nyaman dan senang berada di dalam perusahaan sehingga menumbuhkan rasa bertanggung jawab atas perusahaan tinggi dan

mampu mengerjakan pekerjaannya di perusahaan dengan baik sehingga tumbuhnya loyalitas diri karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

3. Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) menjadi faktor yang memediasi pengaruh dari Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Dua *variable independent* yaitu Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi *variable dependent* yaitu Loyalitas Karyawan dengan bantuan *variable mediation* yaitu Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*). Maksudnya adalah apabila budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terbukti mempengaruhi loyalitas karyawan pada perusahaan dengan bantuan keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel mediasinya maka dapat dikatakan budaya organisasi yang kuat didalam perusahaan dan gaya kepemimpinan yang demokratis yang melibatkan karyawan dalam segala aktivitas perusahaan akan mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan karena karyawan telah merasa terikat (*engage*) dengan perusahaan dan nyaman berada di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis dikembangkan sebagai berikut :

H3 : Budaya organisasi secara bersama-sama dengan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasinya.