

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa judul penelitian terdahulu yang sudah disimpulkan sesuai dengan pandangan penulis

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Khoyrun. H dan Bidayati. U (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Insentif dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Administratif Kantor Fakultas di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta	Independen (X) - Kepemimpinan - Insentif - Lingkungan kerja Dependen (Y) Loyalitas karyawan	Kepemimpinan, insentif dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
2.	Lubis (2018)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap	Independen (X) - Kompensasi - Lingkungan kerja	Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara

		Loyalitas Karyawan Pada Pdam Tirtandi Cabang Medan Amplas	Dependen (Y)  Loyalitas karyawan	signifikan terhadap loyalitas karyawan.
3.	Riana, A (2019)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Arpeni Pratama Ocean Line Medan	Independen (X)  - Kompensasi  - Lingkungan kerja  Dependen (Y)  Loyalitas karyawan	Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.
4.	Nisa, D K. (2019)	Analisis Faktor- Faktor Loyalitas Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara Ivmedan	Independen (X)  - Kompensasi  - Lingkungan Kerja  - Kepemimpinan  - Tekanan kerja	Kepemimpinan dan komunikasi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi loyalitas karyawan

			- Komunikasi organisasi  Dependen (Y)  Loyalitas karyawan	
5.	Rose, Venny. (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variable Intervening	Independen (X)  - Budaya organisasi  Dependen (Y)  Loyalitas karyawan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
6.	Kurniawan, I. S. (2019)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan	Independen (X)  - Gaya kepemimpinan  - Stres kerja  - Kompensasi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

			- Lingkungan kerja  Dependen (Y)  Loyalitas karyawan	karyawan.  Sedangkan stres kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap timbulnya loyalitas karyawan.
7.	Novia, A (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada PT Ecotravel Sumatera Bukit Lawang	Independen (X)  - Gaya kepemimpinan  - Kompensasi  Dependen (Y)  - Loyalitas kerja	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas kerja, sedangkan variabel kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja.

8.	Citra, M. L dan Fahmi, M (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan	Independen (X) - Kepemimpinan - Kepuasan kerja - Motivasi kerja  Dependen (Y) - Loyalitas karyawan	Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan sedangkan kepuasan kerja tidak terdapat pengaruh terhadap loyalitas karyawan.
9.	Zulafwan (2020)	Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Sukanda Djaya Di Yogyakarta	Independen (X) - Kompensasi - Budaya organisasi  Dependen (Y) - Loyalitas karyawan	Kompensasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.
10.	Liyana, Jati dan	Analisis Pengaruh Kompensasi,	Independen (X) - Kompensasi - Motivasi	Kompensasi dan gaya kepemimpinan

	Pramukarso (2020)	Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasiona l Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Dokter Pada RSUD Dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal	- Gaya kepemimpinan Dependen (Y) - Loyalitas	berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, sedangkan motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas.
11.	Alfariz, R (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	Independen (X) - Budaya Organisasi - Lingkungan Kerja Dependen (Y) - Loyalitas karyawan Intervening (Z)	Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan sedangkan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan

		Intervening (Studi Kasus Pada Badan Amil Zakat Nasional)	- Kepuasan kerja	
12.	Munadzifah . F dan Fahrullah. A (2021)	Analisis Faktor- Faktor Internal yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Pada CV X-Tra Kaca dan Aluminium Surabaya	Independen (X) Faktor internal Dependen (Y) Loyalitas karyawan	Kompensasi dan pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan budaya organisasi, kepemimpinan dan religius berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
13.	Nuriyah. S dan Azizah. N. (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi	Independen (X) - Gaya kepemimpinan - Motivasi kerja	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

		Terhadap Loyalitas Karyawan	- Budaya organisasi  Dependen (Y)  Loyalitas karyawan	Sedangkan motivasi kerja dan budaya perusahaan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
14.	Tirtadidjaya dan Sarudin (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan Front Office Grand Hyatt Jakarta	Independen (X)  - Gaya kepemimpinan  - Budaya organisasi  Dependen (Y)  - Loyalitas karyawan	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
15.	Rahmawati. D, Hasanah. K dan Asmike.M (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas	Independen (X)  - Gaya kepemimpinan  - Lingkungan Kerja  - Kompensasi	Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

		Karyawan Pada PT BPR Ekadharna Bhinaraharja	Dependen (Y) - Loyalitas karyawan	terhadap loyalitas karyawan.
16.	Chodhari, A. S (2022)	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan PT. Fatima Utama Magelang)	Independen (X) - Pengembangan karir - Kompensasi - Lingkungan Kerja - Motivasi Dependen (Y) - Loyalitas Karyawan	Pengembangan karir, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
17.	Pulungan. Z. K dan Andika. R (2022)	<i>Effect Of Compensation, Work Environment,</i>	Independen (X) - Kompensasi - Lingkungan kerja - Kerjasama tim	Kompensasi, lingkungan kerja dan kerjasama tim memiliki pengaruh

