



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA  
ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KARYAWAN  
SEBAGAI PEMEDIASI PADA KARYAWAN SWASTA DI  
KOTA TANGERANG**

**TESIS**

**Oleh:**

**XENA MONICA SUSANTO**

**20222102002**

**PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**DESEMBER 2024**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA  
ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KARYAWAN  
SEBAGAI PEMEDIASI PADA KARYAWAN SWASTA DI  
KOTA TANGERANG**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Pada Program Pascasarjana  
Universitas Buddhi Dharma**

**Oleh:**

**XENA MONICA SUSANTO**

**20222102002**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**DESEMBER 2024**

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG  
LEMBAR PERSETUJUAN USULAN TESIS

Nama Mahasiswa : Xena Monica Susanto

NIM : 20222102002

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Bisnis

Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan  
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan  
Loyalitas Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Karyawan  
Swasta Di Kota Tangerang

Usulan tesis ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dalam pembuatan tesis.

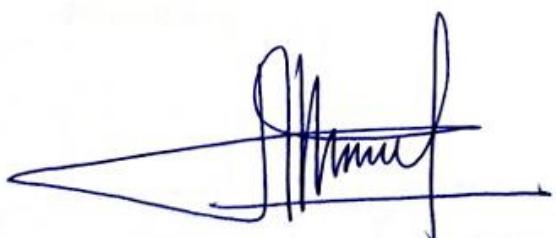
Tangerang, 27 Desember 2024

Menyetujui,

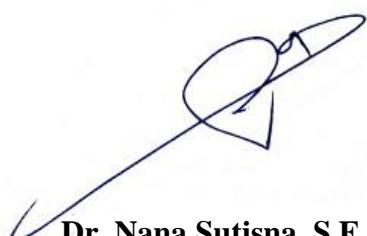
Pembimbing,

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



**Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.**  
NUPTK: 3063747649200013



**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG  
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan  
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan  
Loyalitas Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Karyawan

Swasta Di Kota Tangerang

Disusun oleh,

Nama Mahasiswa : Xena Monica Susanto

NIM : 20222102002

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Bisnis

Tesis ini kami setujui untuk dipertahankan di depan Tim Penguji pascasarjana  
Universitas Buddhi Dharma sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
**Magister Manajemen (M.M.).**

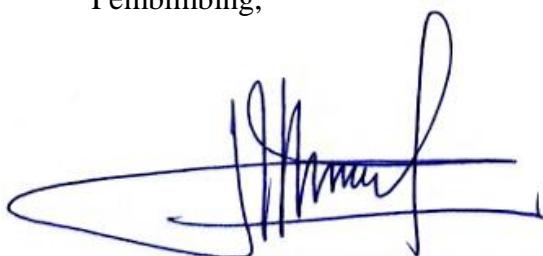
Tangerang, 27 Desember 2024

Menyetujui,

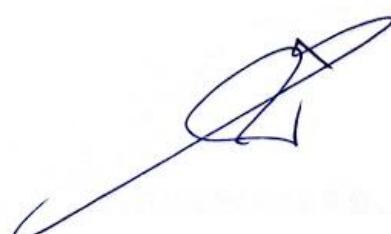
Pembimbing,

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



**Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.**  
NUPTK: 3063747649200013



**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK: 1433744645130352

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**  
**REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.

Kedudukan : Pembimbing

Menyatakan bahwa,

Nama Mahasiswa : Xena Monica Susanto

NIM : 20222102002

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Bisnis

Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Swasta Di Kota Tangerang

Telah layak untuk mengikuti sidang tesis

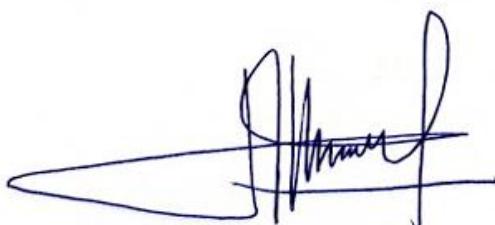
Tangerang, 27 Desember 2024

Menyetujui,

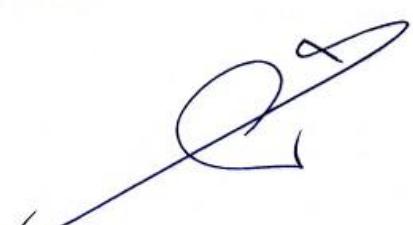
Pembimbing,

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



**Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.**  
NUPTK: 3063747649200013



**Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.**  
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA

TANGERANG

LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS

Nama Mahasiswa : Xena Monica Susanto  
NIM : 20222102002  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Swasta Di Kota Tangerang

Telah dipertahankan dan dinyatakan **LULUS** di depan Tim Pengaji Tesis Program pascasarjana Universitas Buddhi Dharma pada Yudisium Predikat "**DENGAN PUJIAN**" pada hari Sabtu tanggal 11 Januari 2025.

**Nama Pengaji**

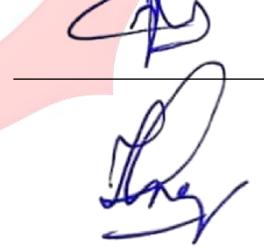
Ketua Pengaji : Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.  
: NUPTK: 3063747649200013

**Tanda Tangan**



Pengaji I

: Dr. Sihar Tambun, S.E., M.Si., Ak.  
NUPTK: 8746754655130142



Pengaji II

: Dr. Henry Gunawan, S.E., M.M., M.Ak., CA., CPA.  
NUPTK: 8959742643130052

Dekan Fakultas Bisnis,



Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si.  
NUPTK: 9759751652230070

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan

1. Karya tulis saya, Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik magister, baik di Universitas Buddhi Dharma ataupun di Universitas lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan original. Penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Dalam karya tulis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis dengan jelas dan dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Karya tulis, tesis ini tidak terdapat (kebohongan) pemalsuan, seperti: buku, artikel, jurnal, data sekunder, data responden, data kuesioner, pengolahan data, dan pemalsuan tanda tangan dosen atau ketua program studi atau pembantu ketua bidang akademik atau ketua di Universitas Buddhi Dharma yang dibuktikan dengan keasliannya.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas.

Tangerang, 15 Januari 2025

Penulis



Xena Monica Susanto

20222102002

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

**Dibuat oleh,**

Nama : Xena Monica Susanto  
NIM : 20222102002  
Jenjang Studi : Strata Dua (S2)  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak Universitas Buddhi Dharma, hak bebas royalti non-eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah kami yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Swasta Di Kota Tangerang.” beserta perangkat yang diperlukan (apabila ada).

Dengan hak bebas royalti non-eksklusif ini pihak Universitas Buddhi Dharma berhak menyimpan, mengalih media atau formatkan, mengelola dalam pengkalan data (*database*), mendistribusikan dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan Universitas Buddhi Dharma, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tangerang, 16 April 2025

Penulis



Xena Monica Susanto

20222102002

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini yang berjudul:

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Swasta Di Kota Tangerang.**

Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Ibu Dr. Limajatini, S.E., M.M., B.K.P., selaku Rektor Universitas Buddhi Dharma Tangerang.
2. Ibu Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma Tangerang.
3. Bapak Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Buddhi Dharma Tangerang.
4. Bapak Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M., selaku dosen pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi arahan kepada penulis. Terima kasih untuk semua saran yang diberikan selama proses penulisan tesis sampai terlaksananya sidang tesis.
5. Bapak Agus Kusnawan, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing teknis tesis yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi arahan kepada penulis. Terima kasih untuk semua saran yang diberikan selama proses penulisan tesis sampai terlaksananya sidang tesis.
6. Seluruh dosen yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan ilmu kepada penulis.
7. Kedua orang tua, ayahanda tercinta Edhi Susanto dan ibunda tersayang Ratih Danuarja Santoso yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil serta doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis.

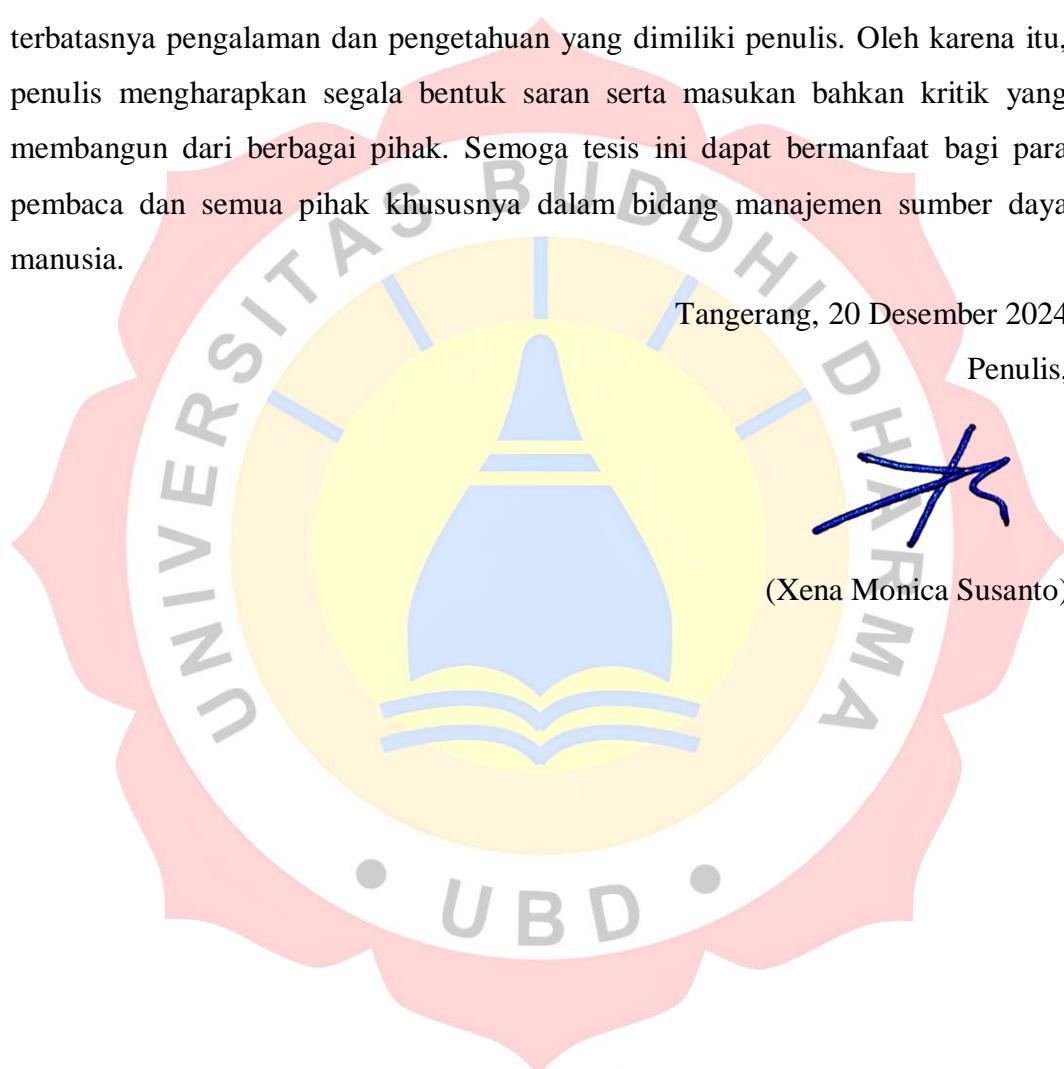
8. Saudara-saudara ku yang terkasih, Alfian Setiawan Sapari, Novietha Rosalina dan Dhonny Christian Berthus yang telah menyemangati dan membantu penyelesaian skripsi ini.
9. Yang terkasih Ikhsan Firdauz yang selalu menguatkan dan memberikan dukungan yang luar biasa.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Tangerang, 20 Desember 2024

Penulis,

(Xena Monica Susanto)



