

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial (*the social exchange theory*) teori ini dikemukakan oleh Blau pada tahun 1964 ketika organisasi mengurus karyawan, maka ada hubungan pertukaran sosial yang menjanjikan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk melakukan timbal balik kepada perusahaan ketika karyawan menerima emosional sosial dan sumber daya ekonomi dari perusahaan. Teori pertukaran sosial mengimplikasi bahwa karyawan akan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan sehingga karyawan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku yang positif melalui kinerjanya Cropanzano & Mitchell (2005).

Teori pertukaran sosial ini memiliki kaitanya dengan variabel dalam penelitian ini yaitu ketika terciptanya hubungan yang baik pemimpin dengan karyawan, pemimpin dalam mengatur karyawannya dan para karyawan mampu menerapkan *work-life balance* dengan baik maka akan terjadi pertukaran, dimana karyawan akan memeberikan timbal balik atau balasan dukungan yang diberikan oleh perusahaan memalui meningkatnya loyalitas dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan oleh perusahaan.

2. Loyalitas Karyawan

a. Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Kasmir (2019) Loyalitas merupakan bentuk kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bekerja dan mempertahankan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Menurut Purnamasari & Sintaasih (2019) mengatakan loyalitas merupakan kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi dengan kesadaran, tekad, serta kesanggupan yang dibuktikan dengan sikap dan tingkah lakudalam melaksanakan tugas untuk mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Hidayat & Sitio (2022) mengemukakan loyalitas karyawan suatu sikap yang timbul akan keinginan untuk setia dan mengabdikan kepada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun kepada tempat bekerjanya. Menurut Sari (2023) Loyalitas karyawan merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam beraktivitas dan melaksanakan tugas yang di percayakan oleh perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah sikap setia seorang karyawan terhadap perusahaan dimana dapat di cerminkan melalui sikap, tanggung jawab terhadap tugasnya, dan mematuhi segala peraturan yang ada di perusahaan selama mereka bekerja serta tetap bertahan dalam kondisi apapun perusahaan.

b. Faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan

Menurut Pitoy et al., (2020) bahwa loyalitas di pengaruhi oleh

beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Gaya Kepemimpinan, faktor yang penting dalam sebuah perusahaan adalah pemimpin karena pemimpin merupakan orang yang menggerakkan dan menggerakkan karyawannya di sebuah perusahaan. Jika pemimpin tidak mampu memimpin dengan baik maka karyawan merasa tidak nyaman dan menurunnya loyalitas terhadap perusahaan.
- 2) Karakteristik pekerjaan, identitas tugas dan signifikan tugas. Menunjukkan semakin baik maka loyalitas terhadap perusahaan akan meningkat.
- 3) Umpan balik dan lingkungan, dengan adanya respon yang ditunjukkan perusahaan kepada karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan. Selain itu dengan rasa nyaman di lingkungan kerjanya maka akan meningkatkan rasa loyal terhadap perusahaan.
- 4) Pelatihan, ketika karyawan pengalaman dan pengetahuan tentang prosedur kerja yang baik akan menimbulkan rasa loyal terhadap pekerjaannya.

c. Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut Swadarma & Netra (2020) mengemukakan indikator loyalitas karyawan sebagai berikut :

- 1) Taat terhadap aturan.

Karyawan yang loyal akan taat setiap peraturan yang diterapkan di

dalam sebuah perusahaan guna mengatur pelaksanaan tugasnya dengan baik.

2) Memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan.

Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik tepat waktu dan menjalankan tugasnya dengan segala risiko apa yang telah di ambil.

3) Kemauan untuk bekerja sama.

Bekerja dengan kelompok akan mungkin tercapainya tujuan perusahaan begitupun sebaliknya, tujuan perusahaan tidak akan di capai oleh seorang individu.

4) Rasa memiliki terhadap keberadaan perusahaan .

Adanya rasa memiliki antar karyawan akan tercipta rasa untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan. Sehingga dapat menghasilkan loyalitas untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan.

5) Hubungan antar pribadi yang harmonis.

