

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Loyalitas Karyawan

1. Definisi

Secara umum loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku terbaik (Rasimin, 1988). Siswanto (1989) juga berpendapat hal yang sama bahwa loyalitas adalah tekad dan kesanggupan individu untuk mentaati, melaksanakan, mengamalkan peraturan-peraturan dengan penuh kesadaran dan sikap tanggung jawab. Hal ini dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku kerja yang positif.

Hasibuan (2005), mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Poerwopoespito (2004), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin serta jujur dalam

bekerja. Poerwopoespito (2005), juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Lebih lanjut, terdapat beberapa ciri karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, serta perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan perusahaan, merasa bekerja di perusahaan lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan perusahaan. Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan diantaranya adalah : bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, merasa bangga atas prestasi yang dicapai perusahaan, merasa terinspirasi, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan.

Menurut Pambudi, di masa lalu atau masa sebelumnya, loyalitas para karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawan tersebut bekerja bagi sebuah organisasi. Namun saat ini, ukuran loyalitas para karyawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif, yaitu yang disebut sebagai komitmen. Komitmen itu sendiri dapat diartikan sebagai seberapa besar seseorang mencurahkan perhatian, pikiran dan dedikasinya bagi organisasi selama dia bergabung di dalam organisasi tersebut (Utomo, 2002, p.10).

Jadi, di sini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi (Utomo, 2002, p. 17).

2. Aspek-aspek loyalitas

Bekerja merupakan salah satu jalan seseorang meraih aktualisasi diri serta memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam hal bekerja, salah satu aspek penting yang diperlukan oleh karyawan adalah loyalitas kerja.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (1989), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

a. Taat pada peraturan

Karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.

b. Tanggung jawab

Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setian resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.

c. Sikap kerja

Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negative. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi :

- 1) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- 2) Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap

perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

- 3) Hubungan antar pribadi. Karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tipe hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan social diantara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.
- 4) Suka terhadap pekerjaan. Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

Steers dan Porter (1983) menitik beratkan aspek loyalitas perusahaan, antara lain:

- a. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan,
- b. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan, dan
- c. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan.

Aspek-aspek loyalitas diatas, baik yang merupakan proses psikologis individu maupun dalam pekerja tersebut diatas akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan perusahaan, taat pada praturan yang berlaku rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apa bila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh karyawan, maka niscaya karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan

Pambudi juga menambahkan bahwa lima (5) faktor yang menjadi tolok ukur sumber daya manusia yang mempunyai loyalitas atau komitmen (Utomo, 2002, p.17), yaitu:

- a. Karyawan tersebut berada di perusahaan tertentu;
- b. Karyawan tersebut mengenal seluk beluk bisnis perusahaannya maupun para pelanggannya dengan baik.
- c. Karyawan tersebut turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaannya;
- d. Karyawan tersebut merupakan aset tak berwujud yang tidak dapat ditiru oleh para pesaing; Karyawan tersebut mempromosikan perusahaannya, baik dari sudut produk, layanan, sebagai tempat

kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan masa depan yang lebih baik.

Sedangkan menurut Steers dan Porter (1983) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor :

- a. Karakteristik pribadi, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian
- b. Karakteristik pekerjaan, meliputi tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas
- c. Karakteristik desain perusahaan, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan
- d. Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Anaroga (1992) yang dikutip oleh Sasmitaningrum (2008) mengemukakan ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja, yaitu:

- a. Hubungan yang erat antarkaryawan,
- b. Saling keterbukaan dalam hubungan kerja,
- c. Saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan,
- d. Memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja,
- e. Pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan,
- f. Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan pengikut untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan kesuksesan organisasi (House *et al.*, 1999).

Menurut Bass (1985) dan Yukl (1994 : 297) tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap

pemimpin tersebut dan mereka merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan oleh mereka.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns. Yukl, Selanjutnya Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Menurut Keller (1992) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformational adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemenuhan terhadap tingkatan tertinggi dari hirarki Maslow yakni kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara *riil* harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Locke, 1997).

Sedangkan menurut O'Leary (2001) "Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan

memiliki kinerja melampaui status dan mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru”. Tjiptono (2002: 84) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo).

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbin,2007:473).

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain

itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Bass: 1996, 1997, dalam Yukl 2009).

Interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

2. Aspek-aspek kepemimpinan transformasional

Menurut Avolio, Bass dan Jung (1999 : 442), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda (Bass, 1999 : 19). Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri

utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Bass dan Avolio, 1993:112).

Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut:

a. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab social dan jiwa melayani yang sejati.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi,

mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

c. *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan

pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi

juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Kemudian, pada era berikutnya, Sarros dan Santora (2001) dan Pounder (2001; 2003) *me-refine* aspek transformational leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya *menjadi: inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation*. Pounder (2001 : 282-283; 2003 : 7) memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu:

- a. *Integrity*. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.
- b. *Innovation*. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimentkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.

c. *Impression management*. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.

Setelah itu, Spreitzer, Perttula dan Xin (2005 : 209) dengan mengadopsi Podsakof *et al* (1990 : 112) mengembangkan dimensi kepemimpinan transformasional menjadi 6 dimensi, yakni *articulating a vision, providing an appropriate model, fostering the acceptance of group goal, setting high performance expectation, providing individualized support*, dan *intellectual stimulation*.

Sejarah panjang penelitian yang dipaparkan di atas menandakan bahwa teori ini mampu diterima oleh seluruh lapisan yang ada dalam organisasi. Bass (1999 : 9) menyatakan bahwa dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih efektif diterapkan di banyak bidang seperti bisnis, militer, industri, rumah sakit dan lingkungan pendidikan. Bahkan Metcalfe dan Metcalfe pada tahun 2006 dalam Rahyuda (2008 : 19) menambahkan bahwa seringkali teori kepemimpinan transformasional digunakan pada penelitian di sektor

publik juga disebabkan oleh banyaknya kelemahan yang terdapat pada tiga haluan besar teori kepemimpinan dan teori kepemimpinan transaksional sebelumnya sehingga teori-teori tersebut sudah dianggap sebagai paradigam usang (*old paradigm*) dalam penelitian pada sektor publik.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi

Siagian (2012:13). Kiranya relevan untuk menekankan bahwa kriteria untuk mengatakan bahwa karakteristik tertentu positif atau negatif tergantung pada aspek apa pada kepemimpinan itu yang ingin disoroti. Salah satu cara yang biasa digunakan ialah dengan menyoroti gaya kepemimpinan dikaitkan dengan:

- a. Gaya pengambilan keputusan
- b. Pemeliharaan hubungan antara atasan dengan para bawahan
- c. Pandangan tentang kematangan atau kedewasaan para bawahan, baik dalam arti psikologis maupun teknis
- d. Orientasi dalam pemenuhan kebutuhan para bawahan
- e. Persepsi tentang pelaksanaan tugas dikaitkan dengan hubungan dengan para bawahan.

Dalam suatu organisasi kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah kondisi ekonomi, pertimbangan politis dan nilai sosial (Terry: 1972:461).

Menurut Yukl (2006), pada setiap tahap proses transformasional, keberhasilan sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai, dan

keterampilan pemimpin tersebut. Para pemimpin transformasional yang efektif dalam studi ini mempunyai atribut-atribut sebagai berikut:

- a. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen-agen perubahan
- b. Mereka adalah para pengambil risiko yang berhati-hati
- c. Mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka
- d. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
- e. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dari pengalaman
- f. Mereka mempunyai keterampilan kognitif dan yakin kepada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati
- g. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

C. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan kepada perusahaan merupakan kesetiaan atau bentuk dari keterikatan emosi yang mendalam terhadap perusahaan akibat adanya kepuasan terhadap kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan kepadanya. Poerwopoespito (2004), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin

serta jujur dalam bekerja. Poerwopoespito (2005), juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal.

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang ingin dicapainya. Pencapaian visi dan misi tersebut dilakukan dengan menyusun berbagai tugas dan peran yang membentuk sebuah struktur organisasi. Dalam struktur suatu organisasi pasti memiliki pemimpin guna mengarahkan dan mengatur sumber daya yang ada agar tujuan organisasi tercapai. Pendekatan seorang atasan kepada bawahannya dalam memimpin sebuah organisasi tercermin dalam gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seorang atasan yang berbeda di setiap organisasi menyebabkan perbedaan hasil yang dicapai oleh masing-masing organisasi.

Dalam pembentukan loyalitas kerja diperlukan adanya kesadaran diri individu, baik langsung atau tidak langsung, yang didukung oleh berbagai faktor. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penentu loyalitas karyawan terhadap perusahaan. *Sense of power*, merupakan wujud kepemimpinan transformasional dalam menciptakan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan merupakan kebutuhan intrinsik dari dalam individu untuk memiliki kebebasan membuat keputusan (*self-determination*) dan merasa yakin pada efektifitas diri (*self-efficacy*) (Spreitzer, 1997). Melalui konsep ini, bawahan diberikan tugas dan wewenang yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Dengan keyakinannya, bawahan akan

memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian prestasi organisasi dan berperilaku yang lebih efektif.