**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai  
Pemediasi Pada Karyawan Swasta Di Kota Tangerang**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai pemediasi pada perusahaan swasta di Kota Tangerang. Gaya kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dianggap sebagai faktor kunci yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan metode survei yang melibatkan sejumlah karyawan dari berbagai perusahaan swasta di Kota Tangerang. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai T-Statistics sebesar 2,154 dan P-Values sebesar 0,032. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai T-Statistics sebesar 2,056 dan P-Values sebesar 0,040. Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai T-Statistics sebesar 2,113 dan P-Values sebesar 0,035. Terdapat pengaruh Loyalitas karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai T-Statistics sebesar 5,239 dan P-Values sebesar 0,000. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan dengan nilai T-Statistics sebesar 2,281 dan P-Values sebesar 0,023. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan dengan nilai T-Statistics sebesar 3,383 dan P-Values sebesar 0,001. Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan nilai T-Statistics 3,116 dan P-Values sebesar 0,002. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan dengan nilai T-Statistics sebesar 1,986 dan P-Values sebesar 0,048. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan dengan nilai T-Statistics sebesar 3,265 dan P-Values sebesar 0,001. Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan dengan nilai T-Statistics sebesar 2,314 dan P-Values sebesar 0,021.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, Kinerja Karyawan

# **The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance with Employee Loyalty as a Mediator among Private Sector Employees in Tangerang City**

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of leadership style, organizational culture, and job satisfaction on employee performance with employee loyalty as a mediator in private companies in Tangerang City. Effective leadership style, strong organizational culture, and high levels of job satisfaction are considered key factors that can increase employee loyalty, which in turn has a positive impact on employee performance. A quantitative approach was used in this study with a survey method involving a number of employees from various private companies in Tangerang City. Data were collected through structured questionnaires to test the direct and indirect relationships between the variables. Based on the research that has been done, it is found that there is an influence of Leadership Style on Employee Performance with a T-Statistics value of 2.154 and P-Values of 0.032. There is an effect of Organizational Culture on Employee Performance with a T-Statistics value of 2.056 and P-Values of 0.040. There is an effect of Job Satisfaction on Employee Performance with a T-Statistics value of 2.113 and P-Values of 0.035. There is an effect of Employee Loyalty on Employee Performance with a T-Statistics value of 5.239 and P-Values of 0.000. There is an influence of Leadership Style on Employee Loyalty with a T-Statistics value of 2.281 and P-Values of 0.023. There is an effect of Organizational Culture on Employee Loyalty with a T-Statistics value of 3.383 and P-Values of 0.001. There is an effect of Job Satisfaction on Employee Loyalty with a T-Statistics value of 3.116 and P-Values of 0.002. There is an influence of Leadership Style on Employee Performance through Employee Loyalty with a T-Statistics value of 1.986 and P-Values of 0.048. There is an effect of Organizational Culture on Employee Performance through Employee Loyalty with a T-Statistics value of 3.265 and P-Values of 0.001. There is an effect of Job Satisfaction on Employee Performance through Employee Loyalty with a T-Statistics value of 2.314 and P-Values of 0.021.*

**Keywords:** *Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Loyalty, Employee Performance*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Karyawan Swasta di Kota Tangerang.....	7
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	55
Gambar 4.1 PLS Algorithm.....	99
Gambar 4.2 Hasil PLS Bootstrapping .....	108
Gambar 4.3 Hasil PLS Algorithm .....	108



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya .....	38
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel .....	72
Tabel 3.2 Standar Reliabilitas.....	77
Tabel 4.1 Hasil Uji Frekuensi Responden (Jenis Kelamin) .....	80
Tabel 4.2 Hasil Uji Frekuensi Responden (Usia) .....	81
Tabel 4.3 Hasil Uji Frekuensi Responden (Pendidikan) .....	82
Tabel 4.4 Hasil Uji Frekuensi Responden (Masa Kerja) .....	82
Tabel 4.5 Hasil Uji Frekuensi Responden (Status Pernikahan) .....	83
Tabel 4.6 Hasil Uji Frekuensi Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	84
Tabel 4.7 Hasil Uji Frekuensi Responden Variabel Loyalitas Karyawan (Z) .....	87
Tabel 4.8 Hasil Uji Frekuensi Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) ..	89
Tabel 4.9 Hasil Uji Frekuensi Responden Variabel Budaya Organisasi (X2) ..	92
Tabel 4.10 Hasil Uji Frekuensi Responden Variabel Kepuasan Kerja (X3).....	95
Tabel 4.11 Hasil Outer Loading .....	100
Tabel 4.12 Hasil Average Variance Extracted (AVE).....	102
Tabel 4.13 Hasil Fornell-Larcker Criterion.....	103
Tabel 4.14 Hasil Cross Loading .....	104
Tabel 4.15 Hasil Construct Reliability and Validity.....	106
Tabel 4.16 Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	109
Tabel 4.17 Hasil Path Coefficient ( $\beta$ ) .....	110
Tabel 4.18 Predictive Relevance (Q2) .....	111
Tabel 4.19 Hasil Uji Hubungan Langsung .....	112
Tabel 4.20 Hasil Uji Hubungan Tidak Langsung .....	112

## DAFTAR ISI

Hal

**HALAMAN JUDUL LUAR**

**HALAMAN JUDUL DALAM**

**LEMBAR PERSETUJUAN USULAN TESIS**

**LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

**REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS**

**LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS**

**SURAT PERNYATAAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

**KATA PENGANTAR**

**ABSTRAKSI .....** xi

**ABSTRACT .....** xii

**DAFTAR GAMBAR.....** xiv

**DAFTAR TABEL .....** xiii

**DAFTAR ISI .....** xv

**BAB I PENDAHULUAN .....** 1

    1.1. Latar Belakang Penelitian .....

1

    1.2. Identifikasi Masalah.....

10

    1.3. Pembatasan Masalah.....

10

    1.4. Perumusan Masalah .....

10

    1.5. Tujuan Penelitian.....

12

    1.6. Manfaat Penelitian.....

13

    1.7. Sistematika Penulisan .....

13

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....** 15

    2.1. Landasan Teori .....

15

        2.1.1. Teori Keseimbangan .....

15

        2.1.2. Teori Perilaku Organisasi.....

16

        2.1.3. Kinerja Karyawan.....

17

        2.1.4. Loyalitas Karyawan .....

21

        2.1.5. Gaya Kepemimpinan .....

25

2.1.5.1. Sisi Gelap Kepemimpinan .....	28
2.1.6. Budaya Organisasi.....	30
2.1.7. Kepuasan Kerja .....	33
2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya.....	37
2.3. Kerangka Pemikiran .....	55
2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	56
2.4.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	58
2.4.2. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	59
2.4.3. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	59
2.4.4. Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan .....	60
2.4.5. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan....	61
2.4.6. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan .....	61
2.4.7. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan .....	62
2.4.8. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan .....	63
2.4.9. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan .....	64
2.4.10. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan .....	64
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
3.1. Metode Penelitian .....	66
3.1.1. Tipe Penelitian.....	66
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	66
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	67
3.3. Subyek Penelitian .....	68
3.4. Model Penelitian.....	70
3.5. Operasionalisasi Variabel.....	72
3.6. Teknik Pengujian Data.....	74
3.6.1. Uji Validitas .....	75
3.6.2. Uji Reliabilitas.....	75
3.7. Uji Statistik.....	77
3.7.1. Koefisien Determinasi .....	77
3.7.2. <i>Path Coefficient</i> .....	78

3.7.3. Uji Hipotesis.....	79
3.7.3.1. Uji Statistik t .....	79
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>80</b>
4.1. Deskripsi Data .....	80
4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden .....	80
4.1.2. Deskripsi Jawaban Responden .....	84
4.2. Hasil Uji Persyaratan Instrumen.....	98
4.2.1. Uji Validitas .....	98
4.2.1.1. Validitas Konvergen .....	102
4.2.1.2. Validitas Diskriminan .....	103
4.2.2. Uji Reliabilitas.....	106
4.3. Hasil Uji Analisis Data .....	107
4.3.1. Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	107
4.3.1.1. Uji Koefisien Determinasi .....	108
4.3.1.2. Uji <i>Path Coefficient</i> .....	109
4.3.1.3. <i>Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)</i> .....	110
4.4. Hasil Uji Hipotesis.....	111
4.4.1. Uji t .....	111
4.5. Interpretasi Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	113
4.5.1. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	113
4.5.2. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	114
4.5.3. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	116
4.5.4. Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	117
4.5.5. Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan .....	118
4.5.6. Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan.....	119
4.5.7. Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan .....	120
4.5.8. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan .....	121
4.5.9. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan .....	123
4.5.10. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan .....	124
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>127</b>

5.1. Kesimpulan.....	127
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	130
5.3. Saran .....	131
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>134</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>142</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>176</b>



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh sebuah perusahaan karena mereka bertindak sebagai pelaksana kebijakan dan aktivitas operasional perusahaan. Untuk mempertahankan eksistensinya, perusahaan harus siap menghadapi tantangan dan konsekuensi yang ada, termasuk menghadapi perubahan dan bersaing dengan efektif dan efisien. Meskipun perusahaan memiliki aset seperti modal, metode, dan mesin, namun tanpa dukungan SDM yang memiliki kinerja optimal, hasil yang diharapkan tidak dapat tercapai. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh Perusahaan dalam mengatur SDM adalah dengan membuat perencanaan Sumber Daya Manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan sistematis yang dirancang untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa tenaga kerja dan pekerjaan cocok dalam kuantitas dan kualitas. Proses ini didasarkan pada hubungan antara penawaran dan permintaan dalam sumber daya manusia perusahaan (Silaswara et al., 2021).

Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati

bersama karyawan dengan kinerja yang tinggi sangat penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Fakta mengenai penurunan kinerja karyawan swasta di Kota Tangerang selama periode 2020-2024 dapat dikaitkan dengan beberapa faktor utama yang terjadi pada rentang waktu tersebut, seperti adanya dampak pandemic COVID-19 yaitu pemutusan hubungan kerja (PHK), adanya pergeseran sistem kerja jarak jauh atau *work from home (WFH)*, stres dan beban kerja yang meningkat, perubahan dinamika ekonomi, ketidakpuasan karyawan, hingga adanya fenomena *burnout* yang dialami oleh karyawan swasta di Kota Tangerang. Selama periode ini, penelitian menunjukkan bahwa banyak karyawan swasta di Tangerang mengalami *burnout* akibat tekanan tinggi di tempat kerja tanpa dukungan yang memadai dari manajemen.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sunarto (2024) di PT. Sari Wangi Mentari, Kota Tangerang, menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan. Data penilaian kinerja karyawan mengindikasikan peningkatan jumlah karyawan dengan kinerja "buruk". Penurunan kinerja ini dikaitkan dengan kurangnya fasilitas kerja yang memadai, seperti meja, kursi, dan pendingin ruangan (AC), yang tidak memenuhi ambang batas kebutuhan karyawan. Selain itu, tingkat disiplin kerja yang menurun juga berkontribusi terhadap penurunan kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Triono (2024) di Rumah Makan Subari 74 Larangan, Kota Tangerang, menemukan bahwa lingkungan kerja dan semangat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun penelitian ini tidak secara eksplisit menyebutkan penurunan kinerja, pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dan semangat kerja yang tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan diungkapkan.

Dari temuan-temuan tersebut, kemudian dapat disimpulkan bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan swasta di Kota Tangerang pada periode 2020-2024.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Wibowo (2022) adalah kepemimpinan (*Leadership*). Kepemimpinan menurut Fen (2022) adalah sifat yang diterapkan individu yang bertindak sebagai pemimpin untuk mempengaruhi anggota kelompoknya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati bersama. Sedangkan pemimpin adalah individu yang melakukan proses mempengaruhi sebuah kelompok atau organisasi untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah disepakati bersama. Kepemimpinan yang efektif harus mampu membimbing dan mengarahkan upaya seluruh pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan, tujuan individu dan tujuan perusahaan bisa saja tidak selaras. Situasi ini menciptakan kondisi di mana individu berfokus pada pencapaian tujuan pribadi, sementara perusahaan secara keseluruhan menjadi tidak efektif dalam mencapai targetnya. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diterapkan seseorang ketika berusaha memengaruhi tindakan orang lain sesuai dengan apa yang diharapkannya. Dalam perusahaan, suatu gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi (Rosalina et al., 2020). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak selaras dengan

karakteristik karyawan dan jenis tugas yang diberikan dapat membuat karyawan kurang termotivasi, bahkan kehilangan semangat kerja. Akibatnya, karyawan menjadi kurang serius dalam bekerja dan sulit memfokuskan perhatian pada pekerjaannya.