Hubungan antar pribadi meliputi hubungan sosial antar karyawan , hubungan yang harmonis dengan atasan atau karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

3. Iklim Organisasi

a. Teori Miles

Teori Miles Sergiovani (1983) mengemukakan bahwa ada sepuluh indikator yang digunakan untuk mengetahui sehat atau tidaknya

iklim organisasi yaitu: tujuan (*goal focus*), komunikasi (*communication*), optimalisasi kekuasaan (*optimal power equalization*), pemanfaatan sumber daya (*resource utilization*), kohesifitas (*cohesiveness*), moril (*moral*), inovatif (*innovativeness*), otonomi (*autonomy*), adaptasi (*adaptation*), dan pemecahan masalah (*problem sloving adequacy*).

b. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Zamzam & Yustini (2021) Iklim organisasi merupakan konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan aggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Menurut Fazrin & Yusuf (2021) Iklim organisasi merupakan keseluruhan perasaan yang di sampaikan melalui fisik dengan cara berinteraksi antar karyawan ataupun berinteraksi terhadap pihak luar. Menurut Meda et al., (2022) Iklim organisasi ialah persepsi perseorangan dalam individu maupun kelompok atau segala sesuatu yang ada di dalam organisasi sehingga berdampak pada tingkah laku organisasi. Menurut Asmanurhidayani (2023) Iklim organisasi merupakan serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lain yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi karyawan tentang lingkungan internal yang berpengaruh terhadap sikap karyawan, rasa kondusif dan rasa nyaman yang dapat menimbulkan rasa

percaya diri untuk memberikan yang terbaik untuk tujuan organisasi sehingga berdampak pada tingkah laku organisai.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Zamzam & Yustini (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sebagai berikut:

1) Manajer atau pimpinan.

Segala tindakan yang diambil oleh pemimpin akan mempengaruhi iklim dalam beberapa hal seperti peraturan, kebijakan-kebijakan dan prosedur prosedur organisasi. Terutama masalah yang berhubungan dengan personalia, pemebrian imbalan, gaya komunikasi, interaksi antara kelompok serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan kelompok.

2) Tingkah laku karyawan.

Tingkah laku karyawan di perusahaan mempengaruhi iklim melalui kepribadian, kebutuhan dan tindakan mereka. Di dalam perusahaan untuk menciptakan iklim yang baik, komunikasi karyawan memiliki peranan yang sangat penting. Terutama untuk mengukur sebagaimana hubungan antar karyawan.

3) Tingkah laku kelompok kerja.

Dalam bekerja terdapat banyak kebutuhan dalam hal hubungan antar karyawan. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara yaitu : secara formal seperti kelompok kerja, secara informal seperti kesamaan minat dan kelompok persahabatan.

4) Faktor eksternal organisasi.

Faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi iklim organisasi seperti keadaan ekonomi. Keadaan ekonomi mempengaruhi iklim organisasi. Contohnya yaitu inflasi yang tinggi. Organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan yang sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi.

d. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Astuti & Surya (2020) mengemukakan indikator iklim organisasi sebagai berikut :

1) Struktur

Perasaan yang dialami seorang karyawan mengenai hambatan dan kebebasan untuk bertindak dan tingkat formalitas atau informalitas dalam suasana kerja.

2) Standar-standar

Standar-standar yang digunakan untuk mengukur dalam meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh organisasi.

3) Tanggung Jawab

Perasaan yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dijalankan selama mereka bekerja.

4) Penghargaan

Rasa apresiasi dari perusahaan atas kerja yang dilakukan dengan baik. Penghargaan dapat diberikan atas kerja keras karyawan dalam bekerja untuk perusahaan.

5) Dukungan

Ungkapan rasa saling mendukung oleh sesama karyawan maupun dari pimpinan kepada karyawannya. Dukungan di dalam perusahaan dapat berupa perhatian, support dan dukungan semangat dalam bekerja.

