

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Teori

Teori Leader Member Exchange (LMX) merupakan teori dimana pemimpin mengembangkan jenis hubungan yang berbeda dengan bawahannya dalam sebuah organisasi (S. Robbins & Judge, 2007). Menurut Ariefiana & Soliha (2021), LMX mencakup teori tentang hubungan antara pemimpin dan bawahan. Dengan kata lain, LMX mencakup teori tentang bagaimana hubungan antara pemimpin dan anggota tim dapat berdampak pada kinerja tim dan kesuksesan organisasi. Selanjutnya, sebagai hasil dari tekanan waktu, pemimpin menentukan hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari banyak pengikutnya (S. Robbins & Judge, 2007).

1. Budaya Perusahaan

a. Definisi Budaya Perusahaan

Hofstede (1980) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai perencanaan pola pikir kolektif. Pola pikir ini membedakan anggota kelompok masyarakat dari kelompok budaya lain. Pola pikir ini pada dasarnya hanya ada dalam pikiran individu, tetapi pada akhirnya akan berkembang dan menjadi bentuk. Menurut Schein (1992), budaya perusahaan berfungsi sebagai perangkat asumsi dasar yang membantu anggota kelompok memecahkan masalah penting untuk kelangsungan hidup, baik dalam lingkungan internal maupun eksternal, dan membantu mereka mencegah ketidakpastian situasi. Untuk memastikan bahwa ada

kesinambungan, masalah yang telah ditemukan kemudian ditransfer ke generasi berikutnya untuk diselesaikan. Menurut temuan Tepeci (2001), budaya perusahaan memengaruhi tingkat kepuasan kerja, keinginan untuk tinggal di perusahaan, dan keinginan untuk memberi rekomendasi kepada orang lain. Loyalitas adalah tingkat keinginan untuk tetap bertahan yang dimaksud disini. Tempat di mana karyawan merasa bangga dengan organisasi mereka dan kemudian memberi tahu orang lain bahwa perusahaan itu baik

b. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan

Ernawan (2011) menjelaskan bahwa faktor budaya perusahaan terdiri dari faktor struktur sosial, faktor bahasa, dan faktor pendidikan. Sedangkan Tosi, Rizzo, & Carroll (1990) menjelaskan bahwa faktor-faktor budaya organisasi terdiri dari faktor pengaruh eksternal, nilai-nilai masyarakat, dan elemen perusahaan. Jones (2007) juga menjelaskan bahwa budaya perusahaan dibentuk melalui interaksi empat faktor berikut:

- 1) Faktor karakter perorangan (*characteristics of organizational members*).
- 2) Faktor etika perusahaan (*organizational ethics*).
- 3) Faktor pembagian hak (*property of rights*).
- 4) Faktor struktur organisasi (*organizational structure*).

c. Fungsi Budaya Perusahaan

Menurut Siagian (1992), ada lima fungsi budaya perusahaan yang penting sebagai berikut:

- 1) Sebagai penentu batas-batas perilaku, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dianggap baik atau tidak baik, dan menentukan yang benar dan yang salah.
- 2) Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
- 3) Menumbuhkan komitmen sepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
- 4) Sebagai ikatan yang menghubungkan semua anggota organisasi.

d. Indikator Budaya Perusahaan

Menurut Denison & Mishra (1995), berikut adalah indikator budaya perusahaan:

- 1) Misi. Perusahaan memiliki arah dan tujuan yang jelas. Perusahaan menentukan tujuan dan sasaran strategisnya, serta visi masa depan mereka.
- 2) Konsistensi. Perusahaan biasanya memiliki budaya yang kuat, terstruktur, dan terintegrasi. Nilai-nilai inti menentukan standar perilaku. Meskipun ada perbedaan pendapat, para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.
- 3) Adaptibilitas. Kemampuan adaptasi perusahaan didorong oleh keinginan pelanggan. Perusahaan mengambil resiko, belajar dari

kesalahan, dan memiliki kemampuan dan pengalaman untuk menciptakan perubahan.