Peningkatan kinerja karyawan juga erat kaitannya dengan bagaimana perusahaan mengembangkan budaya-budaya yang ada pada perusahaan tersebut. Setiap perusahaan memiliki ciri khas yang membedakannya dengan perusahaan lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi perusahaan. Ciri khas ini disebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi merujuk pada kombinasi unik dari norma, nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang mencerminkan bagaimana kelompok maupun individu menyelesaikan berbagai hal. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan diperaktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat di dalamnya (Dunggio, 2022).

Selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dari suatu perusahaan, kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan pada setiap perusahaan juga dapat menjadi pendorong yang kuat bagi seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja serta loyalitasnya di perusahaan dimana mereka bekerja. Widayati (2020) pada hasil penelitiannya menyatakan bahwa kebutuhan adalah segala sesuatu yang sangat penting untuk dipenuhi guna kelangsungan hidup dan tercapainya kepuasan. Karyawan akan merasa puas, apabila imbalan yang diterima atas pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan hidup. Hal sebaliknya pun dapat terjadi, yaitu apabila imbalan yang diterima karyawan tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka, maka karyawan tersebut sulit untuk merasa puas. Jika kondisi ini berlangsung terus-

menerus, hal tersebut dapat menimbulkan perasaan putus asa, kesedihan, dan kekecewaan yang mendalam dalam dirinya. Akibatnya produktivitas dan kinerjanya akan menurun, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan memenuhi kebutuhan hidup, maupun ketidakpuasannya dalam bekerja. Ketiga faktor tersebut dapat menjadi indikator bagaimana dan seberapa besar seorang karyawan dapat mengeluarkan kinerja terbaiknya untuk sebuah perusahaan.

Dalam konteks perusahaan, loyalitas karyawan adalah faktor penting yang berkaitan dengan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Diskusi mengenai loyalitas membahas sejauh mana seseorang, sebagai karyawan dari suatu perusahaan, berkomitmen untuk melakukan tindakan yang mendukung dan menguntungkan perusahaan tersebut. Dengan meningkatnya loyalitas, hubungan yang positif akan terjalin, dan sebagai konsekuensinya, seorang karyawan akan dengan sukarela berusaha keras untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaannya, bahkan bisa termasuk pengorbanan waktu, energi, privasi, dan sebagainya (Krjogja, 2021).

Dalam dunia kerja, terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam maupun luar perusahaan, dari diri karyawan itu sendiri, atau dari lingkungan sekitar perusahaan. Ketika kinerja karyawan optimal, target dan tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Sebaliknya, jika kinerja karyawan menurun, maka target dan tujuan perusahaan akan semakin sulit untuk direalisasikan. Amstrong dan Baron (1998) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi

yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. Kemudian yang terakhir adalah *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Menurut Kasmir (2018), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Maka dari uraian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari faktor luar melainkan juga dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan yang dimiliki diri karyawan maupun kepribadian karyawan tersebut.

Sejak berdiri pada tanggal 27 Februari 1993 berdasarkan Undang-undang Nomor 02 Tahun 1993 Kota Tangerang kini telah tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan Kota Tangerang dipengaruhi karena wilayahnya berbatasan langsung dengan DKI Jakarta, senantiasa terkait langsung dengan dinamika pembangunan nasional. Menurut website Tangerang Satu Data, ada 17.335 karyawan swasta di Kota Tangerang pada tahun 2024.

No	Uraian	Tahun Ke										Satuan	Sumber Data	Akses	Waktu Release
		>2015	>2016	>2017	>2018	>2019	>2020	>2021	>2022	>2023	>2024				
36	Jumlah Penduduk di Kecamatan Tangerang (Pekerjaan/Mata Pencarian)	-	-	-	-	-	-	-	-	67.069	67.069	orang		Terbuka	Tahunan (Oktober)
36.1	Pegawai Negeri Sipil	-	-	-	-	-	-	-	-	1.712	1.712	orang		Terbuka	tahunan
36.1.3	Kelurahan Babakan	-	-	-	-	-	-	-	-	477	477	orang		Terbuka	tahunan
36.1.4	Kelurahan Sukasari	-	-	-	-	-	-	-	-	765	765	orang		Terbuka	tahunan
36.1.6	Kelurahan Tanah Tinggi	-	-	-	-	-	-	-	-	470	470	orang		Terbuka	tahunan
36.2	TNI/Polri	-	-	-	-	-	-	-	-	262	262	orang		Terbuka	tahunan
36.2.1	Kelurahan Cikokol	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan
36.2.2	Kelurahan Kelapa Indah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan
36.2.3	Kelurahan Babakan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan
36.2.4	Kelurahan Sukasari	-	-	-	-	-	-	-	-	139	139	orang		Terbuka	tahunan
36.2.5	Kelurahan Buaran Indah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan
36.2.6	Kelurahan Tanah Tinggi	-	-	-	-	-	-	-	-	123	123	orang		Terbuka	tahunan
36.2.7	Kelurahan Sukaasih	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan
36.2.8	Kelurahan Sukarasa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan
36.3	Karyawan Swasta	-	-	-	-	-	-	-	-	17.335	17.335	orang		Terbuka	tahunan
36.3.1	Kelurahan Cikokol	-	-	-	-	-	-	-	-	28	28	orang		Terbuka	tahunan
36.3.2	Kelurahan Kelapa Indah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan
36.3.3	Kelurahan Babakan	-	-	-	-	-	-	-	-	40	40	orang		Terbuka	tahunan
36.3.4	Kelurahan Sukasari	-	-	-	-	-	-	-	-	7.754	7.754	orang		Terbuka	tahunan
36.3.5	Kelurahan Buaran Indah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan
36.3.6	Kelurahan Tanah Tinggi	-	-	-	-	-	-	-	-	9.513	9.513	orang		Terbuka	tahunan
36.3.7	Kelurahan Sukaasih	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan
36.3.8	Kelurahan Sukarasa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	orang		Terbuka	tahunan

*Gambar I.1 Jumlah Karyawan Swasta di Kota Tangerang*

Sumber: Tangerang Satu Data

Setiap pegawai di kota Tangerang tentu dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja merupakan faktor terpenting yang menentukan tercapainya tujuan perusahaan swasta di kota Tangerang untuk menjadi perusahaan yang unggul agar dapat bersaing dengan tingkat pengembalian dan pembangunan berkelanjutan yang baik. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan telah terjadi kenaikan dan penurunan kinerja yang beragam pada karyawan swasta di kota Tangerang. Hal ini tidak terlepas dari dampak gaya kepemimpinan, budaya kerja, kepuasan kerja, serta loyalitas yang dimiliki oleh karyawan swasta di kota Tangerang dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Ginting et. al, 2022; Jayanti et al., 2020; Rosalina et al.,

2020; Lumingkewas et al., 2019; Jufrizen et al., 2020; Ningrum et al., 2022). Beberapa penelitian lain juga membuktikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan (Chong, 2022; Hadning et al., 2023; Jayanti et al., 2020; Ngurah et al., 2022; Dewi et al., 2022; Wati et al., 2020). Namun, terdapat beberapa studi yang mengindikasikan pengaruh negatif atau tidak signifikan dari variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Kusumah (2022) menemukan bahwa budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi diterapkan, tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan loyalitas karyawan. Studi oleh Putri (2024) mengungkapkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, peningkatan motivasi kerja tidak selalu sejalan dengan peningkatan loyalitas, dan dalam konteks tertentu, dapat menurunkan loyalitas karyawan. Penelitian oleh Hartoko (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak selalu berpengaruh positif terhadap kepuasan dan loyalitas kerja karyawan. Ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dan harapan karyawan dapat mengakibatkan penurunan kepuasan dan loyalitas. Temuan-temuan di atas menekankan bahwa pengaruh variabel-variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan tidak selalu positif. Faktor-faktor kontekstual seperti lingkungan kerja, karakteristik individu karyawan, dan dinamika organisasi dapat memodifikasi hubungan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami

konteks spesifik organisasi mereka sebelum mengimplementasikan strategi yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu pengaruh dari variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel pemediasi.

Dalam pengamatan yang sudah dilakukan, peneliti melihat bahwa karyawan melaksanakan pekerjaannya tidak berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Terdapat banyak sekali faktor yang bertindak sebagai alat ukur kuantitatif untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan dari suatu perusahaan, unit kerja, maupun individu dalam mencapai tujuan perusahaan. Faktor-faktor tersebut pada masing-masing individu diperlukan untuk memberikan evaluasi penilaian, sehingga karyawan yang memiliki pencapaian produktivitas kerja yang baik tentunya akan diberikan imbalan. Berdasarkan pengamatan tersebut, maka ditemukan hasil penilaian kinerja yang beragam dikarenakan beberapa perbedaan yang terdapat pada masing-masing perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di kota Tangerang tersebut, maka peneliti memutuskan menyusun Tesis dengan judul **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI PEMEDIASI PADA KARYAWAN SWASTA DI KOTA TANGERANG.**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, terjadi fenomena-fenomena mengenai kinerja dan loyalitas karyawan yang diidentifikasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antara lain: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja yang kemudian dapat menjadi faktor yang cukup besar bagi sebuah perusahaan untuk mempertahankan eksistensi dan meningkatkan produktivitasnya pada saat ini.

## **1.3. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dibuat oleh penulis, penulis membatasi penelitian ini hanya berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan meliputi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang Semester II Tahun 2024.

## **1.4. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?
4. Apakah Loyalitas Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?
5. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?
8. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?
9. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?
10. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang?

## 1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat dibuat tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
2. Untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
3. Untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
4. Untuk menguji pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
5. Untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
6. Untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
7. Untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
8. Untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
9. Untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.

10. Untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas Karyawan pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Keilmuan**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dan pengetahuan bagi peneliti-peneliti selanjutnya, yang menggunakan variabel-variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan dan loyalitas.

#### **b. Manfaat Operasional**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dan pengetahuan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawannya terutama melalui pemilihan gaya kepemimpinan, pembentukan budaya organisasi, dan skala kepuasan yang dimiliki oleh karyawan ditempat perusahaan tersebut berada.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan dari penelitian ini.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang landasan teori, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran, serta pengembangan hipotesis penelitian.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisikan tentang metode penelitian, populasi dan sampel penelitian, obyek penelitian, model penelitian, operasional variabel, dan teknik pengujian data.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang deskripsi data, pengujian hipotesis dan pembahasan serta interpretasi mengenai hasil penelitian.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti saat melakukan penelitian serta saran ataupun usul untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Teori Keseimbangan**

*Grand Theory* yang mendasari penelitian ini adalah Teori Keseimbangan atau *Equity Theory* dikemukakan oleh John Stacey Adams, seorang psikolog kerja dan perilaku pada tahun 1963. Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil/sebanding, berhubungan dengan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal. Teori ini membangun kesadaran yang lebih luas terhadap dimensi penilaian masing-masing individu sebagai manifestasi keadilan yang lebih luas dibanding teori motivasi lainnya. Beberapa teori motivasi berasumsi bahwa perilaku seseorang muncul dan dikelola oleh usaha untuk membangun atau mempertahankan suatu keseimbangan psikologis batin. Ketika mengalami ketegangan psikologis atau bila tingkat stress kerja meningkat, kita termotivasi ke dalam tindakan untuk membangun kembali keseimbangan. Adams (1963) mengembangkannya lebih lanjut dengan fokus terhadap sisi keadilan antar individu dalam organisasi.