6) Komitmen

Sikap setia karyawan terhadap perusahaannya untuk tetap bekerja dalam kondisi apapun di perusahaan.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Teori Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge (2017) Teori Jalur – Tujuan (*Path Goal Theory*) Teori ini dikembangkan oleh Robert House yang menjelaskan bahwa tugas dari seorang pemimpin yaitu membantu para pengikutnya untuk memperoleh tujuan-tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan dan dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi. Istilah jalur – tujuan mengisyaratkan seseorang pemimpin dalam mengarahkan para pengikutnya agar pekerjaan mereka lebih mudah dan meminimalisir hambatan-hambatan yang terjadi di dalam pekerjaan.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins & Judge (2017) mengemukakan kepemimpinan transformasional sebagai para pemimpin yang mampu menginspirasi

para pengikutnya untuk melampaui kepentingan dari mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Menurut Puspita & Mujiyanti (2023) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan informasi secara langsung kepada karyawan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Menurut Silaban & Siregar (2023) gaya kepemimpinan transformasional kemampuan seseorang dalam mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan perubahan visi dan misi yang telah dibuat untuk menuju arah yang baru.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya untuk melampaui kepentingan mereka sendiri melalui pengarahan visi dan misi perusahaan untuk meningkatkan masa depan organisasi kearah yang lebih maju.

c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Jufrizen & Lubis (202) sebagai berikut:

1) Pengaruh Ideal.

Seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan contoh yang baik terhadap karyawannya. Dalam hal ini karyawan akan mengikuti apa yang dicontohkan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki etika, kewajiban dan tanggung jawab moral dalam mengatur

karyawannya serta dapat di andalkan untuk menjalankan hal yang benar.

2) Memberikan motivasi yang menginspirasi.

Seorang pemimpin mampu memberikan inspirasi bagi para karyawannya. Selain itu seorang pemimpin juga diharapkan mampu memberikan motivasi berupa dorongan dari dalam untuk melakukan sesuatu atau motivasi berupa rangsangan dari luar untuk melakukan sesuatu di dalam perusahaan. Seorang pemimpin juga mampu meningkatkan optimisme serta rasa percaya diri.

3) Memberikan rangsangan intelektual.

Dalam mengatur karyawannya seorang pemimpin mampu mendorong karyawannya untuk kreatif dan inovatif. Seorang pemimpin juga dapat memberikan jalan keluar dalam menghadapi permasalahan yang terjadi di dalam sebuah perusahaan.

4) Memberikan pertimbangan yang diadaptasi.

Seorang pemimpin mampu memberikan perhatian kepada setiap individu dan merasa bahwa semua orang pantas untuk dihargai. Pemimpin juga sebagai coach dan pemberi nasihat karyawannya dalam membantu mewujudkan visi dan misi perusahaan.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator gaya kepemimpinan Wisnawa & Dewi (2020) sebagai berikut:

1) *Inspirational Motivation*

Seorang pemimpin mampu memberikan inspirasi dan motivasi bagi para karyawannya. Seorang pemimpin juga mampu meningkatkan optimisme serta rasa percaya diri. Dan memberikan keyakinan bahwa semua tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai.

2) *Idealized influence*

Persepsi mengenai seorang pemimpin merupakan *role model* dalam perusahaan. Selain itu seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan petunjuk dalam menyelesaikan pekerjaan dan menanamkan rasa bangga terhadap perusahaannya serta mendapatkan trasa hormat dari karyawannya.

3) *Intellectual stimulation.*

Dalam mengatur karyawannya seorang pemimpin mampu mendorong karyawannya untuk kreatif dan inovatif. Dan dapat memberikan jalan keluar permasalahan secara logis dan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan dari berbagai sudut pandang.

4) *Individual consideration.*

Seorang pemimpin mampu memberikan perhatian kepada setiap individu dan merasa bahwa semua orang pantas untuk dihargai. Selain itu seorang pemimpin juga bersedia untuk mendengarkan keluhan kesah kaaryawannya dan memberikan nasihat untuk pengembangan diri.

5. *Work-life balance*

a. *Work/family border theory*

Work/family border theory teori ini dikemukakan oleh Clark (2000). Teori ini mengenai peranan manusia yang terjadi di dalam kehidupan dan dipisahkan oleh batasan-batasan fisik, temporal atau psikologis. Teori ini juga membahas mengenai keseimbangan kehidupan kerja yakni batasan antara pekerjaan dan kehidupan yang berpusat pada karir dan keluarga. Batasan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga akan mempengaruhi tingkat integritas kemudahan transisi dan konflik anatar domain tersebut.

b. *Pengertian Work-life balance*

Menurut Berk & Gundogmus (2019) *work-life balance* merupakan dukungan dari organisasi untuk aspek kehidupan pribadi karyawan seperti pekerjaan yang memiliki jam fleksibel, perawatan dependen dan cuti keluarga atau cuti pribadi. *Work-life balance* merupakan sikap dan kemampuan karyawan dalam membagi waktu, sikap, dan emosi terhadap pekerjaan dan di luar pekerjaan Larastrini & Adnyani (2019). *Work-life balance* merupakan kondisi bagaimana menciptakan keseimbangan kehidupan di dalam dunia kerja dan di luar dunia kerja sehingga menimbulkan dampak yang positif bekerja dan kehidupan Mauludi & Kustini (2022). *Work-life balance* merupakan keadaan dimana seorang karyawan mampu menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan sebaliknya kehidupan pribadi tidak mengganggu pekerjaan serta dapat mengukur waktuantara pekerjaan dan kehidupan

pribadi Nasution & Hidayat (2019).

Dapat disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan keseimbangan antara kehidupan di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan seperti jam kerja yang fleksibel, cuti keluarga maupun cuti pribadi yang dapat memengaruhi emosi dan sikap dalam bekerja.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work-life balance*

Putri (2021) Ada beberapa faktor Ada beberapa faktor *work-life balance* sebagai berikut:

- 1) Karakteristik Keluarga. Salah satu faktor yang bisa menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi seseorang.
- 2) Karakteristik Pekerjaan. Karakteristik ini meliputi pola kerja, beban kerja serta jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja.
- 3) Sikap evaluasi dari berbagai aspek. dimana di dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan dan kecenderungan untuk bertindak.
- 4) Karakteristik Kepribadian. Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan diluar kerja. Terdapat hubungan antara tipe attachment yang diperoleh pada saat kecil dengan *work-life balance*.

d. Dimensi Work Life Balance

Menurut Wicaksana et al., (2020) terdapat empat dimensi pembentuk *work-life balance* yaitu:

- 1) *Work Interference with Personal Life (WIPL)*

Dimensi yang mengacu pada pekerjaan yang dapat mengganggu kehidupan pribadi. Pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan yang membuat seseorang kesulitan dalam mengatur waktunya sendiri.

2) *Personal Life Interference with Work (PLIW)*

Dimensi ini yang mengacu pada kehidupan pribadi mengganggu kehidupan pekerjaan. Misalnya terjadi permasalahan pribadi dapat mengganggu pekerjaan yang mengakibatkan menurunnya kinerja saat bekerja.

3) *Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)*

Dimensi ini yang mengacu pada kehidupan seorang pribadi dalam meningkatkan performa bekerjanya. Misalnya suasana hati yang senang dapat meningkatkan performa bekerjanya.

e. Indikator *Work-life balance*

Indikator-indikator yang berkaitan dengan *work-life balance* menurut (Larastrini & Adnyani, 2019) :

- 1) *Time balance* (Keseimbangan Waktu) jumlah waktu yang di butuhkan untuk bekerja dan untuk pribadi, misalnya waktu untuk berkumpul dengan keluarga, dan waktu untuk hiburan.
- 2) *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan), Keseimbangan yang melibatkan individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu pekerjaan dan di luar pekerjaan.
- 3) *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan), tingkat kepuasan di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Yang dapat dirasakan

yaitu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan pekerjaan maupun dilaur pekerjaan.

B. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan antara Iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan *work-life balance* dan terhadap loyalitas karyawan, berikut tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Tia Nurramdiani, Faizal Mulia Z, Dicky Jhoansyah Vol.5, No 5 (2022)	Iklim Organisasi (X1) Loyalitas Karyawan (Y)	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
2.	Singgih Septiyan Prayoga, Prihartini Budi Astuti Vol 11, No 2 (2021)	Iklim Organisasi (X1) Kepemimpinan (X2) Kompensasi (X3) Loyalitas Pegawai (Y)	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Pegawai
3.	Ni Putu Dian Purnamasari, Desak Ketut Sintasih Jurnal Manajemen Vol. 8, No.9 ISSN : 2302-8912 (2019)	Pengembangan Karir (X1) Kompensasi (X2) Iklim Organisasi (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	Iklim Organisasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
4.	Aditya Virgiansyah, Rusman Frendika, Allya Roosallyn Assyofa Vol 2 No 1 (2022)	Pengembangan Karir (X1) Iklim Organisasi (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
5.	Siti Dania Fazrin, Muhammad Yusuf	Kompensasi (X1) Iklim Organisasi (X2)	Iklim Organisasi berpengaruh

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Jurnal Manajemen Vol. 13 (2) P-ISSN : 0285-6911 E-ISSN : 2528-1518 (2021)	Loyalitas Kerja pegawai(Y)	positif dan signifikan terhadap Loyalitas Kerja pegawai
6.	Andreas Rato Kawaleka Anggarseni Vol.2 No.1 ISSN : 2655-6782 (2019)	Iklim Organisasi (X1) Loyalitas Karyawan (Y)	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
7.	Jermias Meda, John E.H.J FoEh, Simon Sia Niha Vol. 1 No.2 e-ISSN : 2829-4580 p-ISSN : 2829-4599 (2022)	Ketidakamanan Kerja (X1) Iklim Organisasi (X2) Pengembangan Karir (X3) Loyalitas Karyawan (Y1)	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
8.	Muhammad Al Fajrin, Jaenab Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis Vol, 1 No 2 Juli e-ISSN: 2985-3834 (2023)	Budaya Organisasi (X1) Iklim Organisasi (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan
9.	Gloria C. Prang, James D.D. Massie, Genita G. Lumintang Jurnal EMBA Vol. 11 No. 4 Hal. 1058-1068 ISSN 2303-1174 November (2023)	Pengaruh Iklim Organisasi (X1) Integritas (X2) Kepribadian (X3) Loyalitas Pegawai (Y)	Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Pegawai

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
10.	Luthfiyyah Ika Lestari, Prayekti, Nala Tri Kusuma Jurnal Orientasi bisnis dan Enterpreneuership Vol. (4) no (2) p-ISSN : 2722-7901 e-ISSN : 2722-7995 (2023)	Iklm Organisasi (X1) Pengembangan Karir (X2) Kepuasan Kerja (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	Iklm Organisasi tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Pegawai
11.	Yosef Ang, Edalmen Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan Volume III No. 4/2021 hal 1168-1179 (2021)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Kompensasi (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan
12.	Iqbal Reza Pratama, Hadiahti Utami, Inayah Jurnal JOBS Vol 5, No 1 Okt PISSN : 2461-0704 EISSN : 2467-8790 (2019)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Komitmen Organisasi (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
13.	Nabila Kusuma Pertiwi, Saur Panjaitan INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research Vol. 3 No. 3, E-ISSN : 2807-4238 P-ISSN : 2807-4246 (2023)	Disiplin Kerja (X1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
14.	Saskya Millenia Febriana, Aminuddin Irfani, Allya Roosallyn Vol.3, No.1 ISSN : 2828-2531 (2023)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Stres Kerja (X2) Lingkungan Kerja (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
15.	Muliati AkMen Vol 17 (4) e-ISSN : 2621-4377 p-ISSN : 1829-8524 (2020)	Kepemimpinan Transformasional (X1) Budaya Organisasi (X2) Kompensasi (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
16.	Ni Made Dwi Sumantri, Ni Wayan Mujiati E-Jurnal Manajemen ISSN : 2302-8912 Volume 12 Nomor 4 (2023)	Kepemimpinan Transformasional (X1) Motivasi (X2) Work-life balance (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
17.	Dewi Ratu Fitriana, Faisal Rakhman, Dadang Dimiyati Jurnal DIMAMU Vol. 1 No. 1 e-ISSN : 2809-2228 (2021)	Kepemimpinan Transformasional (X1) Kompensasi (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
18.	Endah Nur Fitriyani Jurnal Muqtasid Vol 9 (1) 29-39 (2018)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Lingkungan Kerja (X2) Religiusitas(X3) Loyalitas Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan
19.	Marhalinda	Work-life balance (X1)	<i>Work-life balance</i>