		<i>And Teamwork on Employee Loyalty Of PT Agung Berkat Bintatar Abadi</i>	Dependen (Y) Loyalitas kerja	yang positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja.
18.	Budiyono, Widyastuti. T dan Rianto. M. R (2022)	<i>Effect Analysis Of Compensation, Work Environment And Leadership on Ship Crew Loyalty With Work Motivation As Intervening Variable At PT Salam Pacific Indonesia Lines</i>	Independen (X) - Kompensasi - Lingkungan kerja - Kepemimpinan Dependen (Y) Loyalitas kerja Intervening (Z) Motivasi kerja	Kompensasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas kerja. Sedangkan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas kerja.
19.	Ramayani R.K, Endrekson R, Purnomo	<i>The Effect Of Leadership, Salary And Benefits on</i>	Independen (X) - Kepemimpinan - Gaji - Manfaat	Kepemimpinan, gaji dan manfaat berpengaruh secara

	H, Putra A.S dan Givan B (2022)	<i>Employee Loyalty In Export Import Companies</i>	Dependen (Y) Loyalitas pegawai	signifikan terhadap loyalitas pegawai.
20.	Azam F.N.A, Jamaludin A, Zaini A.F.A dan Khairuddin (2022)	<i>The Relationship Between Compensation And Benefit, Work Environment And Organizational Support on Employee Loyalty In Legal Firms In Klang Valley</i>	Independen (X) - Kompensasi dan gaji - Lingkungan kerja - Organisasi pendukung Dependen (Y) Loyalitas pegawai	Kompensasi dan gaji, lingkungan kerja dan organisasi pendukung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pegawai.
21.	Rahmah.T. M dan Novita.D (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap	Independen (X) - Budaya organisasi - Kepemimpinan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan,

		Loyalitas Karyawan PT Pelni Cab. Surabaya	Dependen (Y) Loyalitas karyawan	sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.
22.	Agmasari. M dan Septyarini. E (2023)	Pengaruh Kepemimpinan, Insentif dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Administratif Kantor Fakultas di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta	Independen (X) - Lingkungan kerja - Kompensasi - Budaya organisasi Dependen (Y) Loyalitas karyawan	Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Sumber : Diolah oleh penulis

## 2.2 Gaya Kepemimpinan

### 2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Kartono dalam Trang, D.S (2013), merupakan kemampuan seseorang dalam memberikan pengaruh konstruktif kepada orang lain yang berada di bawahnya untuk melakukan kegiatan kooperatif demi mencapai

tujuan bersama yang telah direncanakan dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut Sondang P. Siagian dalam Hutahaean, W. S (2021), menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang yang memiliki jabatan sebagai pemimpin dalam sebuah pekerjaan dan dapat mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya agar dapat berpikir dan bertindak laku positif sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Georgakakis & Buyl (2020), yaitu konsep gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pimpinan menjalankan fungsi kepemimpinannya serta bagaimana cara pandang bawahan yang mungkin mengamati dari luar.

Gaya kepemimpinan menurut Thoha yang dikutip dari Jamaludin, A (2017), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara atau strategi yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi bawahan agar melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Ivancevich John M, dkk (2007), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sehingga seorang pemimpin secara formal yaitu untuk memimpin orang lain, namun peran pemimpin secara informal juga sangat penting untuk mencapai kesuksesan suatu kelompok.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang memimpin suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki kedudukan atau jabatan paling tinggi diantara orang lain dalam kelompok tersebut. Kepemimpinan disimpulkan sebagai suatu kemampuan yang

dimiliki oleh seseorang yang memiliki jabatan sebagai pimpinan dalam mempengaruhi orang lain di bawahnya sebagai usaha mencapai tujuan yang ada. Gaya kepemimpinan adalah cara atau strategi seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku serta kinerja bawahannya dalam proses keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 2.2.2 Tipe Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin perusahaan atau organisasi menurut Siagian dalam Tampi B J (2014), yaitu sebagai berikut:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin dengan tipe otokratik memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Seorang pemimpin yang menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- f. Dalam tindakannya sering menggunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan *punitif* (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Seorang pemimpin dengan tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin di era modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik merupakan seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
  - b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
  - c. Senang kepada formalitas yang berlebihan.
  - d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
3. Tipe pemimpin yang paternalistik
- Seorang pemimpin dengan tipe paternalistik memiliki karakteristik sebagai berikut:
- a. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
  - b. Bersikap terlalu melindungi
  - c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
  - d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
  - e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan inovasi.
  - f. Sering bersikap mau tahu
4. Tipe pemimpin yang kharismatik
- Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