Teori keseimbangan menitikberatkan pada perbandingan antara input dan output dalam organisasi. Input merujuk pada kontribusi yang kita berikan kepada organisasi, sementara output adalah segala hal yang kita terima dari organisasi. Teori ini berasumsi bahwa ketika kita terlibat dalam pertukaran dengan organisasi,

kita menilai keadilan dari apa yang kita terima dengan membandingkan rasio input dan output kita dengan orang lain, untuk menentukan apakah kita dibayar kurang (underpaid) atau lebih. Menurut Adams (1963), ketidakadilan menciptakan ketegangan sebanding dengan ketidakseimbangan. Ini adalah ketegangan yang memotivasi individu untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Akibatnya, semakin tinggi perasaan ketidakadilan, semakin kuat motivasi untuk mengurangi itu.

Teori keseimbangan dapat membantu menjelaskan perilaku organisasi. Karyawan yang merasa keputusan kompensasi terhadap mereka adil akan menampilkan kepuasan kerja yang lebih besar dan menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Selain itu, teori keadilan memainkan peran dalam hubungan pekerja-manajemen mengenai negosiasi serikat pekerja. Teori ini juga mampu menjelaskan ketika karyawan merasa puas dengan keseimbangan/keadilan yang dirasakan maka karyawan akan tetap setia pada organisasi, bahwa ketika karyawan merasa puas dalam berbagai hal seperti, beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawasan, dan rekan kerja, maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

### **2.1.2. Teori Perilaku Organisasi**

*Grand Theory* kedua yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017). Teori ini terdiri dari tiga elemen utama dalam teori perilaku organisasi, yaitu input, proses, dan output. Input merujuk pada pengaturan awal situasi dan kondisi tempat proses-

proses akan berlangsung, yang ditetapkan sebelum hubungan kerja dimulai. Proses mencakup tindakan dan keputusan yang diambil oleh individu, kelompok, dan organisasi yang terlibat, yang merupakan hasil dari input dan menghasilkan suatu hasil tertentu. Output adalah hasil akhir yang diperkirakan, yang dipengaruhi oleh berbagai variabel lainnya. Dalam komponen input pada tingkat individu, terdapat variabel kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah faktor penting yang memengaruhi berbagai hal terkait dengan proses yang akan terjadi. Pada tingkat organisasi, kompensasi yang diberikan organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

### **2.1.3. Kinerja Karyawan**

Sedarmayanti (2017) mengungkapkan bahwa kinerja adalah sistem yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengetahui apakah seorang karyawan telah menyelesaikan pekerjaannya secara menyeluruh, yang melibatkan kombinasi antara hasil kerja (apa yang harus dicapai) dan kompetensi (bagaimana cara mencapainya). Kinerja pekerja dapat dilihat dari hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan standar organisasi. Penilaian kinerja pekerja diperlukan oleh organisasi atau perusahaan. Penilaian memberikan umpan balik atas usaha yang telah dilakukan

oleh pekerja. Umpan balik ini bermanfaat untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi pekerja. Variabel kinerja karyawan umumnya diukur dengan menggunakan dengan menggunakan 3 indikator yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja dan kemampuan dalam kerja sama.

Selanjutnya Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa Kinerja Sumber Daya Manusia, yang sering disebut sebagai Job Performance atau Actual Performance (Prestasi Kerja), merujuk pada hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Menurut Mahsun (2017), ada beberapa elemen pokok faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
- b. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
- c. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
- d. Evaluasi kinerja/*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dalam konteks pemerintahan sebagai sektor publik menurut Mahsun (2017) bahwa ada beberapa aspek yang dapat dinilai kinerjanya:

- a. Kelompok Masukan (*Input*)
- b. Kelompok Proses (*Process*)

c. Kelompok Keluaran (*Output*)

d. Kelompok Hasil (*Outcome*)

e. Kelompok Manfaat (*Benefit*)

f. Kelompok Dampak (*Impact*)

Pengukuran kinerja di sektor publik lebih menitikberatkan pada outcome dibandingkan input atau proses. Outcome yang dimaksud adalah hasil yang dicapai baik oleh individu maupun organisasi secara keseluruhan. Outcome ini harus dapat memenuhi harapan serta kebutuhan masyarakat, sehingga menjadi indikator utama keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Moheriono (2014), mengukur kinerja karyawan ada lima indikator, yaitu:

a. Efektif

Menilai sejauh mana **output yang dihasilkan** sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Indikator efektivitas ini memberikan jawaban atas pertanyaan apakah kita telah melakukan hal yang benar.

b. Efisien

Menilai penggunaan sumber daya secara efisien untuk mencapai hasil yang maksimal. Indikator ini berkaitan dengan penentuan tujuan yang tepat dan upaya untuk menemukan cara terbaik dalam mencapainya.

c. Kualitas

Menilai sejauh mana kualitas produk atau layanan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

d. Ketepatan Waktu

Menilai apakah pekerjaan telah diselesaikan dengan benar dan tepat waktu. Untuk itu, penting untuk menetapkan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

e. Keselamatan

Menilai kondisi kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja karyawan dari segi keselamatan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi cara individu bekerja, yaitu kemampuan pribadi untuk melaksanakan tugas tersebut, tingkat usaha yang diberikan, dan dukungan dari organisasi.

Dari definisi kinerja karyawan di atas, penulis menarik sintesis bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan dan atau pencapaian yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang dapat diukur dengan efektivitas, efisiensi waktu, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan keselamatan pekerjaan.

#### **2.1.4. Loyalitas Karyawan**

Menurut Utomo (2010) loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas karyawan tercipta apabila karyawan sudah merasa nyaman dengan kondisi lingkungan dan organisasi kerja, selain itu karyawan juga merasa dihargai oleh perusahaan. Indikator loyalitas kerja karyawan meliputi: kepatuhan terhadap peraturan, kemampuan bekerja dengan baik, ketepatan waktu, keberanian mengambil risiko, kemampuan menyampaikan ide kreatif secara sukarela, pelaksanaan tugas tanpa paksaan, serta penyampaian laporan hasil kerja kepada atasan.

Handoko (2010) menyatakan bahwa loyalitas terhadap pekerjaan tercermin dari sikap karyawan yang memanfaatkan kemampuan dan keahliannya untuk menjalankan tugas dengan baik, penuh tanggung jawab, disiplin, dan kejujuran. Loyalitas karyawan juga mencakup kontribusi mereka dalam memberikan tenaga, pemikiran, dan waktu untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dimensi loyalitas karyawan, antara lain:

1. Dimensi taat pada peraturan,
2. Dimensi tanggung jawab pekerjaan,
3. Dimensi rasa memiliki,
4. Dimensi hubungan antar pribadi,

## 5. Dimensi kesukaan terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Saydam (2005) karakteristik loyalitas dapat dilihat dari ketiaatan atau kepatuhan, tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran. Apabila karyawan mempunyai loyalitas tinggi maka secara kesinambungan kinerja karyawan dapat lebih terjamin dari waktu ke waktu.

Menurut Yu (2019), loyalitas adalah karyawan yang memandang secara positif dalam mengidentifikasi nilai-nilai perusahaan dan strategi yang dapat ditelusuri di luar komitmen terhadap sikap, kemudian ditunjukkan dalam loyalitas perilaku. Dengan memiliki sikap loyalitas maka karyawan ikut andil dalam memberikan yang terbaik bagi perusahaan, karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan karena adanya rasa suka dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Seorang yang memiliki loyalitas maka akan memiliki kemauan untuk bekerja sama yang baik pula. Sekelompok orang yang memiliki sikap ini akan membentuk kerjasama tim yang kuat. Kerjasama tim sendiri adalah kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan dengan komunikasi dan cara-cara yang dikelola secara bersama-sama. Faktor yang mempengaruhi kerjasama tim yaitu komunikasi, komitmen bersama, dan adanya rasa saling percaya.

Johnson (2017) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan umumnya dipandang sebagai atribut positif yang jelas di tingkat individu dan kolektif. Namun, dalam konteks yang menantang atau disfungsional, karyawan yang setia dapat terpecah antara loyalitas organisasi mereka dan tanggapan pribadi mereka terhadap

konflik dan/ atau disfungsi sehingga kesejahteraan pribadi mereka terancam. Faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan seperti kurangnya hubungan antar pribadi, sesama karyawan maupun atasan dan bawahan, dapat mengurangi loyalitas karyawan. Hubungan antar pribadi yang tidak baik ini disebabkan oleh sering bergantinya karyawan karena memakai sistem kontrak. Pada saat karyawan sudah habis masa kontrak karena keinginan karyawan atau perusahaan, maka membutuhkan waktu beradaptasi terhadap karyawan baru dan berpengaruh pada hubungan antar pribadi dan komunikasi.

Menurut Saydam (2005) mengukur loyalitas karyawan ada empat indikator, yaitu:

a. Ketaatan dan Kepatuhan

Merupakan kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan di perusahaan yang berlaku, dan mentaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

b. Tanggung Jawab

Merupakan kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dibuat.

c. Pengabdian

Merupakan sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

d. Kejujuran

Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa, tidak menyalahkan wewenang yang ada padanya dan melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya.

Sinambela (2016) menjelaskan tentang pendorong utama adanya loyalitas karyawan adalah adanya *fairness*. Di mana di dalamnya tercakup: *fair* dalam penggajian, *fair* dalam penilaian kinerja, *fair* dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan. Loyalitas kerja karyawan terhadap pekerjaan mempengaruhi tindakan karyawan tersebut dalam menjalankan aktivitas kerjanya, bilamana seorang karyawan memiliki loyalitas kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka sudah tentu karyawan tersebut akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebagai tenaga kerja di perusahaan yang ia tekuni dengan penuh rasa tanggung jawab.

Dari beberapa pengertian, penulis menarik sintesis bahwa loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan tersebut berhasil secara maksimal yang dapat diketahui melalui ketaatan dan kepatuhan, tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran.

### 2.1.5. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu motif yang mendorong manusia dipakai selalu menyelidiki kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh organisasi di dalam mencapai tujuan bersama terkait dengan kepemimpinan yang dimiliki oleh organisasi. Menurut Barnes (1988), prinsip kepemimpinan mengandung empat prinsip, yaitu:

1. Mengenali masalah secara tepat waktu adalah keterampilan yang memungkinkan kita mendiagnosis dan menangani berbagai masalah sekaligus meningkatkan kemampuan setiap individu.
2. Berikan sesuatu yang dinanti-nantikan oleh karyawan.
3. Mempromosikan kewirausahaan di dalam organisasi tradisional.
4. Mengadakan dipakai melakukan suatu peningkatan secara terus menerus.

Gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang digunakan oleh manajer untuk menjalankan fungsi kepemimpinannya. Hal ini terlihat sebagai perilaku tertentu yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi untuk memotivasi karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan (Silitonga, 2023). Setiap tujuan perusahaan dapat tercapai karena adanya kerjasama yang baik antara pemimpin perusahaan dengan karyawannya. Untuk menciptakan kerjasama yang baik, perlu adanya komunikasi dan pengarahan yang baik dari pemimpin perusahaan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pemimpin tersebut.

Menurut Solihin (2009), kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses

yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (*directing*) dan mempengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task-related activities*), agar bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya, baik pribadi maupun menjadi anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Makna kepemimpinan situasional sebagaimana yang dikemukakan yaitu kepemimpinan yang fokus pada situasi tingkat kedewasaan dan kesiapan pengikut menurut Schermerhorn dalam (2012). Terdapat 4 faktor dimensi menurut Schermerhorn, yaitu: Pertama, memberitahu (*Telling Style*) artinya pimpinan memberikan arahan dengan jelas apa yang harus dilakukan. Kedua, menjual (*Selling Style*) artinya pemimpin memberitahu namun ada komunikasi dua arah dengan bawahan. Ketiga, partisipasi (*Participating Style*) artinya pemimpin tidak banyak memerintah namun lebih banyak pola hubungan dan kerja sama tim. Keempat, mendelegasikan (*Delegating Style*), pemimpin memberi tanggung jawab tidak banyak terlibat hanya mengawasi saja.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi bawahannya sehingga mereka bersedia menjalankan berbagai tugas yang diminta secara sukarela, tanpa merasa terbebani atau tertekan, untuk mencapai tujuan organisasi menurut Busro (2018). Pada praktiknya, pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap moral karyawan, terutama terhadap tingkat pencapaian perusahaan. Untuk mewujudkan hal tersebut, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan

dan keterampilan kepemimpinan yang efektif dalam memberikan arahan kepada bawahannya guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (1982), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Dengan kata lain gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara atau tindakan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi untuk mengatur sumber daya yang ada agar dapat bekerja sama demi mencapai tujuan organisasi yang ingin diraih. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi salah satu faktor yang berperan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan dapat berbeda antara satu organisasi dengan yang lain, tergantung pada kondisi organisasi dan pola kerja anggotanya. Dengan penerapan yang tepat, gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2018), definisi gaya kepemimpinan adalah seseorang yang menggunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan dan mendorong orang lain atau karyawan serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Dasar yang digunakan dalam memilih gaya kepemimpinan merupakan tugas yang harus dilakukan oleh pimpinan. Seorang pimpinan harus mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi suatu organisasi.

Adapun teori Wibowo (2011) mengenai gaya kepemimpinan bahwa leadership adalah tentang mengupayakan orang dari kedudukan tertinggi sampai ke bawah dalam organisasi memperbaiki kinerjanya. Setiap orang di dalam organisasi mempunyai peran kepemimpinan yang harus dijalankan. Kepemimpinan dipisahkan menjadi 2 (dua) yaitu antara “dilahirkan” atau “dibuat” dan bahwa kepemimpinan adalah manifestasi kepribadian. Keduanya terikat pada keyakinan yang salah satunya terdapat sifat spesifik yang dikuasai semua pemimpin.

Sedangkan menurut Schermerhorn (2012), terdapat dimensi dan indikator gaya kepemimpinan terdiri dari : 1) Menjaga kekompakan antar anggota tim, 2) Menghargai keyakinan dan perbedaan dalam organisasi, 3) Memiliki strategi yang jelas dan komunikasi antar anggota yang baik, 4) Kepedulian terhadap anggota organisasi dan lingkungan organisasi, 5) Merangsang atau memberikan motivasi anggota untuk meningkatkan kompetensi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka penulis dapat menarik sintesis bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi pemikiran, tindakan maupun perkataan dari karyawannya yang dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu memberitahu, menjual, ikut berpartisipasi, dan mendelegasikan kepada karyawan.

#### **2.1.5.1. Sisi Gelap Kepemimpinan**

Meskipun banyak penelitian berfokus pada sifat dan perilaku pemimpin yang efektif, di sisi lain ada pula pemimpin yang melakukan perilaku disfungsional dan destruktif yang tentu dapat merugikan

organisasi dan karyawannya. Kepemimpinan toksik sering digambarkan sebagai pengawasan yang melakukan perilaku negatif atau destruktif yang sistematis dan terus-menerus akibatnya dapat membahayakan seluruh organisasi (Putri et al., 2023). Kepemimpinan toksik dapat mengakibatkan menurunnya motivasi, kepuasan kerja, produktivitas dan meningkatnya perputaran karyawan.

Burns (1978) mengemukakan bahwa kepemimpinan masih memiliki sisi gelap seperti kepemimpinan yang tidak etis dan destruktif. Sisi gelap kepemimpinan adalah sisi destruktif dan beracun dari kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggunakan kepemimpinannya untuk keuntungan pribadi. Lipman-Blumen (2005) menunjukkan bahwa Pemimpin beracun dicirikan oleh perilaku destruktif, seperti meninggalkan pengikut mereka lebih buruk daripada yang mereka temukan, melanggar hak asasi manusia orang lain dan mengeksploitasi ketakutan terkecil mereka. Selain itu, Lipman-Blumen mengidentifikasi banyak ciri kepribadian disfungsional dari pemimpin yang destruktif, termasuk kurangnya integritas, ambisi yang tak terpuaskan, kesombongan, dan pengabaian yang sembrono atas tindakan mereka. Pemimpin juga dapat menggunakan kualitas dan perilaku yang sama yang menjadikan pemimpin istimewa untuk mencapai hasil sebaliknya (Conger, 1990). Karena para peneliti berfokus pada atribut positif dan hasil dari kepemimpinan yang efektif, hanya sedikit perhatian yang diberikan pada sisi gelap kepemimpinan.

### 2.1.6. Budaya Organisasi

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Darmawan (2013) mengatakan bahwa, budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya Organisasi dalam diri pegawai sendiri seperti halnya memberikan kesempatan mengambil inisiatif dalam pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari belum membudaya dan belum tumbuh sehingga beberapa pegawai dalam melaksanakan tugas kantor masih menunggu arahan, perintah dukungan pimpinan pada levelnya masing-masing. Selain itu budaya memberi penghargaan bagi pegawai yang berprestasi kurang membudaya, budaya mentaati kesepakatan-kesepakatan yang telah dibuat kurang ditaati, serta budaya saling menghargai perbedaan pendapat kurang membudaya.

Menurut Wardiah (2016) budaya organisasi pada hakikatnya nilai- nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi”. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi. Peran penting dari budaya organisasi adalah mempengaruhi perilaku pegawai yang terlihat dari kemampuan pegawai, kesempatannya untuk berinovasi serta berkreasi, kesempatan menyampaikan pendapat, serta hubungan baik yang tercipta dalam organisasi, dan masih banyak lagi. Hal-hal inilah yang kemudian menjadikan

budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Husein (2010), mengatakan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, di mana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi sendiri yang unik, diciptakan oleh pendiri perusahaan, kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan.

Menurut Robbins & Coulter (2012), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko (*Innovation and Risk Taking*)

Inovasi dan keberanian mengambil risiko adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawannya.

2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention to Detail*)

Perhatian terhadap detail adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

### 3. Berorientasi Kepada Hasil (*Outcome Orientation*)

Berorientasi kepada hasil adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.

### 4. Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*)

Berorientasi kepada manusia adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

### 5. Berorientasi Tim (*Team Orientation*)

Berorientasi tim adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu.

### 6. Sikap Agresif (*Aggressiveness*)

Sikap agresif adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

### 7. Stabilitas (*Stability*)

Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan atau mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik daripada pertumbuhan.

Menurut Schermerhorn (2012) indikator budaya organisasi adalah:

1. Kesadaran Diri, anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri,

menaati aturan, serta menawarkan produk – produk berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan, anggota organisasi menetapkan tujuan yang menentang tapi realistik.
3. Kepribadian, anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.
4. Performa, anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi Tim, anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasaan tinggi serta komitmen bersama.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah diuraikan di atas, maka dapat diambil sintesis bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai, keyakinan dan sistem yang dianut dan dipercayai bersama oleh sebuah kelompok atau organisasi yang di dalamnya terdapat kesadaran diri, keagresifan anggota, kepribadian yang baik, performa, dan orientasi terhadap tim.

#### **2.1.7. Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (1996), kepuasan kerja merupakan respon aktif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga

kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seorang karyawan dapat merasakan relative puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya.

Menurut Lee (2013) kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan yang disebabkan oleh penilaian pribadi terhadap kondisi kerja dan pengalaman kerja individu dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan masalah penting yang harus diperhatikan dalam hubungan dengan produktivitas dan kinerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya sangat individualis dan merupakan hal yang sangat tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Suwatno dan Donni (2018) menilai kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Semakin puas karyawan kepada perusahaan, maka performa kerja dan hasil kerja yang ditunjukkan akan semakin baik atau sebaliknya. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka semangat kerjanya akan semakin meningkat. Dorongan tersebut dapat memudahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Lita Wulantika (2017), kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana karyawan menikmati pekerjaannya, melakukannya baik dan dihargai atas upaya karyawan tersebut. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan saat bekerja memiliki kaitan dengan antusiasme dan perasaan bahagia atas pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja dianggap penting karena ada kaitan dengan kinerja karyawan, yang pada akhirnya menentukan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2015) mengukur kepuasan kerja ada lima indikator, yaitu:

a. Gaji

Merupakan jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan rasa keadilannya.

b. Promosi

Merupakan kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

c. Supervisi

Merupakan keadilan dan pengarahan serta pengendalian kepada tingkat karyawan yang berada di bawahnya dalam suatu organisasi atau kelompok.

d. Keuntungan

Merupakan sesuatu yang didapatkan karyawan oleh pihak perusahaan contohnya asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas yang lain yang diberikan pihak perusahaan.

e. Apresiasi

Merupakan penilaian terhadap sesuatu dengan memberikan rasa hormat, diakui, dan diberikan apresiasi.

Frederick Irving Herzberg (2000) mengidentifikasi Faktor Kesehatan (*Hygiene Factors*) dan Faktor Pemuas (*Motivation Factors*) yang dikenal dengan sebutan *Two Factor Theory*, adalah teori yang mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang tidak sama. Ketidakpuasan berkaitan dengan kondisi di sekitar pekerjaan meliputi kondisi kerja, gaji, *safety*, kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan orang lain dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor Kesehatan (*Hygiene Factors*) juga disebut sebagai

*dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan.

Dan sebaliknya Faktor Pemuas (*Motivation Factors*) dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pekerjaan yang menantang, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk mengembangkan diri dan diakui. Berdasarkan teori dua faktor tersebut bahwa kepuasan kerja terjadi di tingkat dimana hasil pekerjaan diterima oleh individu seperti yang diharapkan. Jika hasil yang diterima semakin banyak, maka semakin puas dan sebaliknya. Kunci dalam menuju kepuasan dengan teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan diinginkan seseorang. Jika semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan seseorang.

Dari beberapa definisi mengenai kepuasan kerja yang terdapat di atas, dapat ditarik sintesis bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional atau perasaan positif dari penilaian seseorang terhadap kondisi kerja dan pengalaman kerja yang mereka rasakan yang dapat diindikasikan melalui gaji, promosi, supervisi, keuntungan, dan apresiasi.

## 2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian sebelumnya yang dijadikan referensi oleh penulis, antara lain:

*Tabel II.1 Hasil Penelitian Sebelumnya*

No.	Judul	Penulis	Penerbit	Tahun Terbit	Metode Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Loyalitas, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Kanwil Jatim	Andreas R. P. Silitonga	Jurnal Manajemen dan Inovasi (MANOV A)	2023	Metode Deskriptif Kuantitatif Skala Likert	65 Karyawan Perum Bulog Kanwil Jatim	Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Loyalitas dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya	Deviyanti Putri Armadita, Sonang Sitohang	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen	2021	Penelitian Kuantitatif Sampling Jenuh	40 Karyawan Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Loyalitas Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3	The Impact of Leadership Style and Loyalty on The Performance of Faculty and Educational Staff in Health Education Institutions	Ingenida Hadning, Hasna Fadia Sari, Indra Putra Taufani	B-Icon Proceeding	2023	Metode Kuantitatif Wawancara dan Kuesioner	Sampling Acak di 44 Fakultas dan 19 Karyawan	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin di institusi pendidikan kesehatan adalah partisipatif.
4	The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.	Erna Paramita, Prihatin Lumbanraja, Yeni Absah	<i>International Journal of Research and Review</i>	2020	Studi Kuantitatif Skala Likert	40 Karyawan PT Bank Mandiri (Persero), Tbk	Kepuasan Kerja berhasil menjadi moderasi pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