Gaya kepemimpinan seorang atasan akan berhubungan dengan loyalitas karyawan. Oleh sebab itu perlu diketahui gaya kepemimpinan yang tepat guna diterapkan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan Transformational adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemenuhan terhadap tingkatan tertinggi dari hirarki Maslow yakni kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Keller 1992).

Hasil dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tepat akan menciptakan kehidupan organisasi yang kondusif sehingga melahirkan rasa loyalitas karyawan kepada atasannya dikarenakan adanya saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya.

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai peranan yang sangat penting terhadap pembentukan loyalitas karyawan. Peranan tersebut antara lain: menumbuhkan komitmen karyawan, mampu membangkitkan semangat karyawan, memperlakukan karyawan secara individu dan melakukan kontribusi intelektual kepada karyawan. Dari berbagai peranan tersebut nampak bahwa gaya kepemimpinan transformasional bersifat relasional karena lebih mempertimbangkan pemeliharaan hubungan antara atasan dengan para bawahan dan orientasi pimpinan juga

untuk memenuhi kebutuhan para bawahan sehingga tercipta suasana yang aman dan nyaman didalam perusahaan yang diharapkan mampu meningkatkan loyalitas para karyawan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan kepada atasan diteliti dengan mengambil populasi karyawan yang ada di CV. Mulia Frozindo Sidoarjo, dimana para karyawan tersebut memiliki tugas dan wewenang masing-masing yang telah didistribusikan oleh atasan mereka.

Suatu perusahaan dapat berjalan baik dan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan tergantung kualitas pemimpin yang tercermin dalam gaya kepemimpinannya yang berupa sikap dan tindakan terhadap karyawan dan anggotanya. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan dan keberhasilan suatu badan usaha. Loyalitas karyawan akan meningkat sesuai dengan kepemimpinannya yang tepat.

D. Kerangka Teoritik

Sumber daya manusia dianggap aset yang sangat berharga bagi keberlangsungan dan kemajuan suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu menjalin hubungan baik dengan mengerti apa yang diinginkan karyawan merupakan salah satu cara memenangkan hati karyawan. Loyalitas yang timbul dari karyawan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Karyawan yang loyal banyak membawa keuntungan, oleh karena itu loyalitas karyawan sangat dibutuhkan oleh suatu badan usaha (Experd, 16 Maret 2009).

Setiap perusahaan pasti mengharapkan loyalitas dari karyawan, karena dengan adanya loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan akan menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Pandey dan Kgare (2012), karyawan yang akan menjadi loyal ketika karyawan menganggap organisasinya menawarkan kesempatan untuk belajar, tumbuh dan pada saat yang sama menyediakan jalur karir yang sudah mapan dan karyawan dapat mengujarnya dalam organisasi.

Loyalitas adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan fisik dan perasaan seseorang (Robbins dan Coulter, 2005). Loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab (Hasibuan, 2005).

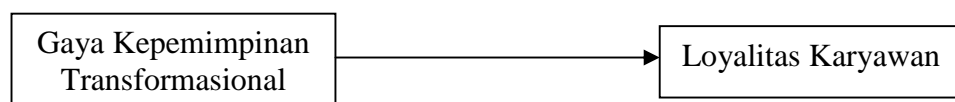
Menurut Efferin dan Hartono (2012), loyalitas karyawan terhadap pemimpin ditransformasikan dalam kesadaran diri karyawan tersebut terkait nilai-nilai etika untuk mengarahkan sumber daya untuk kepentingan organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus mampu menanamkan budaya organisasi yang ada kepada karyawan dan menjadikan karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga sehingga dapat menciptakan kepedulian lebih terhadap perusahaan dan karyawan bersedia untuk saling meningkatkan, untuk menjaga dan menjalankan nilai-nilai yang ada di perusahaan tersebut sehingga

tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, pemimpin harus mampu memotivasi dan memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Dengan adanya loyalitas karyawan, diharapkan akan timbul rasa tanggung jawab terhadap setiap tugas karena tidak ingin mengecewakan kepercayaan yang telah diberikan dari atasannya, sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri yang pada akhirnya mengerucut kepada tercapainya tujuan perusahaan dalam jangka panjang. Para pemimpin secara *riil* harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Locke, 1997).

Penelitian ini mencoba mengetahui hubungan yang terjadi akibat gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Kemudian ingin diketahui seberapa kuat hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Dibawah ini merupakan kerangka pemikiran hasil penelitian tentang loyalitas karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dimana nantinya akan diujikan dan dibuktikan kebenarannya.



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Penelitian

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritik diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan.