

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam perkembangan dunia usaha. Sumber daya manusia dalam perusahaan adalah semua orang yang terlibat dalam pengembangan perusahaan khususnya karyawan. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang dapat menentukan tercapainya tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki tujuan yang jelas serta dilengkapi dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang canggih, tetapi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni, kemungkinan besar sulit mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada didalam suatu perusahaan atau organisasi, dan merupakan modal dasar suatu perusahaan atau organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan (Sinambela, 2016: 33).

Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Menurut Riniwati (2016:1) manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi personil, tenaga kerja, karyawan atau pegawai. Menurut Sumarsono (2017:98), sumber daya manusia (SDM) merupakan jasa atau usaha kerja yang diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain, SDM menggambarkan

kualitas usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan suatu barang dan jasa.

Karyawan mempunyai peranan penting dalam suatu perusahaan, baik secara individu maupun secara kelompok. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi merupakan ujung tombak dan aset perusahaan yang perlu dijaga dan dirawat secara baik oleh perusahaan. Loyalitas karyawan dalam perusahaan sangat diperlukan karena menentukan berkembangnya sebuah perusahaan (Maryati dan Hasyim, 2023). Karyawan dengan loyalitas yang tinggi akan memberikan pengaruh positif yaitu meningkatkan hasil, mengurangi perpindahan dan kemangkiran, meningkatkan semangat kerja karyawan, menambah kesetiaan, mengurangi keluhan, mempermudah usaha penarikan karyawan dan mempertahankannya dan memelihara sikap karyawan yang menguntungkan terhadap pekerjaan dan lingkungannya (Putro, 2021).

Hanin et al (2020) berpendapat bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang digambarkan dengan sikap bersedianya karyawan dalam menjaga dan membela organisasi di dalam organisasi maupun luar organisasi dari segala hal yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas karyawan dapat terlihat dari sikap dan perilaku karyawan saat bekerja. Sikap karyawan terhadap perusahaan terlihat pada perasaan dan kesediaannya untuk melakukan segala tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan, sedangkan perilaku karyawan terlihat pada segala tindakan yang dilakukan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Bambang dalam Agustuin (2021) loyalitas diartikan sebagai kesetiaan seseorang yang hanya ingin bekerja pada suatu perusahaan sampai

pensiun karena terdapat pengembangan karir dan kesejahteraan bagi karyawannya. Loyalitas karyawan sangat penting dan dibutuhkan bagi sebuah perusahaan untuk menunjang kesuksesan dalam menjalankan tujuan perusahaan, karena manusia merupakan salah satu faktor produksi sebagai penggerak dalam pelaksanaan proses produksi dan pelaksanaan dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien sehingga menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Terdapat banyak faktor yang menjadikan karyawan menjadi loyal, yaitu kepuasan kerja, kompensasi, komunikasi yang efektif, motivasi yang diberikan oleh perusahaan, gaya kepemimpinan yang bijak, lingkungan yang nyaman, terdapat pelatihan dan pengembangan karir, dan diberikannya tunjangan seperti jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja, serta jaminan hari tua.

Hasil wawancara awal yang peneliti lakukan dengan kepala Bank BPD Daerah Bangli melalui bagian keuangan diperoleh informasi bahwa loyalitas karyawan yang dilihat dari hasil kerja karyawan pada Bank BPD belum sesuai dengan yang diharapkan di mana tingkat persentase perkembangan kredit selama 7 tahun terakhir mengalami penurunan. Hal tersebut merupakan salah satu patokan bagi perusahaan untuk melakukan penilaian atau evaluasi terhadap karyawannya. Adapun sajian keadaan tentang perkembangan kredit dari tahun 2016 sampai tahun 2022 pada Bank BPD Daerah Bangli dapat disajikan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Perkembangan Kredit pada Bank BPD Daerah Bangli**  
**Periode 2016-2022**

Tahun	Kredit (Rp)	Pertumbuhan	
		Rupiah (Rp)	Presentase (%)
2016	826.423.000	-	-
2017	1.761.313.000	934.890.000	0,531
2018	3.380.879.000	1.619.566.000	0,479
2019	3.384.468.000	3.589.000	0,001
2020	5.300.153.000	1.915.685.000	0,361
2021	6.945.339.000	1.645.186.000	0,237
2022	6.522.549.000	(422.790.000)	(0,065)

Sumber: Bank BPD Daerah Bangli (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut terlihat bahwa tingkat persentase perkembangan kredit selama 7 tahun menunjukkan ketidakstabilan di setiap tahunnya. Pada 2017 persentase perkembangan kredit sebesar 0,531%, tahun 2018 menurun sehingga mencapai 0,479%, tahun 2019 menurun kembali sehingga mencapai 0,001%, tahun 2020 meningkat sehingga mencapai 0,361%, tahun 2021 menurun sehingga mencapai 0,237% dan pada tahun 2022 menurun juga menjadi (0,065%). Penurunan persentase kredit cukup signifikan ditemukan pada tahun 2022 sebesar minus 0,065%. Hal ini dikarenakan terjadinya pandemi Covid-19, di mana banyak perusahaan yang merumahkan karyawan mereka, sehingga karyawan sebagai seorang kreditur tidak mampu untuk membayarkan kredit mereka kepada pihak Bank BPD Daerah Bangli.

Permasalahan lain terkait loyalitas karyawan, dapat terlihat pada kemandirian, contohnya karyawan kurang mampu dan cakap dalam menyelesaikan pekerjaannya sendiri sesuai dengan yang telah diberikan oleh pimpinan. Di samping itu, karyawan lain juga terlihat memiliki sikap tanggung jawab yang rendah, hal ini terlihat dari banyaknya berkas-berkas nasabah

Bank BPD Daerah Bangli yang tercecer di beberapa meja karyawan dan rak dokumen yang kurang tertatarapi, sehingga akan kesulitan mencari dokumen nasabah saat dipelukan cepat.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepemimpinan. Menurut Wijono (2018: 2), kepemimpinan adalah sebuah fenomena yang kompleks meliputi tiga elemen yaitu pemimpin, para pengikut, situasi. Ricky dan Ronald dalam Sutarto Wijono (2018: 3) Mengemukakan bahwa kepemimpinan (Leadership) adalah proses memotivasi orang lain atau pengikutnya untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wijono (2018:64) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha merealisasikan tujuan organisasi dengan memadukan kebutuhan para pengikutnya untuk terus tumbuh berkembang sesuai dengan tujuan organisasi.