- 4) Pelibatan. Semua karyawan di seluruh perusahaan percaya bahwa mereka memiliki tanggung jawab untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan tujuan organisasi melalui pemberdayaan karyawan, pengorganisasian tim, dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia.

Indikator yang digunakan untuk mengukur Budaya Organisasi menggunakan teori S. P. Robbins & Judge (2015) yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memuaskan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan berdasarkan individu tim, bukan berdasarkan individu.

- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

2. Komunikasi Interpersonal

a. Definisi Komunikasi Interpersonal

Menurut DeVito (2017), komunikasi berlangsung dalam banyak karakteristik, termasuk intrapersonal, interpersonal, kelompok, organisasi, dan komunikasi massa. Komunikasi adalah proses transmisi dan pemahaman informasi antara dua atau lebih orang (Steven L. & Glinow, 2010). Komunikasi antar individu dalam suatu organisasi terjadi secara tatap muka atau dalam kelompok. Komunikasi interpersonal berfokus pada transfer informasi dari satu orang ke orang lain, menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2009), serta S. P. Robbins & Coulter (2012) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal itu transfer informasi dari satu orang ke orang lain.

Sebagaimana dinyatakan oleh S. P. Robbins & Judge (2013), "*interpersonal communication is how do group members transfer meaning between and among each other?*" Mereka sebagian besar bergantung pada komunikasi lisan, tertulis, dan nonverbal. Mereka biasanya berkomunikasi melalui bahasa non verbal, tertulis, dan lisan. Penyampaian dan penerimaan pesan oleh individu terhadap orang lain secara langsung atau tatap muka maupun tidak langsung, baik secara verbal maupun nonverbal,

dikenal sebagai komunikasi interpersonal, menurut beberapa teori. Sedangkan Mulyana (2009), mendefinisikan komunikasi antarpribadi sebagai komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal.

Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi ini adalah komunikasi diadik (*dyadic communication*) yang melibatkan hanya dua orang, seperti suami-istri, dua sejawat atau dua rekan kerja, dua sahabat dekat, guru-murid, atasan-bawahan, dan sebagainya. Ciri-ciri komunikasi diadik adalah bahwa pihak-pihak yang berkomunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan spontan secara verbal ataupun nonverbal.

b. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

Menurut Effendy (2014) faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal yaitu:

- 1) Konsep diri terdiri dari semua konsep, pemikiran, keyakinan, dan pendirian yang diketahui seseorang tentang dirinya dan berdampak pada cara mereka berinteraksi dengan orang lain. Konsep diri juga mencakup nilai-nilai yang berkaitan dengan pengalaman dan objek, tujuan, dan keinginan, serta persepsi individu tentang sifat dan kemampuan mereka sendiri. Konsep diri sangat penting dan menentukan dalam berkomunikasi dengan orang lain; lebih jauh lagi, konsep diri dapat memengaruhi kemampuan berpikir seseorang. Jika seseorang memiliki konsep diri yang buruk, maka

seseorang akan menjadi tidak percaya diri, tidak berani mencoba hal-hal baru, tidak berani mencoba hal-hal yang menantang, takut gagal, merasa diri mereka tidak berharga, dan bersikap dan berpikir positif. Sebaliknya, seseorang yang memiliki konsep diri yang baik akan selalu optimis, berani mencoba hal-hal baru, berani berhasil, berani gagal, percaya diri, antusias, merasa berharga, dan berani menetapkan tujuan hidup.

- 2) Membuka diri berarti mengungkapkan reaksi dan tanggapan seseorang terhadap keadaan saat ini serta memberikan informasi yang relevan tentang peristiwa masa lalu untuk membantu mereka memahami apa yang mereka lakukan saat ini. Membuka diri berarti membagikan perasaan kepada orang lain tentang apa yang Anda katakan, lakukan, atau lihat. Semakin sering seseorang berkomunikasi dengan membuka diri kepada orang lain, semakin mudah untuk memahami kelebihan dan kekurangan.
- 3) Percaya diri adalah satu faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal adalah kepercayaan diri. Orang yang kurang percaya diri cenderung menghindari komunikasi karena mereka takut orang lain akan mengejek atau menyalahkan mereka jika mereka berbicara. Mengikuti kegiatan pelatihan yang dekat dengan banyak orang dapat membantu membangun kepercayaan diri. Tujuan ini adalah untuk membantu seseorang mengidentifikasi metode untuk membangun kepercayaan diri dalam hubungan interpersonal.

c. Fungsi dan Tujuan Komunikasi Interpersonal

Cangara (2005) menyatakan bahwa fungsi komunikasi interpersonal adalah berusaha meningkatkan *human relations*, menghindari konflik, dan mengatasi konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian sesuatu, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain. Komunikasi interpersonal dapat digunakan untuk banyak hal. Semua orang yang terlibat dalam komunikasi interpersonal memiliki tujuan yang berbeda, menurut DeVito (2016) tujuan komunikasi interpersonal sebagai berikut:

- 1) Untuk mengenal diri sendiri dan orang lain.
- 2) Untuk mengetahui dunia luar.
- 3) Untuk menciptakan dan memelihara hubungan.
- 4) Untuk memengaruhi sikap dan perilaku.
- 5) Untuk bermain dan mencari hiburan, dan untuk membantu.

Tujuan-tujuan komunikasi interpersonal dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu:

- 1) Tujuan-tujuan ini dapat dilihat sebagai faktor-faktor motivasi atau sebagai alasan-alasan mengapa kita terlibat dalam komunikasi interpersonal. Dengan demikian, kita dapat mengatakan bahwa kita membantu orang lain untuk mengubah sikap dan perilaku seseorang.
- 2) Tujuan-tujuan ini dapat dipandang sebagai hasil efek umum dari komunikasi interpersonal. Dengan demikian kita dapat mengatakan bahwa sebagai suatu hasil dari komunikasi interpersonal, kita dapat

mengenal diri kita sendiri, membantu hubungan lebih baik dan bermakna dan memperoleh pengetahuan tentang dunia luar.

d. Indikator Komunikasi Interpersonal

Peneliti menggunakan teori komunikasi interpersonal DeVito (2016), yang membagi komunikasi interpersonal menjadi beberapa indikator untuk mengukur tingkat loyalitas karyawan sebagai berikut:

- 1) Keterbukaan merupakan kemampuan untuk menanggapi informasi yang dikomunikasikan. Ini adalah salah satu dari tiga komponen komunikasi interpersonal.
- 2) Empati merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mengalami apa yang dialami orang lain dengan mengambil perspektif orang lain.
- 3) Dukungan kepada karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang efektif menunjukkan sikap mendukung dengan bersikap deskriptif daripada mengevaluasi dan spontan daripada strategik.

Pada penelitian Hanum (2018) terdapat pendapat lain tentang indikator dari komunikasi interpersonal yaitu:

- 1) Transfer informasi dari satu pihak ke pihak lain.
- 2) Berbagi informasi antara dua orang atau lebih.
- 3) Berlangsung dalam situasi tatap muka.
- 4) Dilakukan untuk mendapatkan umpan balik

3. Loyalitas Karyawan

a. Definisi Loyalitas Karyawan

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan perusahaan mereka kepada orang lain, bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan, merasa terinspirasi, dan memerhatikan nasib perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, karyawan yang tidak setia terhadap perusahaan ditandai dengan perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan perusahaan, merasa bekerja di perusahaan lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat dari perusahaan, dan menyesali keputusan mereka bergabung dengan perusahaan (Istijanto, 2006).

Poerwadarminta (2002) menyatakan bahwa loyalitas dapat didefinisikan sebagai kesetiaan, pengabdian, dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, bersama dengan rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku terbaik. Steers & Porter (1987) menyatakan dua jenis loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Pertama adalah loyalitas sebagai sikap, yang ditunjukkan oleh keinginan karyawan untuk mengidentifikasi tempat kerjanya dan berusaha sebaik mungkin. Kedua adalah loyalitas sebagai perilaku, yang ditunjukkan oleh proses di mana karyawan membuat keputusan bulat untuk tidak meninggalkan perusahaan bahkan jika mereka tidak melakukan kesalahan yang signifikan.

Dengan demikian loyalitas kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seseorang karyawan, di mana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dilakukan

dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Loyalitas perlu ditumbuhkan dan dipelihara secara terus menerus, loyalitas dapat mencakup loyalitas terhadap pekerjaan, rekan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan, dengan demikian akan timbul solidaritas yang tinggi pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas perusahaan.

b. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Menurut Gouzali (2000), faktor-faktor berikut menyebabkan rendahnya loyalitas sebagai berikut:

- 1) Sistem kompensasi yang buruk membuat karyawan tidak nyaman saat bekerja. Kompensasi yang berjalan kurang baik akan mengganggu ketenangan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Waktu kerja kurang fleksibel. Karyawan membutuhkan istirahat yang cukup untuk tetap fokus saat bekerja. Waktu kerja yang tidak fleksibel akan mengganggu fokus mereka.
- 3) Rendahnya motivasi pegawai. Karyawan juga perlu di motivasi untuk tetap semangat dalam bekerja. Atasan berperan penting dalam memotivasi karyawannya.
- 4) Struktur organisasi yang kurang jelas. Jika struktur organisasi tidak jelas, tugas dan tanggung jawab menjadi tidak jelas. Perusahaan harus memiliki struktur kerja yang jelas agar beban pekerjaan menjadi jelas dan dapat ditangani dengan baik.

- 5) Rancangan pekerjaan kurang baik. Rancangan pekerjaan yang buruk atau tidak jelas akan membingungkan karyawan saat melakukan pekerjaan.
- 6) Rendahnya kualitas manajemen yang terlibat pada kurangnya perhatian terhadap konsumen. Kualitas manajemen yang buruk menyebabkan kurangnya perhatian terhadap pelanggan; kualitas manajemen yang buruk juga akan berdampak pada cara karyawan melayani pelanggan.
- 7) Rendahnya kemampuan kerja atasan, yang tidak mendukung berhasilnya kerjasama tim. Semua pekerjaan karyawan harus diawasi secara berkala, karena peran atasan sangat penting bagi perusahaan.
- 8) Kurang terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karir. Perusahaan harus memiliki tingkatan jabatan, dan karyawan seharusnya memiliki kesempatan untuk naik jabatan.

c. Dimensi Loyalitas Karyawan

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kesetiaan karyawan, menurut Anoraga (1992):

- 1) Hubungan yang erat antar karyawan. Agar karyawan merasa nyaman saat bekerja, karyawan seharusnya memiliki hubungan yang baik satu sama lain baik di dalam maupun di luar pekerjaan.
- 2) Saling keterbukaan dalam hubungan kerja. Sangat penting bagi karyawan untuk tetap jujur satu sama lain dan tidak membicarakan masalah di belakang.

- 3) Pemimpin dan karyawan harus saling menghormati. Kerjasama antara atasan dan bawahan harus kuat jika mereka tidak ingin menang sendiri.
- 4) Memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja. Atasan yang bijak akan memperlakukan karyawan dengan sebaik mungkin agar mereka merasa nyaman di tempat kerja mereka jika mereka memperlakukan mereka tidak sebagai buruh tetapi sebagai rekan kerja.
- 5) Pemimpin berusaha memahami setiap pekerja secara kekeluargaan. Untuk menjalin hubungan yang erat dengan karyawan mereka, atasan seharusnya mencoba menggali diri mereka sendiri dengan berbicara dengan mereka secara langsung.
- 6) Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan. Atasan dapat sekali-kali mengatur rekreasi untuk refreshing dan mempertahankan keakraban.

d. Indikator Loyalitas Karyawan

Loyalitas menurut Gouzali (2000) memiliki beberapa unsur yaitu:

- 1) Ketaatan dan kepatuhan adalah kemampuan seorang pegawai untuk mematuhi segala peraturan yang berlaku di kedinasan mereka, mematuhi perintah dari atasan mereka, dan tidak melanggar larangan.
- 2) Tanggung jawab adalah kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, tepat

waktu, dan dengan berani mengambil resiko untuk tindakan atau keputusan yang diambil.