## 5. Tipe pemimpin yang demokratis

Perkembangan dalam ilmu pengetahuan memiliki pengaruh terhadap cara pandang kepemimpinan dengan dibuktikan bahwa tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe yang paling tepat untuk organisasi modern karena memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan
- c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

### 2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam Citra, M. L dan Fahmi, M (2019), adalah sebagai berikut:

#### 1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat pada suatu permasalahan.

#### 2. Kemampuan memotivasi

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota dalam suatu organisasi untuk bersedia dan rela menggerakkan kemampuannya (keahlian/keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menjalankan

kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan seorang pemimpin dalam menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung. Pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain perlu dikuasai. Sehingga kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki hasrat untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk juga memberitahukan kepada orang lain apa yang harus dilakukan. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Kemampuan tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban dalam menanggung segala sesuatu yang telah terjadi dan akan terjadi.

## 6. Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan maupun organisasi.

## 2.3 Lingkungan Kerja

### 2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut George yang dikutip dari Israyati. Z (2019), mengartikan bahwa lingkungan kerja sebagai kekuatan-kekuatan yang berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak terhadap kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Pawirosumarto yang dikutip dari Isnaini. D. N (2016), menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar tempat kerja dan dapat berdampak terhadap metode serta peraturan kerja baik secara individu maupun kelompok.

Lingkungan kerja yang sesuai dan nyaman akan menjadi aspek yang sangat penting bagi pegawai dalam mendukung kelancaran penyelesaian tugas, karena lingkungan kerja akan secara tidak langsung mempengaruhi motivasi dan minat kerja pegawai. Lingkungan kerja merupakan bagian dari alat penunjang proses kerja dimana keselamatan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi poin penting yang harus diperhatikan dalam mencapai kondisi kerja yang aman dan menyenangkan bagi pegawai.

Lingkungan kerja yang baik adalah sebagian motivasi bagi pegawai sehingga mereka merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, lebih bersemangat dan pada akhirnya dapat bekerja secara optimal, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa lingkungan kerja dalam suatu perusahaan mendapatkan perhatian yang lebih jauh

dalam. Sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh Purba dikutip dari Nisa, D K. (2019), lingkungan kerja adalah tempat dimana seorang pegawai bekerja yang meliputi lingkungan fisik dan non fisik yang dapat berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Pendapat lain tentang lingkungan kerja dalam *OECD, Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment* (2017) menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan konsep multidimensi meliputi sifat tugas, kondisi fisik dan sosial, fasilitas tempat kerja, karakteristik dan organisasi, jadwal kerja, prospek kerja, dan imbalan yang diterima terkait dengan pekerjaan yang dilaksanakan.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu elemen fisik dan non-fisik dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang berpengaruh secara langsung maupun tidak terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kenyamanan pegawai atau anggota di dalam organisasi tersebut dan secara langsung dapat menunjang proses kerja dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

### **2.3.2 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Siagian dalam Alfariz, R (2020), menyebutkan bahwa lingkungan kerja pada suatu perusahaan atau organisasi terbagi ke dalam dua dimensi, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

#### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh keadaan yang nyata ada di sekitar tempat kerja dan dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja fisik terbagi terbagi kedalam beberapa indikator, sebagai berikut:

a. Bangunan tempat kerja

Bangunan di lingkungan tempat kerja tidak hanya dibangun dengan desain menarik, namun juga harus dengan mempertimbangkan keselamatan kerja agar pegawai merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

b. Peralatan kerja yang memadai

Peralatan kerja merupakan aspek pendukung yang sangat penting bagi kegiatan operasional suatu perusahaan atau organisasi. Peralatan kerja yang memadai sangat dibutuhkan pegawai untuk mendukung pegawai dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya di dalam perusahaan.

c. Fasilitas

Fasilitas yang ada di perusahaan sangat dibutuhkan oleh pegawai sebagai pendukung utama dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu bagaimana cara perusahaan memanusiakan pegawainya, seperti tersedianya fasilitas untuk pegawai beristirahat, tersedianya tempat ibadah dan lain sebagainya. Semakin lengkap fasilitas yang disediakan perusahaan demi kenyamanan pegawai maka pegawai akan merasa diperhatikan dan ini akan berpengaruh terhadap loyalitas pegawai pada perusahaan.