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Anisa Supiandini Jurnal Ikraith-Ekonomika Vol 5 No 3 P-ISSN : 2654-4946 P-ISSN : 2654-7538 (2022)	Lingkungan Kerja (X2) Kompensasi (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
20.	Muhammad Fajri Mauludi Kustini Kustini Jurnal Manajemen dan Sains ISSN 2541-6243 (Online) ISSN 2541-688X (Print) (2022)	Work-life balance (X1) Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
21.	M. Hanafis Nasution, Hidayat Vol. 8 No.2 (2019)	Kepuasan Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Work-life Balance (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
22.	Reza Ma'ruf Vol 9, No.1 p-ISSN : 2477-2666 e-ISSN : 2477-2647 (2021)	Kompensasi (X1) Work-life balance (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
23.	Putu Meidita Larastrini I, I Gusti Ayu Dewi Adnyani Jurnal Manajemen Vol 8 No.6 ISSN : 2302-8912 (2019)	Kepuasan Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) <i>Work-life balance (X3)</i> Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
24.	Rince Nirmala, Silvia Eka Mariskha, Meyritha Trifina Sari Jurnal Manajemen Vol.7,	Work-life balance (X1) Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	No.1 (2019)		
25.	Friska Nadek, Elinda F.S Simonjorang Vol. 01 No.02 Page 227-238 e-ISSN : 2774-4221 (2021)	Kepuasan Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Work-life balance (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
26.	Kresentia Stefanie, Ema Suryani, Anita Maharani Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 4 No. 3, (2020)	Flexibel Work Arrangement (X1) Work life balance (X2) Kepuasan Kerja (X3) Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work life balance</i> bepengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
27.	Ni Putu Widiastuti, Hisam Abdillah Baihaki Jurnal Ganec Swara Vol. 17 No 2 ISSN Cetak: 1978-0125 ISSN Online : 2615-8116 (2023)	Work life balance (X1) Kepuasan Kerja (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
28.	Rizky Mauluddani Martaperdana Posding Manajemen ISSN: 2460-6545 (2019)	Work life Balance (X1) Loyalitas Karyawan (Y) Komitmen Organisasi (Z)	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan
29.	Marina Helena	Work life Balance (X1) Kepuasan Kerja (X2)	<i>Work life balance</i> tidak

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Carolinda Dua Mea, Hyronimus Se. <i>ICBABA 1(I)</i> , 1-13 (2023)	Lingkungan Kerja (<i>X3</i>) <i>Loyalitas Karyawan (Y)</i>	berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan

C. KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Berdasarkan apa yang sudah di uraikan dalam tinjauan pustaka, peneliti mempunyai kerangka logis yang dapat memecahkan permasalahan di dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran merupakan hubungan antar konsep konsep-konsep yang akan di teliti melalui penelitian yang akan di lakukan. sebagai berikut :

1. Pengaruh secara simultan iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan *work – life balance* terhadap loyalitas karyawan .

Menurut Kasmir (2019) loyalitas merupakan bentuk kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bekerja dan mempertahankan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Menurut Purnamasari & Sintaasih (2019) loyalitas merupakan kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan seorang karyawan untuk menjaga dan membela organisasi dengan penuh kesadaran, tekad, serta kesanggupan yang dibuktikan dengan tingkah laku dalam bekerja. Iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan *work-life balance* dalam hal

ini sangat berkaitan dengan loyalitas karyawan . Oleh karena itu semakin baik iklim organisasi yang tercipta, gaya kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* di Perumdam Tirta Satria Banyumas maka loyalitas karyawan juga akan semakin meningkat begitu juga sebaliknya.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Nurramdiani et al., (2022) dan Sumantri & Mujiati (2023) yang menyatakan bahwa iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan *work – life balance* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

2. Pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan

Menurut Zamzam & Yustini (2021) Iklim organisasi merupakan konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan aggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi Iklim organisasi yang kondusif dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan guna mencapai tujuan Purnamasari & Sintaasih (2019). Menurut Sofyanty (2019) mengemukakan bahwa iklim organisasi ialah aspek lingkungan yang ada di sebuah organisasi terhadap persepsi para anggota atau individu. Iklim organisasi dalam hal ini sangat berkaitan dengan loyalitas karyawan dimana seorang karyawan tidak dapat menyesuaikan terhadap iklim organisasi di suatu perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Oleh karena itu semakin baik

iklim organisasi yang tercipta di Perumdam Tirta Satria Banyumas maka loyalitas karyawan juga akan semakin meningkat begitu juga sebaliknya.

Adapun pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan didukung dengan penelitian terdahulu oleh Purnamasari & Sintaasih (2019) hasil penelitian bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan telah dibuktikan beberapa penelitian terdahulu yang menghasilkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh: Nurramdiani et al., (2022); Fazrin & Yusuf (2021); Prayoga & Astuti (2021); Virgiansyah et al., (2022); Kawaleka & Andreas (2019); Meda et al., (2022).