Febrian dkk (2020) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol anggota yang bertanggung jawab supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan. Dengan demikian pemimpin harus dapat memahami dan membantu mengembangkan bawahan. Hasil yang sama ditemukan oleh Prayoga dan Astuti (2021), Putro (2021), Muhammad dkk (2022), Dewi dkk (2023), Sumantri dan Mujiati (2023) menemukan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

karyawan. Kepemimpinan pada Disdukcapil Kabupaten Kebumen merupakan faktor yang dapat menunjang keberlangsungan organisasi, semakin baik pimpinan organisasi dalam memimpin, maka tujuan yang diharapkan akan dapat tercapai serta dapat memotivasi karyawan untuk lebih baik dalam bekerja sehingga menimbulkan loyalitas kepada organisasi. Semakin baik kepemimpinan pada suatu organisasi, maka loyalitas pegawai terhadap organisasi juga semakin baik. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Ningrum dan Purnamasari (2022) yaitu kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Selain kepemimpinan yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah motivasi kerja. Menurut Hafidzi dkk (2019 : 52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Motivasi kerja menurut Suwanto (2020 : 161) merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

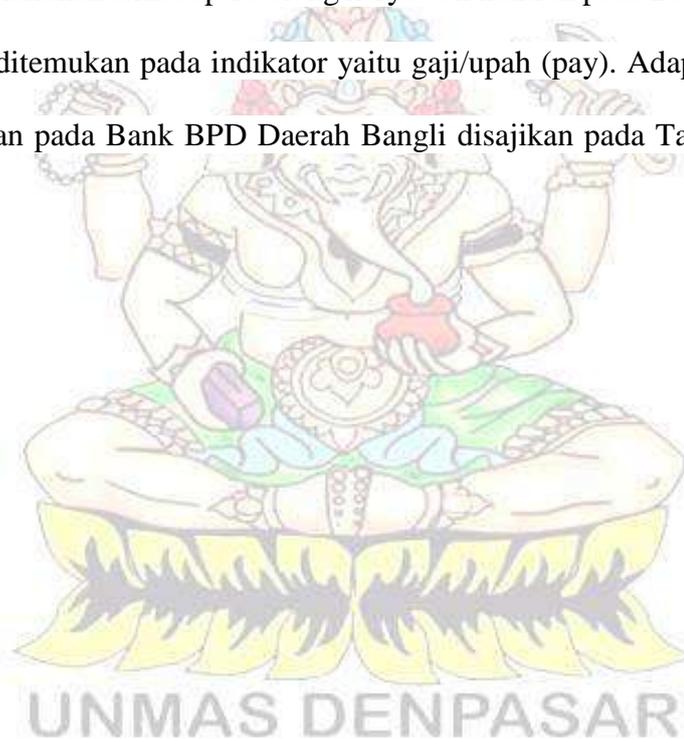
Marwanti dan Hasyim (2023) menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik dapat melaksanakan produktivitas kerja yang baik karena karyawan puas atas pekerjaan yang dimilikinya. Motivasi kerja yang baik tentu menjadi faktor penting dalam produktifitas di

suatu industri. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Hasil yang sama ditemukan oleh Kasmirudin (2019), Suryani (2020), Lalisang dkk (2022) dan Yuliana (2022) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki maka akan semakin tinggi loyalitas karyawan. Sedangkan hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Rikasari (2021) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Handoko (2020: 193) kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja juga berhubungan dengan rasa memiliki dan loyalitas karyawan karena merupakan pandangan afeksi atau perasaan mereka mengenai organisasi atau perusahaan. Maulana dkk (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepuasan kerja yang dialami karyawan dapat menumbuhkan rasa loyalitas terhadap perusahaan dan menimbulkan kecintaan terhadap pekerjaan yang dimiliki karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu dari faktor pendukung karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hasil penelitian

yang sama ditemukan oleh Larastrini dan Adnyani (2019) , Giovanni (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan menyebabkan semakin tinggi loyalitas karyawan. Sedangkan hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Citra dan Fahmi (2019) menemukan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Fenomena yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap 10 orang karyawan kontrak pada Bank BPD Daerah Bangli ditemukan pada indikator yaitu gaji/upah (pay). Adapun rincian gaji karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli disajikan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:



**Tabel 1.2**  
**Gaji Karyawan Bank BPD Daerah Bangli**  
**Periode Tahun 2022**

Bulan	Jumlah Karyawan	Total Hari Kerja	Gaji Pokok	Uang Makan	Uang Transfort	Insentif	Total Gaji
			(Rp)	(Rp)	(Rp)	(Rp)	(Rp)
Januari	37	23	74.000.000	11,063,000	8,084,500	250,000	93,397,500
Februari	37	20	74.000.000	9,620,000	7,030,000	250,000	90,900,000
Maret	37	21	74.000.000	10,101,000	7,381,500	250,000	91,732,500
April	37	22	74.000.000	10,582,000	7,733,000	250,000	92,565,000
Mei	37	22	74.000.000	10,582,000	7,733,000	250,000	92,565,000
Juni	37	21	74.000.000	10,101,000	7,381,500	250,000	91,732,500
Juli	37	23	74.000.000	11,063,000	8,084,500	250,000	93,397,500
Agustus	37	21	74.000.000	10,101,000	7,381,500	250,000	91,732,500
September	37	22	74.000.000	10,582,000	7,733,000	250,000	92,565,000
Oktober	37	23	74.000.000	11,063,000	8,084,500	250,000	93,397,500
November	37	20	74.000.000	9,620,000	7,030,000	250,000	90,900,000
Desember	37	23	74.000.000	11,063,000	8,084,500	250,000	93,397,500
<b>Jumlah</b>			<b>888,000,000</b>	<b>125,541,000</b>	<b>91,741,500</b>	<b>3,000,000</b>	<b>1,108,282,500</b>
<b>Rata-rata</b>			<b>74,000,000</b>	<b>10,461,751</b>	<b>7,645,125</b>	<b>250,000</b>	<b>92,356,875</b>
<b>Rata-Rata Gaji Karyawan</b>							<b>2.496.132</b>