d. Tersedianya sarana transportasi

Tersedianya sarana transportasi akan dapat mendukung pegawai untuk menjangkau tempat kerja tepat waktu.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dengan pegawai lain maupun dengan atasannya. Lingkungan kerja non fisik terbagi terbagi kedalam beberapa indikator, sebagai berikut:

### a. Hubungan rekan kerja setingkat

Hubungan dengan rekan kerja setingkat yang harmonis dan tanpa adanya konflik internal menjadi salah satu indikator lingkungan kerja non fisik. Hubungan yang harmonis dan bersifat kekeluargaan dalam perusahaan atau organisasi dapat mempengaruhi loyalitas pegawai untuk bertahan lama di dalam perusahaan.

### b. Hubungan atasan dengan pegawai

Hubungan antara atasan dengan pegawai harus dijaga dengan baik dan saling menghargai, sehingga akan terbentuk rasa hormat antar masing-masing individu.

### c. Kerjasama antar pegawai

Kerjasama antar pegawai sangat penting agar pekerjaan yang dibebankan terasa ringan dan dapat terselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Jika kerjasama antar pegawai dapat terjalin dengan baik maka pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

## 2.4 Budaya Perusahaan

### 2.4.1 Pengertian Budaya Perusahaan

Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Barney dalam jurnalnya yang berjudul *Organizational Culture* (1986), menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang kompleks yang terdiri dari keyakinan, asumsi, nilai dan simbol-simbol yang digunakan dalam menentukan jalan organisasi dalam melakukan kegiatan bisnis. Pendapat lain dari Denison dalam jurnalnya yang berjudul *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (2004), menyatakan bahwa budaya organisasi atau perusahaan sebagai sebuah sistem yang mencakup nilai, keyakinan dan prinsip dasar landasan bagi praktik-praktik manajemen serta perilaku yang dapat meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Sedangkan menurut Widarko.A dan Brotosuharto.M.K.A. (2022), budaya organisasi adalah suatu sistem atau nilai bersama dalam sebuah organisasi yang menjadi acuan dalam karyawan menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini biasanya dalam bentuk visi, misi, dan tujuan organisasi.

Budaya organisasi sebagai hasil dari kesepakatan bersama yang akan menjadikan seluruh anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggung jawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting dalam budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi akan mendorong komitmen dan loyalitas anggota terhadap organisasi yang menaunginya.

### 2.4.2 Indikator Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan atau organisasi mengacu pada suatu sistem yang dianut oleh seluruh anggota yang dapat membedakan anggota organisasi tersebut dengan organisasi lain. Indikator budaya perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Luthans dalam Alfariz, R (2020), sebagai berikut:

a. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku merupakan sekumpulan ritual yang biasa dijalankan oleh anggota organisasi dan mengatur pola perilaku anggota dalam suatu organisasi tersebut.

b. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat kita kena dengan adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan norma lain

c. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan para anggota, misalnya rendahnya tingkat absensi, tingkat produktivitas, efisiensi dan tingginya disiplin kerja.

d. Peraturan-peraturan

Peraturan-peraturan adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari ini agar keberadaannya dapat diterima dalam organisasi.

e. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan “ perasaan” yang meliputi hal- hal fisik, bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangatlah berperan penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan dapat menjadi sebuah tolak ukur loyalitas pegawai yang dapat diamati dari kenyamanan pegawai selama bekerja untuk perusahaan.

## **2.5 Kompensasi**

### **2.5.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi atau balas jasa merupakan suatu hal yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa yang diberikan pegawai kepada perusahaan. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini Zainal V. Rivai, dkk (2015). Pendapat lain juga dikemukakan oleh Sunyoto yang dikutip oleh Wahyuni R (2020), yang menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Sedangkan menurut Dessler dikutip dari Isnaini. D. N (2016), berpendapat bahwa kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka. Dengan pemberian kompensasi, diharapkan para pegawai dapat bekerja produktif dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap perusahaan, sehingga seluruh pegawai akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Gaol dalam *A to Z Human*

*Capital* MSDM (2004), menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang didapat oleh pegawai, berupa uang maupun bukan uang yang diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk balas jasa kepada pegawai atas kontribusinya terhadap perusahaan. Dari beberapa pendapat ahli tersebut maka, kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai atas dasar balas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Sehingga kompensasi menjadi hal yang sangat penting dalam proses pembentukan loyalitas.