5	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Bank Sulut-Go Kantor Cabang Tomohon	Gerald D. F. Lumingkewas, Adolfinia, Yantje Uhing	Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi (EMBA)	2019	Wawancara dan Kuesioner	50 Karyawan Bank Sulut-Go Kantor Cabang Tomohon	Budaya Organisasi dan Loyalitas memiliki pengaruh simultan positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan hanya Budaya Organisasi yang memberi pengaruh parsial positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Loyalitas memberi pengaruh parsial positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6	Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Firma Am Badar & Am Badar Jakarta Pusat	Mardi Muhamad, Cornelia Dumarya Manik	Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi (EMT)	2023	Metode Kuantitatif	92 Karyawan Am Badar Jakarta Pusat	Baik secara parsial dan simultan menunjukkan terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Firma Am Badar & Am Badar Jakarta Pusat.
7	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asia Sakti Wahid Foods Manufacture Medan	Nabilla Salsabil Sausan	Universitas Medan Area	2020	Metode Pendekatan Asosiatif	65 Karyawan PT. Asia Sakti Wahid Foods Manufacture Medan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan, serta kepuasan kerja dan Loyalitas karyawan berpengaruh positif dan

							signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cendana Indopearls Buleleng - Bali	A.A. Istri Ngurah Dyah Prami, Elsita Lisnawati Gunter, I Putu Deddy Setiawan	Majalah Ilmiah Widyacakra	2022	Metode Kuantitatif Deskriptif	70 Karyawan PT. Cendana Indopearls Buleleng - Bali	Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Julia Herniwati, Leni Suhartati, Eka Thermi Kelvi Safira	Humanities, Management and Science Proceeding (HUMANIS)	2021	Metode Kuantitatif Wawancara dan Kuesioner	30 Karyawan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Dengan hasil hipotesis pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dapat diterima terhadap kinerja karyawan. Dan untuk hasil hipotesis penelitian ini dapat dikatakan reliabel, pengaruh variabel tersebut sangat kuat terhadap kinerja karyawan dan dapat dibuktikan. Secara simultan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh

							terhadap kinerja karyawan. Dan secara parsial kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Ahmad Suhardi, Ismilasari, Jumawan Jasman	Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)	2021	Metode <i>Explanatory Research</i>	35 Karyawan PT. Astra Honda Motor Cabang Masamba	Berdasarkan hasil analisis bahwa untuk variabel loyalitas dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial loyalitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Pengaruh Disiplin Kerja, Loyalitas, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Raudlatul Qur'an Batam	Leti Marjanuardi, Sri Langgeng Ratnasari	Jurnal Benefita	2019	Metode Kuantitatif Wawancara dan Kuesioner	49 Karyawan Yayasan Raudlatul Qur'an Batam	Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dan disiplin kerja,

							loyalitas, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.
12	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan	Vinca Regina Letsoin, Sri Langgeng Ratnasari	Dimensi	2020	Metode Kuantitatif Wawancara dan Kuesioner	50 Karyawan PT. Golden Communication	Berdasarkan hasil uji T diketahui keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, dan kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji F diketahui keterlibatan karyawan, loyalitas karyawan, dan kerja tim bersama-sama memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

13	Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan dan <i>Turnover Intention</i> (Studi Kasus PT Bank XYZ TBK)	Kezia Adeline	Jurnal Bina Manajemen	2022	Metode Data Analisis Tematik	13 Karyawan PT Bank XYZ	Hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang tinggi dan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dan <i>turnover intention</i> pada PT Bank XYZ. Gaya kepemimpinan Transformasional dan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk ditingkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi <i>turnover intention</i> karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ. Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa ada delapan faktor utama yang mempengaruhi loyalitas karyawan dan <i>turnover intention</i> karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ. Delapan faktor utama adalah: <i>Work-Life Balance, Passion for Job, Gaji, Bonus dan Manfaat, Hubungan dengan Pemimpin, Hubungan dengan Anggota Tim, Apresiasi</i>
----	--	---------------	-----------------------	------	------------------------------	----------------------------	--



pemimpin dan  
Rasa Hormat,  
Jenjang Karir,  
dan  
Pengembangan  
Pribadi.

14	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Implikasi Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.Nok Indonesia)	Nabila Kusuma Pertiwi, Saur Panjaitan	Journal of Social Science Research (INNOVATIVE)	2023	Metode Penelitian Kuantitatif	97	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja (x1) berpengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan (z), gaya kepemimpinan transformasional (x2) berpengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan (z), disiplin kerja (x1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (y), gaya kepemimpinan transformasional (x2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (y), loyalitas (z) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (y), disiplin kerja (x1), gaya kepemimpinan transformasional (x2), dan loyalitas karyawan (z) berpengaruh signifikan
----	---	---------------------------------------	---	------	-------------------------------	----	---



terhadap  
variabel kinerja  
karyawan (y).

15	Peran Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan di Perusahaan, Cabang Pekanbaru	Emmelia Arihta Ginting, Daniel P. Bangun	Jurnal Darma Agung	2022	Metode Deskriptif Kualitatif	9 Karyawan PT Eka Sari Lorena Tbk Cabang Pekanbaru	Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi organisasi di Perusahaan Transport, Cabang Pekanbaru, belum efektif. Hal ini disebabkan ketidaksiapan dalam pengelolaan pesan-pesan komunikasi dalam organisasi yang masih mengutamakan penggunaan metode lisan. Demikian juga ditemukan tidak ada penguatan pesan atau pesan yang tidak bersifat jaringan sehingga pesan organisasi sering putus di tengah jalan. Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan masih jauh dari gaya kepemimpinan transformasional. Loyalitas karyawan terlihat mengalami penurunan yang diakibatkan gaya kepemimpinan yang tidak mampu mempengaruhi bawahan untuk merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk
----	---	--	--------------------	------	------------------------------	--	---

							melakukan lebih dari apa yang diharapkan.
16	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Anggota Bumdes Di Desa Kukuh Winangun	Gusti Ayu Made Rina Widyaniti , I Gusti Ayu Wimba, I Gede Aryana Mahayasa	Journal of Applied Management Studies (JAMMS)	2021	Metode Analisis Uji Instrumen	93 Karyawan BUMDes Kukuh Winangun	Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi (X1) terhadap loyalitas anggota (Y) pada BUMDes Desa Kukuh Winangun, ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi (X2) terhadap loyalitas anggota (Y) pada BUMDes Desa Kukuh Winangun, ada pengaruh signifikan antara

							budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasi (X2) secara simultan terhadap loyalitas anggota (Y) pada BUMDes Desa Kukuh Winangun.
17	Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) Area Rawalumbu, Kota Bekasi	Fajar Hidayat, Vera Sylvia Saragi Sitio	Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen (JIMEN)	2022	Metode Pendekatan Kuantitatif	90 Karyawan dari 15 Toko Alfamart Area Rawalumbu, Kota Bekasi	Hasil penelitian menunjukkan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart) Area Rawalumbu, Kota Bekasi

18	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening	Venny Rose	Management and Business Review	2019	Metode <i>Explanatory Research</i>	35 Karyawan UKM Oyisam Clothing	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan, selain itu budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dimediasi oleh komitmen organisasional.
19	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan	Lola Melino Citra, Muhamm ad Fahmi	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (Maneggio)	2019	Metode Pendekatan Asosiatif	85 Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)	Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Motivasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV dan Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV.

20	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Loyalitas Karyawan	Putu Meidita Larastrini, I Gusti Ayu Dewi Adnyani	E-Jurnal Manajemen	2019	Metode Kualitatif	88 Karyawan Rumah Sakit Umum Puri Raharja	Berdasarkan hasil analisis ditemukan 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. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya maka loyalitas karyawan juga tinggi, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan, dan penerapan work – life balance yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
----	---	---	--------------------	------	-------------------	--	--

21	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di Industri Kreatif	Verontino Fernando Giovanni, Mei Ie	Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan	2022	Metode Analisis Data SEM	51 Karyawan Industri Kreatif Jakarta	Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di industri kreatif di Jakarta, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan di industri kreatif di Jakarta, maka peneliti akan memberikan saran yang bermanfaat bagi perusahaan.
22	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan	Kurnia Tri Jayanti, Lela Nurlaela Wati	Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis dan Manajemen	2019	Metode Kuantitatif Wawancara dan Kuesioner	187 Karyawan PT Fastrata Buana Cabang Pulogadung	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan

							melalui kinerja karyawan.
23	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan	Sardika Qorfianal da, Anna Wulandari	Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis (EKOMAB IS)	2021	Metode Pendekatan Kuantitatif	40 Karyawan PT Padang Golf Cikarang	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja, tetapi loyalitas tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja, tetapi loyalitas kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja.

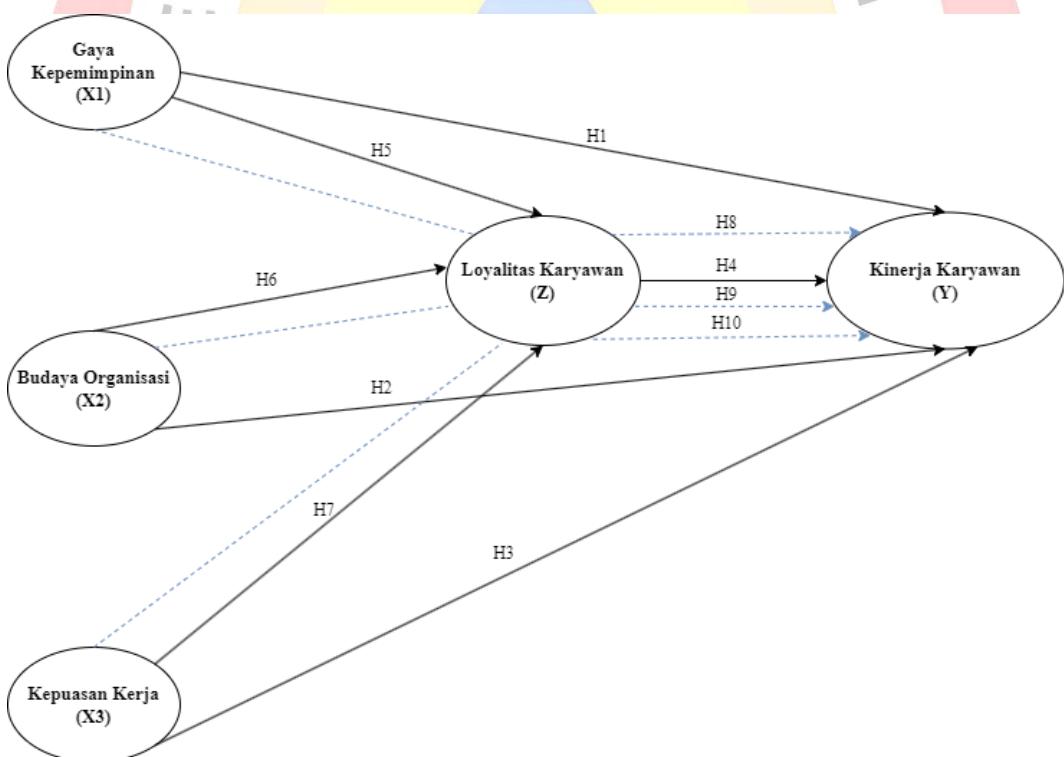
24	Budaya Organisasi, <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Mediasi	Christanto, Kadarusman	Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis dan Manajemen	2021	Metode Analisis SEM	87 PNS Kabupaten Pasuruan	Hasil dari penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi dan <i>knowledge management</i> dengan terhadap kinerja tetapi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, tetapi dengan mediasi loyalitas kerja berpengaruh signifikan dan positif dengan sifat <i>full mediation</i> . Budaya organisasi dan <i>knowledge management</i> secara langsung berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja, sedangkan loyalitas kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja. Budaya organisasi dan <i>knowledge management</i> dalam meningkatkan kinerja harus dapat meningkatkan loyalitas kerja.
25	Dampak Mediasi Loyalitas Kerja pada Lingkungan, Motivasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Ustadus Sholihin, Ririn Wahyu Arida	Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen (JKBM)	2021	Metode Kuantitatif	50 Karyawan RSIA Melinda Kediri	Berdasar model persamaan regresi 1 dan 2 bahwa loyalitas mampu menjadi mediasi pengaruh lingkungan, motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak

								(RSIA) Melinda Kediri.
--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------

Sumber: Data Diolah Penulis, (2024)

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan pembahasan mengenai teori, maka dibuatlah model konseptual yang mengungkapkan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen:



*Gambar II.1 Kerangka Pemikiran*

Sumber: Data Diolah Penulis, (2024)

## 2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Setelah mengidentifikasi variabel-variabel penting dalam suatu situasi dan menetapkan hubungan di antara variabel-variabel tersebut melalui penalaran logis dalam kerangka teori, kita berada dalam posisi untuk menguji apakah hubungan yang telah diteorikan, pada kenyataannya, memang benar adanya. Dengan menguji hubungan-hubungan ini secara ilmiah melalui analisis statistik yang sesuai, kita dapat memperoleh informasi yang dapat dipercaya tentang jenis hubungan apa yang ada di antara variabel-variabel yang beroperasi dalam sebuah situasi. Hasil dari pengujian ini memberikan kita beberapa petunjuk tentang apa yang dapat diubah dalam situasi tersebut untuk memecahkan masalah. Merumuskan pernyataan yang dapat diuji seperti itu disebut pengembangan hipotesis.