Sumber: Bank BPD Daerah Bangli (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, diketahui bahwa rata-rata gaji dari 37 orang karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli adalah sebesar Rp 2.496.132,- dimana nilai tersebut sudah termasuk dengan gaji pokok, uang makan, uang transportasi dan insentif. Adapun total gaji yang diterima karyawan tersebut berada dibawah UMR Kabupaten Bangli sebesar Rp 2.713.672,-. Gaji yang diterima oleh karyawan tidak cukup untuk memenuhi

biaya hidup mereka sehingga karyawan masih merasa kurang diperhatikan terkait kesejahteraannya.

Permasalahan lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan terhadap 10 orang karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli ditemukan pada indikator promosi atau penghargaan, dimana kurangnya pemberian penghargaan terhadap karyawan yang disiplin dan berprestasi, sehingga membuat karyawan menjadi semakin enggan untuk mengembangkan dirinya dan enggan untuk berkomitmen terhadap pekerjaan mereka

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan ada pengaruh terhadap loyalitas karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli?
- 2) Apakah motivasi kerja ada pengaruh terhadap loyalitas karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli?
- 3) Apakah kepuasan kerja ada pengaruh terhadap loyalitas karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada Bank BPD Daerah Bangli.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat, antara lain sebagai berikut:

##### 1) Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi mahasiswa dalam rangka membandingkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan keadaan dimasyarakat dan merupakan syarat untuk meraih gelar sarjana ekonomi program studi manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

##### 2) Manfaat praktis

###### a) Bagi Mahasiswa

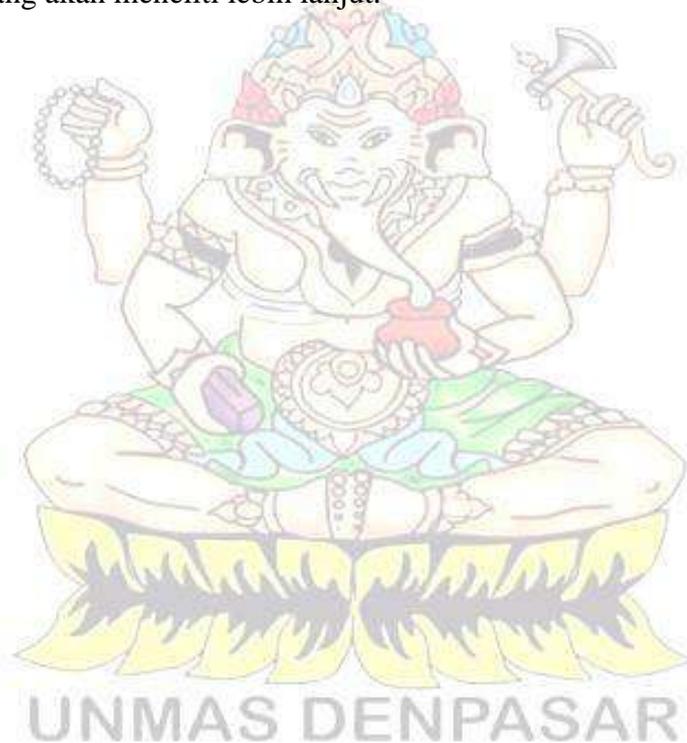
Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori-teori yang di dapat di bangku kuliah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b) Bagi Bank BPD Daerah Bangli

Manfaat bagi Bank BPD Daerah Bangli adalah sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola loyalitas karyawan melalui kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai faktor pendukung.

c) Bagi Universitas

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan bacaan dan menambah koleksi perpustakaan serta refrensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

*Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan datang; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnborg dalam Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2016). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan goal setting theory, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

### **2.1.2 Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni sumber daya manusia (human resource) dan sumber daya non manusia (nonhuman

resource). Kelompok sumber daya non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain.

Menurut Hamali (2016:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

#### **1) Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpin.

Kartono (2017) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sedangkan Edison dkk (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Demikian dengan Suwatno & Priansa (2018) menyatakan bahwa

kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Menurut Siswanto & Hamid, (2017) kepemimpinan adalah seseorang yang memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan organisasi yang baik, membiarkan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Trang, 2013).

Menurut Huges Ginnett, dan Curphy dalam Sutarto Wijono (2018: 2) Kepemimpinan adalah sebuah fenomena yang kompleks meliputi tiga elemen yaitu pemimpin, para pengikut, situasi. Ricky dan Ronald dalam Sutarto Wijono (2018: 3) Mengemukakan bahwa kepemimpinan (Leadership) adalah proses memotivasi orang lain atau pengikutnya untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Willian dan Joseph dalam Sutarto Wijono (2018: 3) Kepemimpinan adalah suatu usaha merealisasikan tujuan organisasi dengan memadukan kebutuhan para pengikutnya untuk terus tumbuh berkembang sesuai dengan tujuan organisasi.

## 2) Faktor-Faktor Kepemimpinan

### a) Faktor Kemampuan Personal

Pengertian kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin.

### b) Faktor Jabatan

Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

### c) Faktor Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih

efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiusitas maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spiritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

Faktor-faktor keberhasilan seseorang menjadi seorang pemimpin yaitu :

a) Moril

Moril adalah keadaan jiwa dan emosi seseorang yang mempengaruhi kemauan untuk melaksanakan tugas dan akan mempengaruhi hasil pelaksanaan tugas perorangan maupun organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi moril adalah :

- (1) Kepemimpinan atasan.
- (2) Kepercayaan dan keyakinan akan kebenaran.
- (3) Penghargaan atas penyelesaian tugas.
- (4) Solidaritas dan kebanggaan organisasi.
- (5) Pendidikan dan latihan.
- (6) Kesejahteraan dan rekreasi.
- (7) Kesempatan untuk mengembangkan bakat.
- (8) Struktur organisasi.
- (9) pengaruh dari luar.

b) Disiplin

Disiplin adalah ketaatan tanpa ragu-ragu dan tulus ikhlas terhadap perintah atau petunjuk atasan serta peraturan yang berlaku. Disiplin yang terbaik adalah disiplin yang didasarkan oleh disiplin pribadi.

c) Jiwa korsa

Jiwa korsa adalah loyalitas, kebanggaan dan antusiasme yang tertanam pada anggota termasuk pimpinannya terhadap organisasinya. Dalam suatu organisasi yang mempunyai jiwa korsa yang tinggi, rasa ketidakpuasan bawahan dapat dipadamkan oleh semangat organisasi.

d) Kecakapan

Kecakapan adalah kepandaian melaksanakan tugas dengan hasil yang baik dalam waktu yang singkat dengan menggunakan tenaga dan sarana yang seefisien mungkin serta berlangsung dengan tertib.

### 3) Indikator Kepemimpinan

Achua dan Lussier dalam Wibowo (2016: 54) personality traits untuk menjadi pemimpin yang efektif, diantaranya

a) *High Energy*

*High energy* yaitu dorongan positif yang dimiliki pemimpin untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan. Pemimpin memfokuskan pada hal positif dan mempunyai stamina.

b) *Self- confidence*

Pemimpin menunjukkan kepercayaan diri tentang kemampuannya dan memperkuat kepercayaan diantara para pengikut. *Self-confidence* memengaruhi tujuan, usaha, dan ketekunan bertugas individual

c) *Stability Stable Leader*

Secara emosional dapat mengontrol emosional seorang pemimpin. Menjadi terlalu emosional dapat menjadi masalah, mampu mengendalikan kemarahan menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki stabilitas yang baik.

d) *Integrity*

*Integrity* menunjukkan perilaku jujur beradab, membuat pemimpin dapat dipercaya. Untuk dipandang sebagai terpercaya, pemimpin perlu menjadi jujur, tanpa kebohongan/ mencuri, mendukung pengikut mereka, dan tetap memelihara kepercayaan.

e) *Flexibility*

*Flexibility* yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi. pemimpin yang efektif adalah fleksibel dan dapat menyesuaikan situasi, mengingat bahwa pemimpin yang menetapkan sasaran dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain.

f) *Sensitivity to others*

Sensitivitas berarti tidak memfokuskan pada diri sendiri, namun mengingat bahwa semakin banyak pemimpin membantu, maka semakin banyak hasil yang akan didapat

## 2.1.4 Motivasi Kerja

### 1) Pengertian Motivasi Kerja

Hafidzi dkk (2019 : 52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan

segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Menurut Sedarmayanti (2017, p.154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja.

Menurut Sunyoto (2018), motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktifitas. Menurut Hasibuan (dalam Febrianti, N.R 2020) motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Menurut Andika (2019) Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat

bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena pada umumnya pegawai akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi apabila perusahaan mendukung pelaksanaan tugas mereka.

## 2) Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017: 154) Motivasi dibagi menjadi tiga bagian:

- a) Pendorong utama yaitu pendorong yang dapat dinilai dengan uang
- b) Semi pendorong utama, pendorong nonmaterial yaitu yang tidak dapat dilihat dengan uang seperti penempatan yang tepat, atasan sistematis, promosi objek, pekerjaan terjamin, keikutsertaan wakil karyawan dalam pengambilan keputusan, kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi perusahaan, fasilitas rekreasi, [enjagaan kesehatan, perumahan.

Terdapat 2 jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2017: 76).

### a) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya motivasi yang diberikan seseorang yang sifatnya menyenangkan. Seperti pemberian gaji, fasilitas, jaminan hari tua, jaminan keselamatan dan sebagainya.

### b) Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah motivasi yang bersifat hukuman atau ketakutan. Seperti, perusahaan dapat memberikan motivasi negatif dalam bentuk intimidasi, tekanan, maupun ancaman.

Hasibuan (2017: 78) juga menjelaskan bahwa motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dari dalam diri untuk mencapai sesuatu demi memuaskan diri sendiri dan tanpa dipengaruhi oleh imbalan dari eksternal. Jadi, motivasi ini membuat seseorang melakukan aktivitas tertentu karena menganggapnya sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk dirinya atau memberikan kepuasan untuk dirinya sendiri. Jenis motivasi ini dipengaruhi oleh ketertarikan atau kesenangan pada kegiatan tertentu. Beberapa kegiatan yang bisa menggambarkan motivasi intrinsik, yaitu:

- (1) Berpartisipasi dalam perlombaan karena ingin menikmati aktivitas perlombaan
- (2) Belajar hal baru karena menganggapnya sebagai sesuatu yang menarik
- (3) Menghabiskan waktu bersama orang lain karena ingin menikmati waktu kebersamaan dengan mereka
- (4) Membersihkan kamar karena memiliki hobi bersih-bersih
- (5) Bermain *game* karena ingin menyelesaikan sebuah misi
- (6) Menjadi sukarelawan karena senang membantu sesama
- (7) Mengambil banyak tanggung jawab di tempat kerja karena ingin menantang diri dan merasa berhasil

(8) Menggambar dan melukis karena dapat membuat tenang serta bahagia

b) Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul karena adanya keinginan untuk mendapatkan imbalan atau hadiah. Imbalan atau hadiah ini bisa berupa pujian, penghargaan, uang, atau barang tertentu. Selain itu, melakukan suatu kegiatan dengan maksud menghindari hukuman juga termasuk dalam motivasi ekstrinsik. Jadi, motivasi ini membuat seseorang melakukan aktivitas bukan demi kepuasan dirinya sendiri, melainkan karena berharap mendapatkan sesuatu sebagai imbalannya atau menghindari sesuatu yang tidak menyenangkan. Contoh yang menggambarkan motivasi ekstrinsik antara lain:

- (1) Berpartisipasi dalam perlombaan karena ingin membawa pulang hadiah
- (2) Belajar hal baru karena tuntutan pekerjaan
- (3) Menghabiskan waktu bersama orang lain karena ingin meningkatkan status sosial
- (4) Membersihkan kamar agar tidak dimarahi oleh orang tua
- (5) Bermain *game* karena ingin mendapatkan hadiah berupa uang.
- (6) Menjadi sukarelawan untuk memenuhi suatu persyaratan
- (7) Mengambil banyak tanggung jawab di tempat kerja karena ingin mendapatkan kenaikan gaji atau promosi jabatan
- (8) Menggambar dan melukis untuk menghasilkan uang

### 3) Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Adapun menurut Afandi (2018) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

a) Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b) Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.

c) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

d) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

#### 4) Indikator Motivasi Kerja

Hafidzi dkk (2019: 53) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segalanya. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu:

a) Kebutuhan fisik

Kebutuhan fisik adalah kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas di kantor.

b) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.

c) Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.

d) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.

e) Kebutuhan dorongan mencapai tujuan.

kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

## **2.1.5 Kepuasan Kerja**

### **1) Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Kepuasan kerja merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Sutrisno (2017) istilah “Kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis

Hasibuan (2017: 89) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sedangkan kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan (senang atau tidak senang) terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, seperti senang dengan imbalan yang diberikan, senang terhadap kerjasama antar karyawan, dan hal-hal lainnya

## **2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Beberapa ahli memiliki pendapat yang bervariasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sudaryo, Agus & Nunung (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

a) Gaji

Gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

b) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.

c) Rekan kerja

Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

d) Atasan

Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e) Promosi

Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

f) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik.

Sedangkan menurut pendapat Hasibuan (2017: 65) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu :

a) Balas jasa yang adil dan layak

Balas jasa yang adil dan layak, pemberian balas jasa diterapkan atas asas adil dan layak dan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Akses adil maksudnya pemberian balas jasa kepada

karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Sedangkan asas layak maksudnya adalah balas jasa yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Jadi, prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan baik, agar balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

b) Penempatan yang tepat sesuai keahlian

Penempatan yang tepat sesuai keahlian, penempatan kerja (placement) adalah penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/ pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan sekaligus mendelegasikan wewenang (authority) kepada orang tersebut.

c) Berat-ringannya pekerjaan

Berat-ringannya pekerjaan, berat ringannya pekerjaan mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Semakin banyak dan berat kualitas pekerjaan akan berimbas pada kepuasan kerja yang menurun sebab mengurus banyak tenaga dan pikiran.

d) Suasana dan lingkungan kerja

Suasana dan lingkungan kerja, suasana dan lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Semakin kondusif suasana dan lingkungan kerja maka karyawan akan merasakan senang hati dan bersemangat saat menjalankan pekerjaan.

e) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, peralatan dan perlengkapan kantor dibutuhkan untuk menunjang kegiatan perkantoran. Kegiatan perkantoran akan terhambat bahkan terhenti jika tidak mempunyai peralatan dan perlengkapan yang tidak cocok untuk menunjang kegiatan perkantoran tersebut. Peralatan kantor harus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi agar kantor berkembang dan dapat menyelesaikan tugas-tugas seefektif dan seefisien mungkin.

f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, cara seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Sifat pekerjaan monoton atau tidak, pekerjaan monoton dapat diartikan melakukan kegiatan yang sama secara berulang-ulang. Pekerjaan yang monoton inilah dapat membuat kondisi karyawan merasakan bosan.

Kemudian pendapat lain disampaikan oleh Gilmer dalam Sutrisno (2017) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan kerja.

b) Keamanan kerja

Keamanan kerja faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d) Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e) Pengawasan

Pengawasan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.

f) Faktor instrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g) Kondisi kerja

Kondisi kerja termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

#### h) Aspek sosial dalam pekerjaan

Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

#### i) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

#### j) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti sependapat dan memilih menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagaimana yang diungkapkan oleh Sudaryo, Agus & Nunung (2018) yaitu :

- a) Gaji
- b) Pekerjaan itu sendiri
- c) Rekan kerja
- d) Atasan
- e) Promosi
- f) Lingkungan kerja

### 3) Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur kepuasan kerja, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018) bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat diketahui dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- a) Perputaran (*turnover*)

Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tinggi, maka turnover akan rendah. Sedangkan para karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya akan tinggi.

- b) Tingkat ketidakhadiran (*absence*) kerja

Karyawan yang kurang puas cenderung tingkat kehadirannya (*absence*) tinggi. Mereka tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

- c) Umur

Adanya kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman untuk

menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan ideal tentang dunia kerja, sehingga apabila antara harapannya dengan realitas kerja terdapat kesenjangan atau tidak keseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d) Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik, dan aktif dalam mengemukakan ide-ide, serta kreatif dalam bekerja.

Sedangkan menurut pendapat Smith, Kendall dan Hulin dalam Nimran & Amirullah (2015) mengemukakan indikator kepuasan kerja meliputi :

a) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, menunjuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b) Kepuasan terhadap pembayaran

Kepuasan terhadap pembayaran, menunjuk pada kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan dan kesesuaian pembayaran yang diterima dengan tuntutan ada kesetaraan karyawan dengan karyawan lainnya dalam perusahaan.

c) Kepuasan terhadap promosi

Kepuasan terhadap promosi, menunjuk pada kesempatan memperoleh promosi untuk jenjang jabatan yang lebih tinggi.

d) Kepuasan terhadap supervisi

Kepuasan terhadap supervisi, menunjuk pada tingkat penyeliaan yang dilaksanakan dan didukung penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

e) Kepuasan terhadap teman sekerja

Kepuasan terhadap teman sekerja, menunjuk pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja

Berdasarkan pendapat menurut Hasibuan (2017) secara rinci indikator dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan individu dalam mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

b) Moral kerja

Secara bahasa, moral kerja merupakan suasana batiniah yang mempengaruhi perilaku individu dan perilaku organisasi yang terwujud dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Suasana batin yang dimaksud adalah perasaan senang atau tidak senang , bergairah atau tidak bergairah, dan semangat dan tidak semangat dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

c) Turnover

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari suatu organisasi. Kepuasan kerja karyawan yang menurun mengakibatkan karyawan berkeinginan untuk keluar dari organisasi.