### **2.5.2 Tujuan Kompensasi**

Menurut Khair dalam Nisa, D K. (2019), menyatakan bahwa tujuan umum kompensasi adalah untuk mencapai keberhasilan organisasi atau perusahaan secara strategis dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal, tujuan lain dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. **Memperoleh personel berkualitas**

Kompensasi dapat menjadi daya tarik sumber daya manusia untuk bergabung dengan perusahaan atau organisasi. Dalam menetapkan besarnya kompensasi perusahaan atau organisasi harus menyesuaikannya dengan permintaan dan penawaran tenaga kerja yang tersedia agar dapat bersaing dengan kompetitor. Sistem kompensasi merupakan salah satu cara perusahaan atau organisasi untuk memperoleh pegawai yang memenuhi persyaratan (*qualified*). Apabila besarnya kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan cukup besar, maka akan menarik sumber daya manusia yang berkompeten dan pantas untuk mendapatkan kompensasi tersebut.

2. Mempertahankan pegawai yang ada

Kompensasi dapat mempengaruhi loyalitas pegawai, karena pegawai akan dengan mudah meninggalkan perusahaan atau organisasi tersebut jika kompensasi yang diberikan kurang memuaskan dan tidak kompetitif dengan perusahaan lain. Jadi secara tidak langsung kompensasi dapat menyebabkan tingginya perputaran pegawai (mutasi) dalam perusahaan. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

3. Memastikan keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal menjamin bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi merupakan salah satu bentuk apresiasi secara nyata yang diberikan kepada pegawai, sehingga besar kecilnya pemberian kompensasi kepada pegawai dapat menunjukkan penghargaan organisasi terhadap jasa yang telah diberikan pegawai. Pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan penilaian pegawai baik dari segi kompetensi dan perilaku. Apabila pegawai memiliki kompetensi dan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada

pegawai yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Dengan pemberian kompensasi berdasarkan kompetensi dan perilaku pegawai akan dapat meningkatkan kesadaran pegawai bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga pegawai akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

### **2.5.3 Jenis-jenis Kompensasi**

Sedangkan menurut Zainal V. Rivai, dkk (2015), kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

#### **1. Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan). Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung terdiri asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

#### **2. Kompensasi Non Finansial**

Kompensasi non finansial terdiri atas karir yang meliputi pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa sedangkan berdasarkan atas lingkungan kerja meliputi mendapatkan pujian, bersahabat, lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, situasi kerja yang kondusif.

#### 2.5.4 Faktor Besarnya Kompensasi

Sedangkan komponen atau faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan dalam Cahyono. B. T (2015), yaitu sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja yang tersedia (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka tingkat kompensasi akan semakin kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh

Suatu perusahaan tidak dapat terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja. Serikat ini akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan bagi pegawai. Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka kompensasi yang diberikan relatif kecil.

4. Produktivitas kerja pegawai

Jika produktivitas kerja pegawai tinggi maka kompensasi yang diberikan akan besar, dan sebaliknya jika produktivitas kerja pegawai rendah maka kompensasi yang diberikan kepada pegawai kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keputusan Presiden

Pemerintah dengan undang-undang dan keputusan Presiden menetapkan besarnya batas upah/ balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya upah bagi pegawai.

6. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif rendah.

7. Posisi jabatan pegawai

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar dibandingkan pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah. Hal tersebut dikarenakan tanggung jawab yang lebih besar pegawai yang memiliki kedudukan yang tinggi.

### **2.5.5 Indikator Pengukur Kompensasi**

Menurut Simamora dalam Novia, A (2020), menyebutkan bahwa ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi yaitu sebagai berikut:

a. Upah dan gaji

Upah dan gaji merupakan imbalan pokok secara finansial yang menjadi kewajiban perusahaan kepada pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang telah memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Konsep upah dan gaji dapat dikatakan sebagai bayaran untuk sebuah pekerjaan yang dilakukan, tetapi jika gaji dan upah yang diberikan tidak sesuai akan menimbulkan keluhan-keluhan, kinerja pegawai menurun, semangat menurun, mogok kerja oleh pegawai dan lain sebagainya. Sehingga dapat diakui bahwa upah dan gaji ini menjadi sebuah hal yang sangat kompleks dan penting menjadi perhatian.

b. Insentif

Insentif merupakan imbalan tambahan diluar gaji pokok yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai atas prestasi, pencapaian, ataupun kinerja yang melampaui standar yang telah ditentukan. Konsep dari pemberian insentif oleh perusahaan ini dapat dijadikan sebagai motivasi pekerja untuk memaksimalkan kinerjanya demi keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

c. Tunjangan

Tunjangan merupakan segala sesuatu yang berhubungan dengan kepegawaian dapat berupa pemberian asuransi kesehatan, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan dan lain sebagainya.

d. Fasilitas

Fasilitas merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai sebagai penunjang kinerja perusahaan, yang berupa mobil

perusahaan, akses pesawat ke perusahaan, tempat parkir khusus dan lain sebagainya.