Hipotesis dapat didefinisikan sebagai pernyataan sementara, namun dapat diuji, yang memprediksi apa yang diharapkan untuk ditemukan dalam data empiris. Hipotesis diturunkan dari teori yang menjadi dasar model konseptual dan sering kali bersifat relasional (Uma Sekaran & Roger Bougie, 2016). Dengan demikian, hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diduga secara logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Dengan menguji hipotesis dan mengkonfirmasi hubungan yang diduga, diharapkan solusi dapat ditemukan untuk memperbaiki masalah yang dihadapi. Proses pengujian dan pembuktian hipotesis melalui metode ilmiah menjadi inti dari sebuah kegiatan penelitian, untuk menentukan apakah hipotesis tersebut terbukti berpengaruh atau tidak.

- H<sub>1</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
- H<sub>2</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
- H<sub>3</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
- H<sub>4</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
- H<sub>5</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
- H<sub>6</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
- H<sub>7</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
- H<sub>8</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
- H<sub>9</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.
- H<sub>10</sub>: Terdapat Pengaruh Positif Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan Pada Karyawan Swasta di Kota Tangerang.

#### **2.4.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya pemimpin sebagai tulang punggung pengembangan organisasi atau perusahaan untuk mendorong dan memengaruhi semangat kerja yang baik kepada karyawan. Pada sebuah organisasi atau perusahaan peran kepemimpinan dibutuhkan sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi merupakan elemen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain memberikan pengarahan, juga memberikan motivasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan (Rosmala et al., 2017). Pada penelitian (Armadita, 2021; Jayanti et al., 2020b; Pertiwi et al., 2023; Qasanah, 2020; Silitonga, 2023) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian di atas telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan kinerja. Gaya kepemimpinan dapat digunakan menjadi pendorong untuk meningkatkan kinerja. Semakin baik gaya kepemimpinan, semakin besar pula potensi peningkatan kinerja karyawan. Artinya gaya kepemimpinan masih relevan menjadi variabel yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu

**H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **2.4.2. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan kepribadian perusahaan yang terbentuk dari sistem nilai yang menciptakan norma-norma yang mengatur perilaku. Hal ini tercermin dalam persepsi, sikap, dan tindakan individu-individu di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu, budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap berbagai aspek kehidupan dalam organisasi atau perusahaan (Jufrizan et al., 2020). Budaya organisasi yang dikelola dengan baik sebagai alat manajemen dapat memengaruhi dan mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku yang positif, berdedikasi, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja. Pada penelitian (Muhamad et al., 2023; Pasca et al., 2021; Rivai, 2020; Anggraini, 2022; Wahyuni, 2020) terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian di atas telah membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu **H<sub>2</sub>: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **2.4.3. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi atau perasaan positif yang muncul dari persepsi seorang karyawan mengenai pekerjaan yang mereka lakukan untuk perusahaan. Dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan (Sausan, 2020). Pada penelitian (Hartono et al., 2020; Hermawan, 2019; Herniwati et al., 2021; Ngurah et al., 2022; Widayati et al., 2020) terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi salah satu faktor bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis ketiga dalam penelitian ini, yaitu **H<sub>3</sub>: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **2.4.4. Hubungan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Loyalitas adalah kesetiaan dalam bentuk kualitas yang menyebabkan kita tidak menggemingkan dukungan dan pembelaan kita kepada sesuatu. Loyalitas menyebabkan kita tetap membela seorang sahabat meski ia terancam harus masuk penjara, loyalitas juga yang membuat kita bernyanyi dengan penuh semangat memberikan dukungan pada tim olahraga kesayangan, meski mereka sudah tertinggal beberapa gol dari tim lawan. Pada umumnya loyalitas lebih banyak bersifat emosional. Loyalitas adalah kualitas perasaan dan perasaan tidak selalu membutuhkan penjelasan yang rasional (Jayanti et al., 2020). Pada penelitian (Letsoin et al., 2020; Marjanuardi et al., 2019; Muhamad et al., 2023; Sausan, 2020; Suhardi et al., 2021) terdapat pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang

disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis keempat dalam penelitian ini, yaitu

**H<sub>4</sub>: Loyalitas Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **2.4.5. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan**

Meskipun tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna, adopsi yang tepat dan gaya kepemimpinan yang efektif dapat menimbulkan loyalitas karyawan. Menerapkan efektif gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat membantu pemimpin dan karyawan untuk saling membangun hubungan positif dan memungkinkan para pemimpin untuk memimpin karyawan menuju pertemuan tujuan organisasi secara efisien. Sifat dan lingkungan pekerjaan yang berbeda membutuhkan gaya kepemimpinan yang dapat secara efektif berkontribusi pada loyalitas karyawan (Adeline, 2022). Pada penelitian (Adeline, 2022; Jayanti et al., 2020; Ningrum et al., 2022; Pertiwi et al., 2023; Qasanah, 2020) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis kelima dalam penelitian ini, yaitu **H<sub>5</sub>: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Loyalitas Karyawan.**

#### **2.4.6. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan**

Menurut Rose (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi yang terbentuk mempengaruhi operasional dan sikap individu

perusahaan. Budaya organisasi ini sebagian besar ditunjukan dengan sikap dan dedikasi kepada perusahaan selain itu budaya organisasi yang tinggi dan kuat mencerminkan tujuan perusahaan yang jelas dan tingkat loyalitas yang tinggi pula. Pada penelitian (Hidayat et al., 2022; Made et al., 2021; Rifaldo, 2022; Qorfianalda et al., 2021; Rose, 2019) terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian di atas telah membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor karyawan menjadi loyal terhadap suatu perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis keenam dalam penelitian ini, yaitu **H<sub>6</sub>: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Loyalitas Karyawan.**

#### 2.4.7. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

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 (Citra et al., 2019). Pada penelitian (Citra et al., 2019; Giovanni et al., 2022; Larastrini et al., 2019; Rifaldo, 2022) terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang

disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis ketujuh dalam penelitian ini, yaitu

**H<sub>7</sub>: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Loyalitas Karyawan.**

#### **2.4.8. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan**

Kepemimpinan yang ditunjukkan dan diterapkan melalui gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena pada dasarnya, gaya kepemimpinan berperan sebagai pilar utama dalam pengembangan organisasi dengan mendorong dan memotivasi semangat kerja yang positif pada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Sedangkan loyalitas lebih banyak bersifat emosional. Loyalitas adalah kualitas perasaan dan perasaan tidak selalu membutuhkan penjelasan yang rasional. Mereka yang loyal diyakini dapat memberikan kontribusi yang maksimal dan selalu optimal dalam bekerja. Pada penelitian (Jayanti et al., 2020a; Pertiwi et al., 2023) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis kedelapan dalam penelitian ini, yaitu **H<sub>8</sub>: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan.**

#### **2.4.9. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan**

Karyawan yang terikat dengan nilai-nilai organisasi cenderung merasa setia dan bangga terhadap organisasi tersebut. Rasa bangga ini mendorong karyawan untuk berusaha sebaik mungkin dalam bekerja, sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan dengan optimal. Pada penelitian (Pasca et al., 2021; Qorfianalda et al., 2021) terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis kesembilan dalam penelitian ini, yaitu **H<sub>9</sub>: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan.**

#### **2.4.10. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan**

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan pekerja apakah senang atau tidak senang, puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, Kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat individual dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Tingkat kepuasan kerja makin tinggi ketika kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginannya atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Sikap seorang pekerja yang puas dengan pekerjaannya tercermin pada moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerjanya yang kemudian akan berdampak pada rasa loyal dan kinerja dari karyawan itu sendiri (Dewi et al., 2022). Pada penelitian (Herniwati et al., 2021; Nursiti et al., 2018; Dewi et al., 2022; Qorfianalda et al., 2021;

Widayati et al., 2020) terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan argumen yang disampaikan di atas, maka ditetapkan hipotesis kesepuluh dalam penelitian ini, yaitu **H<sub>10</sub>: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan.**



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

##### **3.1.1. Tipe Penelitian**

Tipe penelitian dalam tesis ini berbasis pengujian kuantitatif, penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif induktif yaitu pendekatan fenomena masalah yang diikuti dengan pengujian hipotesis dari sampel penelitian, penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan hasilnya di generalisasi menjadi kebenaran umum, kebenaran yang diterima dari hasil pembuktian hipotesis diharapkan dapat menjawab fenomena permasalahan penelitian diikuti penjelasan tentang tipe penelitian kuantitatif (Parlindungan, 2023).

##### **3.1.2. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sujarweni (2019) teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau menjaring informasi kuantitatif dari responden sesuai lingkup penelitian. Berikut ini beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis untuk menyusun penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi, adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematik terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.

2. Kuesioner, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab.

Dalam menyusun sebuah Tesis, dibutuhkan data yang akurat, baik berupa data primer maupun data sekunder. Hal ini dilakukan agar perolehan data yang digunakan untuk menyusun Tesis dapat memenuhi syarat, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dalam menyelesaikan suatu masalah diperlukan metode yang sesuai dengan permasalahan. Dengan metode yang telah ditentukan lebih dulu, diharapkan dapat memberikan hasil yang baik maupun pemecahan yang sesuai serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dengan cara ilmiah, diharapkan data yang akan didapatkan adalah data yang obyektif, *valid* dan *reliabel*.

### **3.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

Proses yang paling awal dalam melakukan sampling adalah dengan menentukan populasi. Populasi adalah masyarakat yang diteliti dan sampel adalah perwakilan responden yang diteliti. Populasi yang digunakan adalah karyawan swasta di Kota Tangerang. Jumlah populasi penelitian ini tidak diketahui secara pasti, sedangkan sampel dari penelitian ini adalah 150 orang karyawan swasta di Kota Tangerang.

Menurut Sekaran & Bougie (2016) dalam bukunya menyatakan bahwa terdapat dua jenis teknik pengambilan sampel, yaitu *Probability Sampling* dan *Non-probability Sampling*. Pada penelitian ini digunakan teknik *non-probability*

*sampling* dengan teknik *purposive sampling* dimana *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang setiap elemennya tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai sampel pada suatu penelitian. *Non-probability sampling* dengan teknik *purposive* adalah teknik *sampling* dengan menentukan pengambilan sampel berdasarkan tetapan ciri – ciri khusus yang memahami tentang apa saja yang akan ditanyakan. Dalam teknik *purposive sampling* terdapat dua metode, yaitu *judgemental sampling* dan *quota sampling*. Pada penelitian ini digunakan metode *judgemental* dikarenakan sudah ditentukan kriteria sampel yang akan digunakan sebagai data. Kriteria tersebut difokuskan pada karyawan swasta yang bekerja di Kota Tangerang. Menurut Roscoe (1975) penentuan besaran sampel dapat didasarkan pada ukuran sampel lebih dari 30 orang dan kurang dari 500 untuk kebanyakan penelitian.

### **3.3. Subyek Penelitian**

Karyawan swasta adalah seorang individu yang bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi yang bukan merupakan bagian dari pemerintah atau institusi pemerintah. Mereka dapat bekerja dalam berbagai jenis industri, seperti perdagangan, manufaktur, jasa, dan lain-lain. Secara luas, karyawan swasta adalah seorang individu yang bekerja untuk sebuah perusahaan atau organisasi yang bukan merupakan bagian dari pemerintah atau institusi pemerintah. Mereka dapat bekerja dalam berbagai jenis industri, seperti perdagangan, manufaktur, jasa, teknologi informasi, keuangan, serta industri lainnya. Karyawan swasta dapat bekerja dalam

berbagai posisi, mulai dari posisi eksekutif hingga posisi operasional. Pada umumnya, karyawan swasta juga dapat diberikan imbalan dengan berbagai metode, seperti gaji tetap atau komisi. Karyawan swasta harus bekerja sesuai dengan peraturan dan regulasi perusahaan, serta harus bekerja sesuai dengan perjanjian kontrak kerja yang ditetapkan.