## 2.1.6 Loyalitas Karyawan

### 1) Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Bambang dalam Agustuin (2021) loyalitas diartikan sebagai kesetiaan seseorang yang hanya ingin bekerja pada suatu perusahaan sampai pensiun karena terdapat pengembangan karir dan kesejahteraan bagi karyawannya. Loyalitas karyawan sangat penting dan dibutuhkan bagi sebuah perusahaan untuk menunjang kesuksesan dalam menjalankan tujuan perusahaan, karena manusia merupakan salah satu faktor produksi sebagai penggerak dalam pelaksanaan proses produksi dan pelaksanaan dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien sehingga menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Terdapat banyak faktor yang menjadikan karyawan menjadi loyal, yaitu kepuasan kerja, kompensasi, komunikasi yang efektif, motivasi yang diberikan oleh perusahaan, gaya kepemimpinan yang bijak, lingkungan yang nyaman, terdapat pelatihan dan pengembangan karir, dan diberikannya tunjangan seperti jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja, serta jaminan hari tua.

Riyanti (2017:6), mengatakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah tekad dan kemampuan untuk mengikuti dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, tekad dan kemampuan yang harus ditunjukkan dalam sikap dan perilaku sehari-hari, dan dalam pelaksanaan tugas. Pendapat ini

dimaknai bahwa loyalitas karyawan terhadap pekerjaan timbul secara internal serta loyalitas terhadap perusahaan tempatnya bekerja karena tanggung jawab dan kemampuannya.

Hasibuan (2021:210), menyatakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah keragaman peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Suhendi (2017:260), mengatakan bahwa loyalitas kerja karyawan ditunjukkan dengan adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan, komitmen organisasi dapat dibentuk oleh beberapa faktor baik dari organisasi maupun individu.

Kadarwati (2017:108), mengatakan bahwa loyalitas kerja karyawan terhadap pekerjaan adalah aktivitas fisik, psikologis, dan sosial yang menyebabkan individu memilih sikap untuk mengikuti aturan tekad untuk melakukan dan mempraktikkan sesuatu yang dipahami sebagai sesuatu yang bermakna, penuh pengetahuan dan tanggung jawab serta persepsi pribadi terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi pemerintahan berdasarkan keahliannya untuk meningkatkan efektivitas organisasi pemerintahan dan disertai dengan dedikasi yang konsisten dan kuat.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah suatu keadaan dan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang menyebabkan individu mempunyai perasaan memiliki yang kuat, dan tanggung jawab serta kesediaan untuk memberikan sumbangan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi.

## 2) Tujuan Loyalitas Karyawan

Menurut AS'ad (2017:88), tujuan dari loyalitas karyawan adalah:

- a) Loyalitas karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja pada posisinya saat ini, jika peningkatan kinerja akan mempengaruhi produktivitas kerja.
- b) Peningkatan kualitas dan kuantitas, dimana karyawan yang sangat loyal akan mendapatkan keuntungan dari membuat lebih sedikit kesalahan dalam pekerjaan mereka.
- c) Dalam perencanaan sumber daya manusia, loyalitas yang baik dapat memungkinkan tenaga kerja untuk bekerja lebih lama di masa yang akan datang.
- d) Jika perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang sesuai maka lingkungan dan suasana organisasi akan lebih baik dengan suasana kerja yang nyaman, loyalitas karyawan akan mempengaruhi semangat kerja.
- e) Loyalitas karyawan dapat membantu menghindari stress di tempat kerja serta loyalitas meningkatkan tingkat interaksi yang akan mempengaruhi kinerja bisnis.
- f) Retensi karyawan sangat menguntungkan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan karyawan itu sendiri. Bagi karyawan akan tercipta integritas, kebijaksanaan dan rasa hormat dalam bekerja.

### 3) Manfaat Loyalitas Karyawan

Menurut Runtu (2020:28), manfaat loyalitas kerja karyawan adalah:

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- b) Menciptakan sikap komitmen dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- c) Memenuhi kebutuhan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- d) Pemenuhan kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e) Membantu karyawan mempertahankan mereka di perusahaan.

### 4) Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan

Aspek-aspek loyalitas kerja karyawan yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2017:112), yang menitikberatkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain:

#### a) Taat pada Peraturan

Segala kebijakan yang diterapkan di perusahaan untuk memperlancar dan mengatur pelaksanaan tugas pimpinan perusahaan dihormati dan dilaksanakan dengan benar. Keadaan ini akan menimbulkan suatu disiplin yang berpihak pada perusahaan untuk mencapai tujuannya.

#### b) Tanggung Jawab pada Perusahaan

Karakteristik pekerjaan dan kinerja fungsinya memiliki konsekuensi yang dipaksakan oleh pekerja. Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan kesadaran akan segala risiko yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya akan

memberikan pemahaman tentang keberanian dan rasa tanggung jawab terhadap risiko dari apa yang telah dilakukan.

c) Kemauan untuk Bekerja Sama

Bekerja sama dengan orang-orang dalam tim memungkinkan perusahaan mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai oleh individu.

d) Rasa Memiliki

Adanya rasa memiliki diantara karyawan perusahaan akan mendorong karyawan untuk peduli bertanggung jawab terhadap perusahaan, yang pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Kesukaan Terhadap Pekerjaan Perusahaan harus mampu menghadapi kenyataan bahwa karyawannya datang setiap hari untuk bekerja sama keseluruhan dalam pekerjaan.

## 5) Faktor-Faktor Loyalitas Karyawan

Loyalitas kerja karyawan akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya. Menurut Runtu (2020:27), timbulnya loyalitas kerja karyawan dipengaruhi oleh:

1. Karakteristik Pribadi

Karakteristik adalah faktor-faktor tentang diri karyawan yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi, minat, dan sifat kepribadian.

2. Karakteristik Pekerjaan

Menguraikan apa yang ada di dalam bisnis, termasuk tantangan pekerjaan, stress kerja, peluang sosial, identifikasi pekerjaan, umpan balik, dan kesesuaian pekerjaan.