## **2.6 Loyalitas pegawai**

### **2.6.1 Pengertian Loyalitas Pegawai**

Menurut Tjiptono yang dikutip dari Isnaini, D.N (2016), menyebutkan bahwa loyalitas merupakan kesetiaan pegawai terhadap perusahaan yang akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Seperti yang telah disebutkan bahwa loyalitas sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk kemajuan perusahaan. Loyalitas ditandai dengan pegawai akan tetap bertahan dalam kondisi apapun, seperti keadaan perusahaan dalam masalah. Terbentuknya loyalitas pegawai terhadap perusahaan terjadi karena perusahaan dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan tetap menjaga kepercayaan pegawai.

Menurut Hasibuan yang dikutip dari Chodhari, A. S (2022), loyalitas pegawai sebagai bagian dari elemen yang digunakan untuk penilaian terhadap pegawai yang meliputi kesetiaan yang ditunjukkan terhadap pekerjaan, jabatan yang diemban, dan perusahaan. Loyalitas pegawai terhadap perusahaan dapat dilihat secara fisik maupun non fisik. Sesuai dengan pendapat dari Utomo yang dikutip dari Israyati, Z (2019), yang menyebutkan bahwa 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.

### **2.6.2 Faktor Timbulnya Loyalitas Pegawai**

Menurut Steers & Porter yang dikutip dari Israyati, Z (2019), menyebutkan bahwa timbulnya loyalitas dipengaruhi oleh beberapa hal berikut:

1. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi merupakan faktor yang menyangkut pegawai itu sendiri yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian.

2. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan menyangkut pada seluk beluk perusahaan yang dilakukan meliputi tantangan kerja, *job stress*, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas.

3. Karakteristik desain perusahaan

Karakteristik desain perusahaan menyangkut pada intern perusahaan yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah mengajukan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan. Ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.

4. Pengalaman yang diperoleh dari perusahaan

Pengalaman tersebut merupakan internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya keputusan pribadi yang dipenuhi oleh perusahaan. Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan, baru dapat terpenuhi apabila pegawai memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi

harapan-harapan pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi: fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau pegawai, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama pegawai menekuni pekerjaan itu.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan diatas dapat diketahui bahwa masing-masing faktor memiliki dampak yang saling berkaitan dalam menciptakan loyalitas. Selain faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, loyalitas juga dapat diciptakan oleh perusahaan. Dengan memenuhi harapan-harapan dan hak-hak pegawai akan secara langsung berdampak pada pembentukan loyalitas pada pegawai. Apabila loyalitas telah terbentuk, maka pegawai akan berusaha untuk bekerja sesuai target atau bahkan tidak segan untuk menyerahkan seluruh kemampuannya untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

### **2.6.3 Indikator-indikator Loyalitas Pegawai**

Menurut Saydam (2009) dalam Alfariz, R (2020), menyebutkan bahwa ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur loyalitas pegawai yaitu sebagai berikut:

a. Ketaatan/kepatuhan

Ketaatan/kepatuhan yang dimaksud adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Ciri-ciri ketaatan/kepatuhan adalah menaati segala

peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik, selalu menaati jam kerja yang ditentukan selalu berusaha memberikan kinerja yang sebaik-baiknya.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan kesanggupan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan, tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.

c. Pengabdian

Pengabdian yaitu sumbangan berupa pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

d. Kejujuran

Seorang pegawai yang jujur akan selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa, tidak menyalahgunakan wewenang yang dimiliki dan lain sebagainya.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah dijabarkan di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas pegawai yang diharapkan oleh organisasi dapat terpenuhi apabila pegawai memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan organisasi sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan pegawai, sehingga Soegandhi (2013) dalam Israyati, Z (2019), menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi:

adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau pegawai, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi dan pengalaman yang diperoleh selama pegawai menekuni pekerjaan itu.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian ini dan sekaligus untuk mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan dalam suatu kerangka konseptual pemikiran sebagai landasan dalam penelitian. Kerangka pemikiran dibuat seperti pada gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah oleh penulis

Dalam penelitian ini akan membahas mengenai bagaimana loyalitas pegawai PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo jika dilihat dari faktor gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, lingkungan kerja dan kompensasi. Loyalitas pegawai dapat dikaitkan dengan komitmen pegawai terhadap suatu perusahaan atau organisasi, seorang yang memiliki loyalitas akan menganggap

dirinya merupakan bagian dari perusahaan atau organisasi tersebut sehingga mereka akan berusaha untuk melakukan tugasnya dengan optimal demi keberhasilan tujuan bersama yang telah ditetapkan. Pada dasarnya dalam membentuk dan mempertahankan loyalitas pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak sekali faktor, dengan menganalisis pengaruh faktor gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, lingkungan kerja dan kompensasi tersebut diharapkan dapat untuk mengetahui tingkat loyalitas pegawai pada PT Angkasa Pura I.