3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan.

Kepemimpinan Transformasional cara seorang pemimpin dalam menginspirasi para bawahannya untuk mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan sendiri untuk memiliki pengaruh terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2017). Menurut Fairy et al., (2019) Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menghasilkan perubahan yang terjadi pada setiap individu atau seluruh yang terlibat di dalam perubahan. Keunggulan dari gaya kepemimpinan transformasiomnal terletak pada cara bagaimana memberikan dorongan kepada karyawan untuk lebih ekstra dalam bekerja

sehingga dapat tercapainya keberhasilan perusahaan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan transformasional sangat berkaitan dengan loyalitas karyawan dimana seorang pemimpin memberikan dukungan dan pelatihan terhadap karyawannya maka akan semakin meningkat loyalitas karyawan.

Adapun penelitian ini di dukung dengan penelitian terdahulu oleh Pratama et al., (2019) hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Telah di buktikan beberapa penelitian terdahulu yang menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh : Pertiwi & Panjaitan (2023); Febriana et al., (2023); Muliati (2020); Fitriana et al., (2021); dan Sumantri & Mujiati (2023).

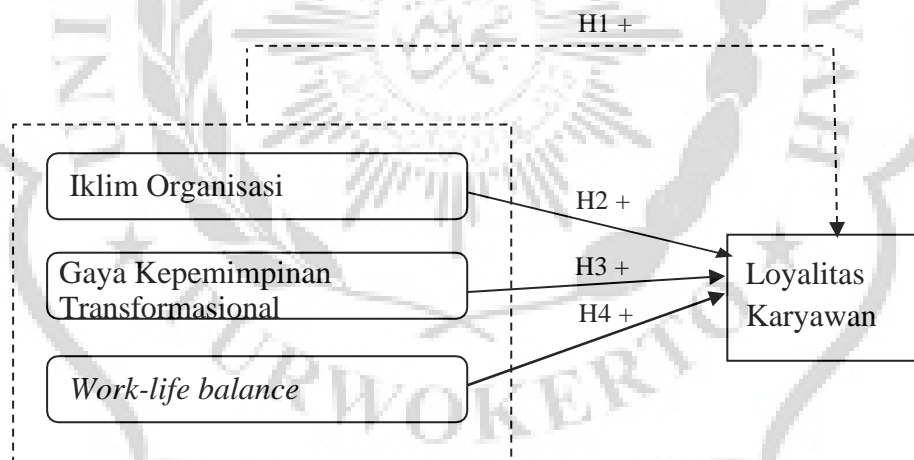
4. Pengaruh *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan.

Menurut Berk & Gundogmus (2019) *work-life balance* merupakan dukungan dari organisasi untuk aspek kehidupan pribadi karyawan seperti pekerjaan yang memiliki jam fleksibel, perawatan dependen dan cuti keluarga atau cuti. *Work-life balance* merupakan sikap seorang karyawan dalam mengimbangi antara pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Keseimbangan tersebut akan berjalan dengan baik apabila seorang menerapkan *work-life balance*. *Work life balance* dalam hal ini sangat berkaitan dengan loyalitas karyawan dimana seseorang karyawan mampu menerapkan *work-life balance* yang baik maka sangat berpengaruh

terhadap loyalitas karyawan.

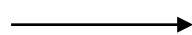
Adapun penelitian ini di dukung dengan penelitian terdahulu oleh Larastrini & Adnyani (2019) hasil penelitian bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. telah di buktikan beberapa penelitian terdahulu yang menghasilkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh: Marhalinda & Supiandini (2022); Mauludi & Kustini (2022); Nasution & Hidayat (2019); Ma'ruf (2021); Nirmala et al., (2020); Nadeak & Simanjorang (2021).

Berikut merupakan skema kerangka pemikiran penelitian mengenai iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan *work-life balance*.

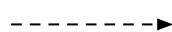


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan Garis:



Hubungan secara parsial



Hubungan secara simultan

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas hubungan sebab akibat dari variable yang perlu di buktikan kebenarannya Sugiyono (2021). Variabel-variabel yang akan diteliti maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 = Iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H2 = Iklim organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H3 = Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H4 = *Work-life balance* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.