Hak dan kewajiban karyawan swasta tergantung pada perjanjian kontrak kerja yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Namun, beberapa hak dan kewajiban umum yang dimiliki oleh karyawan swasta adalah:

Hak:

- a. Hak atas gaji dan tunjangan yang sesuai dengan kontrak kerja.
- b. Hak atas cuti yang sesuai dengan peraturan perusahaan.
- c. Hak atas perlindungan dari diskriminasi dan perlakuan yang tidak adil.
- d. Hak atas keselamatan dan kesehatan kerja yang baik.
- e. Hak atas perlindungan hukum dalam hal pelanggaran hak-hak pegawai.

Kewajiban:

- a. Kewajiban untuk menjalankan tugas sesuai dengan kontrak kerja dan peraturan perusahaan.

- b. Kewajiban untuk menjaga kerahasiaan perusahaan.
- c. Kewajiban untuk menghormati hak-hak rekan kerja dan atasan.
- d. Kewajiban untuk mengikuti peraturan dan regulasi perusahaan.
- e. Kewajiban untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang ditentukan oleh perusahaan.

Penelitian ini meneliti objek yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan. Subjek penelitian adalah karyawan swasta di Kota Tangerang yang memahami tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan.

### **3.4. Model Penelitian**

Menurut Sitorus (2023), teknik pengumpulan data merupakan langkah utama dalam penelitian mengingat tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan data. Menurut Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa data penelitian dibagi menjadi dua jenis, yaitu;

#### *1. Primary Data*

Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara, wawancara mendalam (*indepth interview*), forum diskusi, penyebaran kuesioner dan observasi. Data ini dapat diartikan sebagai data atau informasi yang diperoleh oleh penulis yang berkaitan dengan variabel yang ingin diteliti.

## 2. *Secondary Data*

Data sekunder mengacu pada data yang diperoleh melalui informasi yang didapat dari berbagai sumber yang ada. Data sekunder juga bisa diperoleh dari penelitian terlebih dahulu yang membahas hal yang sama. Data dari buku – buku, jurnal, artikel, dan lainnya juga termasuk ke dalam data sekunder.

Penelitian ini menggunakan kedua jenis data tersebut, yaitu data primer sebagai data utama yang penulis gunakan dan data sekunder sebagai data tambahan atau pendukung pada penelitian kali ini. Data primer digunakan sebagai data utama yang mendukung penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan swasta di Kota Tangerang yang berisi pertanyaan yang berkaitan dengan variabel yang digunakan dengan melampirkan panduan dan tata cara pengisian kuesioner serta melakukan observasi, sedangkan data sekunder didapatkan dari buku-buku ilmiah yang membahas sekitar materi yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder lainnya yang digunakan adalah jurnal – jurnal ilmiah sebagai jurnal pendukung, artikel – artikel yang berkaitan, dan segala macam sumber yang dapat digunakan sebagai referensi maupun pendukung dari penelitian yang dilakukan.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner penelitian disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel yang diteliti, jawaban responden menggunakan Skala Likert satu sampai enam yang terdiri dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), cukup tidak setuju (3), cukup setuju (4), setuju (5), sangat setuju (6).

### 3.5. Operasionalisasi Variabel

Berikut ini adalah tabel operasional variabel dari penelitian yang membahas variabel serta indikator dari Kinerja Karyawan (Y), Loyalitas Karyawan (Z), Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) sebagai berikut:

Membagi Kuesioner

*Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel*

No.	Variabel	Definisi	Indikator Empiris	Skala
1.	Kinerja Karyawan (Y) menurut Moehleriono, 2022	Kinerja karyawan merupakan kemampuan dan atau pencapaian yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang dapat diukur dengan efektivitas, efisiensi waktu, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan keselamatan pekerjaan.	1. Efektivitas 2. Efisiensi 3. Kualitas Kerja 4. Ketepatan Waktu 5. Keselamatan	<i>Likert</i>
2.	Loyalitas Karyawan (Z) menurut Saydam, 2022	Loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan tersebut berhasil secara maksimal yang dapat diketahui melalui ketaatan dan kepatuhan, tanggung	1. Ketaatan dan Kepatuhan 2. Tanggung Jawab 3. Pengabdian 4. Kejujuran	<i>Likert</i>

		jawab, pengabdian, dan kejujuran.		
3.	Gaya Kepemimpinan (X1) menurut Schermerhorn, 2023	Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara atau bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi pemikiran, tindakan maupun perkataan dari karyawannya yang dapat dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu memberitahu, menjual, ikut berpartisipasi, dan mendelegasikan kepada karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Telling Style</i> (Gaya Mengarahkan)</li> <li>2. <i>Selling Style</i> (Gaya Menawarkan)</li> <li>3. <i>Participating Style</i> (Gaya Partisipasi)</li> <li>4. <i>Delegating Style</i> (Gaya Pendeklegasian)</li> </ol>	<i>Likert</i>
4.	Budaya Organisasi (X2) menurut Schermerhorn, 2022	Budaya Organisasi adalah suatu nilai, keyakinan dan sistem yang dianut dan dipercayai bersama oleh sebuah kelompok atau organisasi yang di dalamnya terdapat kesadaran diri, keagresifan anggota, kepribadian yang baik, performa, dan orientasi terhadap tim.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesadaran Diri</li> <li>2. Keagresifan</li> <li>3. Kepribadian</li> <li>4. Performa</li> <li>5. Orientasi Tim</li> </ol>	<i>Likert</i>
5.	Kepuasan Kerja (X3) menurut Wibowo, 2022	Kepuasan Kerja merupakan keadaan emosional atau perasaan positif dari penilaian seseorang terhadap kondisi kerja dan pengalaman kerja yang mereka rasakan yang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Promosi</li> <li>3. Supervisi</li> <li>4. Keuntungan</li> <li>5. Apresiasi</li> </ol>	<i>Likert</i>

		dapat diindikasikan melalui gaji, promosi, supervisi, keuntungan, dan apresiasi.		
--	--	--	--	--

Sumber: Data Diolah Penulis, (2024)

### 3.6. Teknik Pengujian Data

Metode Analisis yang dipergunakan adalah analisis kuantitatif menguji hipotesis pada model penelitian *Structural Equation Modelling (SEM)*. Dalam studi ini, lima variabel membentuk model penelitian SEM. Analisis data menggunakan bantuan *SmartPLS*. Tahapan analisis data terdiri dari; pertama Statistik Demografi Responden yaitu identitas responden penelitian. Kedua, Statistik Deskriptif Variabel penelitian untuk mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata dan Standar Deviasi. Ketiga, Uji Validitas dan Uji Reabilitas data yaitu untuk melihat kualitas pertanyaan di kuesioner dan konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan. Keempat, Uji Koefisien Determinasi (*R Square*) yaitu untuk melihat kemampuan variabel independen serta dampak mediasi dari variabel intervening serta pengaruhnya terhadap variabel dependen. Kelima, Uji Hipotesis dengan standar pengukuran hipotesis diterima apabila nilai t statistik lebih besar dari 1,65 dan nilai P Value lebih kecil dari 0,05. Untuk mengkuantitatifkan kualitas variabel yang diteliti sehingga dapat diuji menggunakan statistik, digunakan Skala Likert.

### 3.6.1. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk menguji apakah suatu kuesioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Uji Validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukur dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar (Jogiyanto, 2020). Menurut Sujarweni (2022) Uji Validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Uji Validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir pertanyaan dalam data kuesioner. Dalam penelitian ini diambil perbandingan Uji Validitas pada karyawan swasta di kota Tangerang. Hasil  $r$  hitung kita bandingkan dengan  $r$  tabel dimana  $q_{fd} = n-2$  dengan  $sig \ 5 \ %$ . Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka data dinyatakan valid. Uji Validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N(\sum X^2) - (\sum X^2)\}\{N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

$R_{xy}$ : Koefisien Korelasi antara X dan Y

N: Banyaknya Sampel

$\sum XY$ : Jumlah Perkalian antara X dan Y

Y: Skor Total

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Menurut (Sujarweni, 2022) Uji Reliabilitas

merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Reliabilitas menunjukkan akurasi dan konsistensi dari pengukurannya. Metode yang digunakan adalah metode *Cronbach's Alpha*. Metode ini diukur berdasarkan skala alpha Cronbach 0 sampai

1. Uji Reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai Alpha  $> 0,60$  maka data dapat dikatakan reliabel. Berikut rumus dari Uji Reliabilitas:

$$r = \left( \frac{k}{(k-1)} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

r: Koefisien *Reliability Instrument*       $\sum \sigma b^2$ : Total Varians Butir  
k: Banyaknya Butir Pertanyaan       $\sigma t^2$ : Total Varians

Tingkat reliabilitas suatu data dapat ditunjukkan dengan:

1. Apabila Koefisien Alpha  $>$  taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner dinyatakan reliabel.
2. Apabila Koefisien Alpha  $<$  taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel.

Sedangkan Standar Reliabilitas menurut Imam Ghozali (Sihombing, 2022)

diuraikan melalui tabel berikut ini:

*Tabel III.2 Standar Reliabilitas*

<b>Reliabilitas</b>	<b>Kriteria</b>
0,00-0,20	Sangat Tidak Reliabel
0,21-0,40	Tidak Reliabel
0,41-0,60	Cukup Reliabel
0,61-0,80	Reliabel
0,81-1,00	Sangat Reliabel

Sumber: Sihombing, 2022

### **3.7. Uji Statistik**

#### **3.7.1. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi digunakan untuk menguji seberapa besar kemampuan variabel-variabel independen yang diteliti dalam menjelaskan keadaan dari variabel dependen (Luciana, 2023). Besaran dari koefisien determinasi adalah antar nol dan satu. Apabila  $R^2$  mendekati satu, hal itu menggambarkan bahwa variabel-variabel independen yang diteliti memiliki banyak informasi yang hampir mencerminkan dan menjelaskan keadaan dari variabel dependen, sebaliknya apabila nilai  $R^2$  mendekati nol, hal itu menggambarkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian belum memiliki banyak informasi untuk mencerminkan dan menjelaskan keadaan dari variabel dependen. Dapat diberi kesimpulan bahwa:

- a. Jika  $R^2 = 0$ , maka tidak ada sedikitpun pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Jika  $R^2 = 1$ , maka terdapat pengaruh sempurna yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen.

Dan untuk menghitung  $R^2$  digunakan rumus sebagai berikut:

$$K_d = r^2 \cdot 100\%$$

Keterangan:

$K_d$ : Koefisien Determinasi

$r$ : Koefisien Korelasi

### 3.7.2. Path Coefficient

Menurut (Hair et al., 2019), *path coefficient* didefinisikan sebagai estimasi kekuatan dan arah hubungan langsung antara variabel laten dalam kerangka model struktural. Ini adalah ukuran utama yang digunakan dalam *Structural Equation Modeling (SEM)* untuk mengevaluasi hubungan kausal yang dihipotesiskan. Nilai Path Coefficient:

- Berkisar antara -1 hingga +1:
  - Nilai positif: Hubungan positif antara dua variabel (peningkatan variabel eksogen meningkatkan variabel endogen).
  - Nilai negatif: Hubungan negatif antara dua variabel (peningkatan variabel eksogen menurunkan variabel endogen).

- Nilai mendekati 0 menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan.

### 3.7.3. Uji Hipotesis

#### 3.7.3.1. Uji Statistik t

Imam Ghozali (Sihombing, 2022) menyatakan bahwa Uji Statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian hipotesis berlandaskan nilai t statistik dan probabilitas (*p-value*) yang dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. Adapun rumus uji t yaitu, sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

r: Korelasi Parsial

n: Jumlah Sampel

t: t Hitung yang kemudian dibandingkan dengan t Tabel