## 6) Indikator Loyalitas Karyawan

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

### a) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi

Keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi ditunjukkan oleh karyawan yang tidak ingin berhenti atau dipecat dari perusahaan karena melanggar beberapa aturan.

### b) Keinginan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Nilai dan tujuan organisasi yang diyakini dan diterima oleh karyawan akan menginspirasi karyawan untuk selalu menghayati nilai-nilai tersebut dan selalu melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

### c) Penerimaan untuk melaksanakan kegiatan yang konsisten

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

## 2.1.7 Hubungan Antar Variabel

### 1) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan

Menurut Sharma & Jain dalam (Mujiatun, Jufrizen, & Ritonga, 2019), kepemimpinan merupakan proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan mengarahkannya

dengan cara yang lebih kohesif dan koheren. Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi, memberi contoh, dan memberi motivasi kepada orang lain, sehingga mendatangkan manfaat bagi tujuan bersama. Kepemimpinan adalah faktor penting dalam suatu organisasi. Dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), pengertian kepemimpinan adalah cara memimpin atau perihal pemimpin. Secara harafiah, kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memiliki arti mengarahkan, membina, mengatur, menuntun, menunjukkan, atau mempengaruhi. Tugas seorang pemimpin tidak hanya sekedar memerintah bawahannya, tetapi mereka harus bisa membantu memberikan pengarahan kepada diri sendiri maupun orang lain. Nilai kepemimpinan tidak ditentukan oleh bakat alamnya. Akan tetapi oleh kemampuannya menggerakkan banyak orang melakukan suatu karya bersama, berkat pengaruh kepemimpinannya yang diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan.

Menurut Kartono dalam Kumala & Agustina (2018:27), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Hidayat (2018:143) kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan

produktivitas yang tinggi. Pada hakikatnya kepemimpinan memberikan pemahaman atau pengertian dan penafsiran yang luas terhadap perilaku pemimpin serta pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang dapat dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin adalah orang yang memimpin dua orang atau lebih pada organisasi. Pemimpin pada umumnya tidak diwajibkan pada gender, namun seseorang yang ditunjuk oleh perusahaan tertentu untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi yang ada dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengan dengan mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari perusahaan. Kiranya perusahaan harus memperhatikan kelebihan dari seorang pemimpin mulai dari kapasitas kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, prestasi, tanggung jawab, percaya diri, dan partisipatif dalam bekerja di suatu tim. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki kepemimpinan yang baik dan dapat menerapkan konsekuensi terhadap dirinya dengan berani mengambil keputusan secara tegas dan tepat, berani menerima risiko sendiri, berani bertanggung jawab atas dirinya sendiri maupun bawahan. kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat memberikan konflik kerja pada bawahannya.

## **2) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan**

Motivasi kerja merupakan faktor yang dapat mendorong para karyawan untuk lebih giat dalam bekerja, semakin termotivasi dalam bekerja maka hal ini akan mendorong peningkatan loyalitas karyawan. Menurut Gitosudarmo dalam Sutrisno (2017: 109) motivasi adalah suatu

faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Berdasarkan data pencapaian reward karyawan periode 2021 masih banyak karyawan yang tidak memaksimalkan pencapaian reward salah satunya insentif, insentif ini dihitung dari pencapaian toko selama sebulan, jika 1 toko mencapai target tersebut maka karyawan yang berada pada toko tersebut juga akan mendapatkan Insentif tersebut, namun hanya 64% karyawan saja yang mendapatkan insentif pada tahun 2021.

Selain dipengaruhi oleh motivasi, menurunnya loyalitas karyawan diduga dipengaruhi juga oleh budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang terdapat pada suatu organisasi dan dijadikan sebagai tuntunan organisasi atau perusahaan. Menurut Edison et al., (2016: 120) budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Jika dilihat dari data kehadiran karyawan pada meeting bulanan periode 2021 masih banyak karyawan yang tidak ikut berpartisipasi dalam agenda meeting bulanan sehingga menghambat peningkatan loyalitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Jumlah peserta meeting bulanan setiap bulannya rata-rata 85 karyawan yang ikut serta aktif dengan persentase 91%, Artinya masih ada karyawan yang tidak ikut berpartisipasi dalam agenda meeting bulanan tersebut.

### **3) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja pegawai adalah suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi (Jufrizen, 2016).

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi karyawan dengan lingkungan/tempat kerjanya, sehingga tingkat kepuasan kerja seseorang berbeda-beda. Kepuasan kerja diharapkan mengarah pada pencapaian loyalitas kerja yang tinggi. Salah satu pandangan loyalitas karyawan menyatakan bahwa loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas. Dengan demikian dapat dianalisis bahwa faktor karyawan dan faktor pekerjaan yang menjadi indikator kepuasan karyawan tidak memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan, karyawan menganggap kepuasan kerja mereka tidak ditentukan oleh karyawan-karyawan lain dan juga tidak ditentukan oleh jenis pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

## **2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian sebelumnya sebagai acuan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penelitian Citra dan Fahmi (2019) mengenai pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja serta satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan. Populasi dalam penelitian yaitu 575 orang, teknik penentuan sampel yaitu teknik *Slovin* dengan jumlah sampel sebanyak 85 orang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, tiga variabel bebas (kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja), menggunakan teknik analisis regresi berganda. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan penentuan sampel teknik *Slovin* sedangkan penelitian sekarang menggunakan teknik *sampling* jenuh. Ketiga, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 85 orang sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.
- 2) Penelitian Larastrini dan Adnyani (2019) mengenai pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan *work life balance* terhadap loyalitas

karyawan. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu kepuasan kerja, lingkungan kerja dan *work life balance* serta satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 88 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, tiga variabel bebas, menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas, menggunakan teknik analisis regresi berganda dan menggunakan teknik *sampling* jenuh dalam penentuan sampel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di Rumah Sakit Umum Puri Raharja sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 88 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 3) Penelitian Maulana, dkk (2019) mengenai pengaruh lingkungan kerja sosial dan kepuasan kerja pada loyalitas karyawan dalam industri jasa properti. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu lingkungan kerja dan kepuasan kerja serta satu variabel terikat yaitu