## **2.8 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka peneliti dapat merumuskan suatu hipotesis yang merupakan dugaan sementara dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **2.8.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai PT Angkasa Pura 1 Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo**

Sondang P. Siagian yang dikutip oleh Hutahaean, W. S (2021), berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu keterampilan dan kemampuan seseorang yang memiliki jabatan pemimpin dalam sebuah pekerjaan dan mempengaruhi tindakan orang lain, terutama kepada bawahannya agar dapat berpikir dan bertindak laku positif sehingga dapat memberikan sumbangan yang nyata di dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara yang dikutip dari Supaynarta dan Dewi (2013), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan, I. S. (2019), yang menyatakan bahwa

gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai dan menjadi salah satu faktor paling dominan pembentuk loyalitas pegawai.

Khoyrun. H dan Bidayati. U (2016), Citra dan Fahmi. M (2020), Liyana, Jati dan Pramukarso (2020), Tirtadidjaya dan Sarudin (2022), Rahmawati. D, Hasanah. K dan Asmike. M (2022), Nisa, D K. (2019), Munadzifah. F dan Fahrullah. A. (2021), Nuriyah. S dan Azizah. N. (2021), Budiyo dan Widyastuti. T dan Rianto. M. R (2022), Ramayani R.K, Endrekson R, Purnomo H, Putra A.S dan Givan B (2022) yang juga menghasilkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Novia. A (2020) dan Rahmah dan Novita (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat loyalitas pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dari penelitian ini adalah:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas pegawai PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo

## **2.8.2 Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai PT Angkasa Pura 1 Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo**

Menurut W. Mahmudah Enny (2019:56), berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/pegawai yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung pegawai dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu

perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Alfariz. R (2020), Riana. A (2019), Lubis (2018), Alfariz. R (2020), Rahmawati. D, Hasanah. K dan Asmike. M (2022), Agmasari. M dan Septyarini. E (2023), Chodhari. A. S (2022), Pulungan. Z. K dan Andika. R (2022), Azam F.N.A, Jamaludin. A, Zaini. A.F.A dan Khairuddin (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Sedangkan hasil penelitian Khoyrun. H dan Bidayati. U (2016), Budiyo dan Widyastuti. T dan Rianto. M. R (2022) menyebutkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua dari penelitian ini adalah:

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas pegawai PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo

### **2.8.3 Pengaruh budaya perusahaan terhadap loyalitas pegawai PT Angkasa Pura 1 Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo**

Menurut W. Mahmudah Enny (2019:56), menyebutkan bahwa budaya perusahaan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi berawal dari kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan, dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rose. V (2019), Zulafwan (2020), Tirtadidjaya dan Sarudin (2022) dengan hasil bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terbentuknya loyalitas pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh

Agmasari. M dan Septyarini. E (2023), Alfariz. R (2020), Nuriyah. S dan Azizah. N. (2021) mendapatkan hasil yang sebaliknya yaitu budaya perusahaan tidak berpengaruh terhadap loyalitas pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah:

H3 : Budaya perusahaan berpengaruh terhadap loyalitas pegawai PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo

#### **2.8.4 Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas pegawai PT Angkasa Pura 1 Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo**

Menurut Indrastuti. S (2020:346), menuliskan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diberikan kepada pegawai atas tenaga dan pikiran yang dicurahkan pada pekerjaan. Kompensasi yang diberikan dapat berupa gaji, tunjangan dan berbagai fasilitas yang secara langsung berdampak pada peningkatan performa pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati. D, Hasanah. K dan Asmike.M (2022), dengan hasil penelitian yaitu variabel kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Hal tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Agmasari. M dan Septyarini. E (2023), Khoyrun. H dan Bidayati. U (2016), Novia. A (2020), Zulafwan (2020), Liyana, Jati dan Pramukarso (2020), Riana. A (2019), Lubis (2018), Chodhari. A. S (2022), Pulungan. Z. K dan Andika. R (2022), Budiyo, Widyastuti. T dan Rianto. M. R (2022) dengan hasil penelitian variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Sedangkan hasil penelitian Kurniawan. I. S. (2019), Munadzifah. F dan Fahrullah. A (2021), yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap tingkat loyalitas

pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis keempat dari penelitian ini adalah:

H4 : Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas pegawai PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo

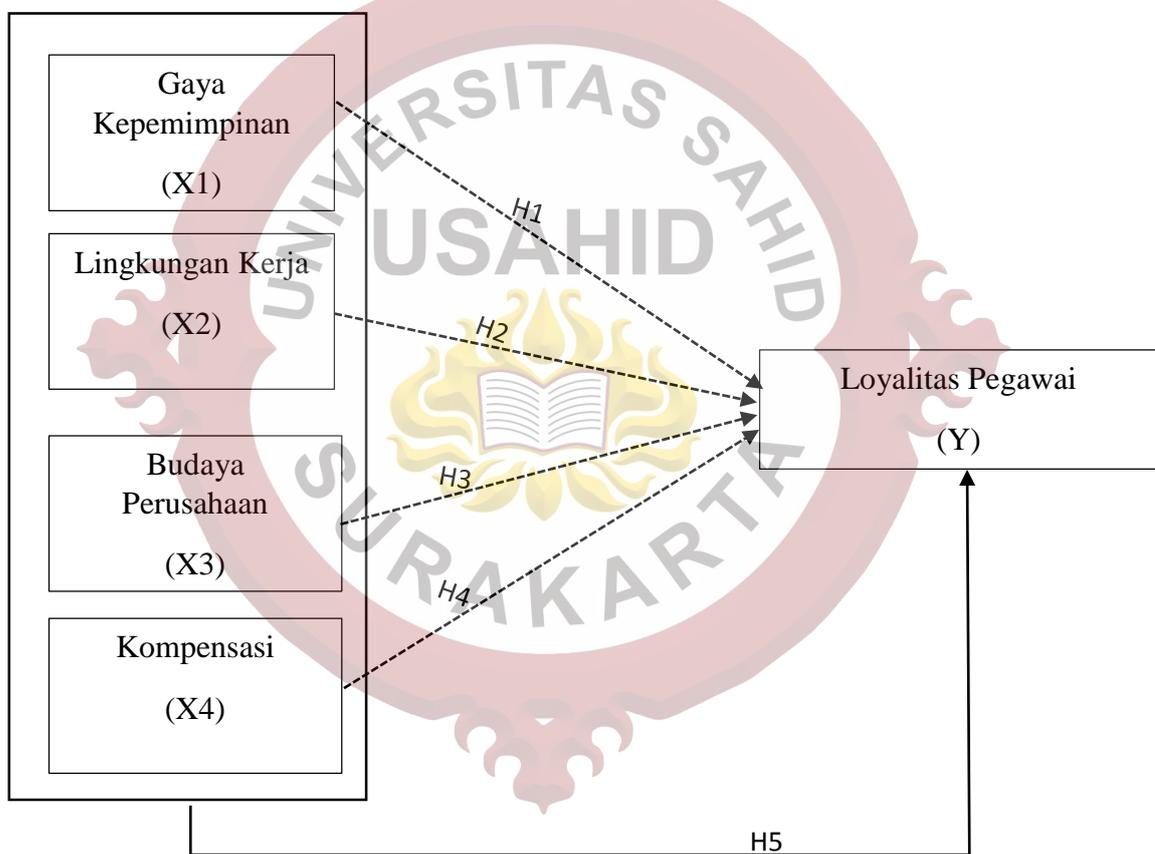
### **2.8.5 Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap loyalitas pegawai PT Angkasa Pura 1 Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo**

Tjiptono yang dikutip dari Isnaini. D.N (2016), menyebutkan bahwa loyalitas merupakan kesetiaan pegawai terhadap perusahaan yang akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Sedangkan menurut Mangkunegara yang dikutip dari Supaynarta dan Dewi (2013), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai adalah gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, pemenuhan harapan penggajian dan insentif, jenis pekerjaan, struktur organisasi, kesempatan promosi, hubungan kerja dan lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati. D, Hasanah. K dan Asmike. M (2022), dengan hasil penelitian yaitu variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan. Didukung dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Agmasari. M dan Septyarini. E (2023), hasil yang diperoleh adalah lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi sebagai variabel independen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai sebagai variabel dependen.

H5 : Loyalitas pegawai PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, lingkungan kerja dan kompensasi

Dari rumusan hipotesis yang berupa dugaan sementara tersebut dapat disusun dengan model hipotesis sebagai berikut

Gambar 2.2 Model Hipotesis



Sumber : Diolah oleh penulis

Keterangan:

- > : Parsial
- > : Simultan