loyalitas karyawan. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 36 responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja sosial dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dalam industri jasa properti. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas, menggunakan teknik analisis regresi berganda dan menggunakan teknik *sampling* jenuh dalam penentuan sampel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Rezeki Jaya Makmur Sentosa di Ciamis sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 86 orang, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 4) Penelitian Kasmiruddin (2019) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan Hotel Mutiara Merdeka. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja serta satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 52 responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja

secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas, menggunakan teknik analisis regresi berganda dan menggunakan teknik *sampling* jenuh dalam penentuan sampel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di Hotel Mutiara Merdeka sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 52 responden sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 5) Penelitian Febrian dkk (2020) mengenai pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu kepemimpinan dan pengembangan karir serta satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan karir secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas, menggunakan teknik analisis regresi berganda dan menggunakan teknik *sampling* jenuh

dalam penentuan sampel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. BPRS Al Salaam Amal Salman Cabang Bogor sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 30 responden sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 6) Penelitian Suryani (2020) mengenai pengaruh motivasi, kompensasi serta beban kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Cosmoprof Indokarya Banjarnegara. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu motivasi, kompensasi serta beban kerja serta satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah 1.041 karyawan, penentuan sampel dengan menggunakan teknik *Slovin* dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi, kompensasi serta beban kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan motivasi sebagai variabel bebas, menggunakan teknik analisis regresi berganda dan menggunakan teknik *Slovin* dalam penentuan sampel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Cosmoproft Indokarya Banjarnegara sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya

menggunakan teknik *Slovin* dalam penentuan sampel sedangkan penelitian sekarang menggunakan *sampling* jenuh. Ketiga, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 100 responden sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang

- 7) Penelitian Prayoga dan Astuti (2021) mengenai pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas pegawai. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu iklim organisasi, kepemimpinan dan kompensasi serta satu variabel terikat yaitu loyalitas. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 42 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi, kepemimpinan dan kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, tiga variabel bebas, menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas, menggunakan teknik analisis regresi berganda dan menggunakan teknik *sampling* jenuh dalam penentuan sampel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di Disdukcapil Kabupaten Kebumen sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 42 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 8) Penelitian Putro (2021) mengenai pengaruh beban kerja, kompleksitas tugas, kepemimpinan dan budaya kerja terhadap loyalitas kerja karyawan PT. Unicharm Indonesia. Penelitian ini menggunakan empat variabel bebas yaitu beban kerja, kompleksitas tugas, kepemimpinan dan budaya kerja serta satu variabel terikat yaitu loyalitas kerja. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 100 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja, kompleksitas tugas, kepemimpinan dan budaya kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas, menggunakan teknik analisis regresi berganda dan menggunakan teknik *sampling* jenuh dalam penentuan sampel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Unicharm Indonesia sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 100 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.
- 9) Penelitian Rikasari (2021) mengenai pengaruh motivasi berprestasi, kompensasi, kondisi kerja dan keterlibatan kerja terhadap loyalitas kerja di PT. Totoisan Jaya Mojokerto. Penelitian ini menggunakan empat variabel bebas yaitu motivasi berprestasi, kompensasi, kondisi kerja dan

keterlibatan kerja serta satu variabel terikat yaitu loyalitas kerja. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 90 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan sedangkan kompetensi dan kondisi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan motivasi sebagai variabel bebas, menggunakan teknik analisis regresi berganda dan menggunakan teknik *sampling* jenuh dalam penentuan sampel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Totoisan Jaya Mojokerto sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 90 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 10) Penelitian Muhammad dkk (2022) mengenai pengaruh kepemimpinan suportif dan kepemimpinan direktif dengan mediasi kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan . Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu kepemimpinan suportif dan kepemimpinan direktif, variabel mediasi yaitu kepuasan kerja serta variabel terikat yaitu loyalitas karyawan. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 120 orang karyawan. Teknik analisis data yang

digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif dan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan suportif dan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, kepemimpinan suportif, direktif dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas, menggunakan teknik analisis regresi berganda dan menggunakan teknik *sampling* jenuh dalam penentuan sampel. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. PJB UBJOM PLTU Pacitan sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 120 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 11) Penelitian Giovanni (2022) mengenai pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di Industri Kreatif. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu lingkungan kerja dan kepuasan kerja serta satu variabel terikat yaitu loyalitas. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 51 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas dan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di Industri Kreatif di Jakarta sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan teknik *purposive sampling* sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan teknik *sampling* jenuh. Ketiga, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 51 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 12) Penelitian Lalisang dkk (2022) mengenai pengaruh motivasi kerja, *reward* dan *punishment* terhadap loyalitas pegawai pada PT. PLN (Persero) UP 3 Tahuna ULP Tagulandang. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu motivasi kerja, *reward* dan *punishment* serta satu variabel terikat yaitu loyalitas. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 31 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan sedangkan *reward* dan *punishment* berpengaruh negatif terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan,

menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. PLN (Persero) UP 3 Tahuna ULP Tagulandang sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 31 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 13) Penelitian Ningrum dan Purnamasari (2022) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta dua variabel terikat yaitu kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 36 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Arga Beton Indah Kabupaten Gresik, gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Arga Beton Indah Kabupaten Gresik, budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Arga Beton Indah Kabupaten Gresik, budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Arga Beton Indah Kabupaten Gresik, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

loyalitas karyawan PT Arga Beton Indah Kabupaten Gresik. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas dan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di PT Arga Beton Indah Kabupaten Gresik sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 36 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

- 14) Penelitian Yulianan (2022) mengenai pengaruh motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan di Star Hotel Semarang. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas yaitu motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja serta satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan. Teknik penentuan sampel yaitu teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 46 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Star Hotel Semarang. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan satu variabel terikat yaitu loyalitas karyawan, menggunakan motivasi sebagai variabel bebas dan menggunakan teknik analisis regresi

berganda. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pertama, penelitian sebelumnya berlokasi di Star Hotel Semarang sedangkan penelitian sekarang berlokasi di Bank BPD Daerah Bangli. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan sampel sebanyak 46 orang karyawan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 37 orang.