- 3) Pengabdian, yang berarti memberikan ide dan energi secara tulus kepada perusahaan.
- 4) Kejujuran, keselarasan antara apa yang dikatakan atau dilakukan dengan apa yang sebenarnya.

Pendapat Hanum (2018) menyatakan loyalitas karyawan disintesis adalah lesetiaan, pengabdian, kepercayaan yang diberikan atau ditujukan individu kepada seseorang atau lembaga yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik dengan indikator: 1) taat pada peraturan, 2) tanggung jawab, dan 3) sikap kerja. Adapun indikator loyalitas dalam penelitian Runtu (2014) yaitu: 1) kesetiaan, 2) kegigihan, 3) peraturan, dan 4) aktif dalam organisasi.

B. Penelitian yang Relevan

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Billy Kharisma Nusantara. 2015. Pengaruh Leader Member Exchange dan Budaya Perusahaan Terhadap Loyalitas	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh leader member exchange terhadap loyalitas karyawan PT Square Group, (2) Pengaruh budaya	- <i>Leader Member Exchange</i> - Budaya Perusahaan - Loyalitas Karyawan	Analisis regresi linier berganda.	Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Leader member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group,

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Karyawan PT Square Group. Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta, Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen.	perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group, (3) Pengaruh leader member exchange dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.			(2) Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group, (3) <i>Leader member exchange</i> dan budaya perusahaan, berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Kontribusi leader member exchange dan budaya perusahaan untuk menjelaskan loyalitas karyawan PT Square Group.
2.	Desi Hasbiyah, Vira Tiara Putri, dan Muhammad Luthfie. 2024. Komunikasi Interpersonal dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan Madani Pet Shop Bogor. Karimah Tauhid, Volume 3 Nomor 1, pp. 1258-1264.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komunikasi interpersonal karyawan Madani Pet Shop Bogor, faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi interpersonal di Madani Pet Shop Bogor, dan komunikasi interpersonal dalam meningkatkan loyalitas karyawan	- Komunikasi Interpersonal - Loyalitas Karyawan	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal karyawan Madani Pet Shop Bogor sudah cukup baik. Faktor- faktor yang memengaruhi komunikasi interpersonal di Madani Pet Shop Bogor adalah keterampilan komunikasi interpersonal, sikap positif, dan

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
		Madani Pet Shop Bogor.			lingkungan kerja yang kondusif. komunikasi interpersonal dalam meningkatkan loyalitas karyawan Madani Pet Shop Bogor terbukti signifikan.
3.	Gilang Kartika Hanum. 2018. Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Guru SMK Swasta di Kecamatan Kemayoran Jakarta Pusat. CICES: <i>Cyberpreneurship Innovative and Creative Exact and Social Science</i> , Vol. 4, No. 2, pp. 147-154.	Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal, (2) kepercayaan, (3) loyalitas guru SMK di Kemayoran.	- Komunikasi Interpersonal - Kepercayaan - Loyalitas Karyawan	Analisis jalur	Hasil penelitian berdasarkan variable yang diteliti. Pertama terdapat pengaruh positif antara komunikasi interpersonal dan loyalitas guru. Kedua, terdapat pengaruh positif antara kepercayaan dan loyalitas guru. Ketiga terdapat pengaruh positif antara komunikasi interpersonal dan kepercayaan guru di SMK.
4.	Venny Rose. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variable Intervening.	Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan, dan pengaruh budaya organisasional terhadap loyalitas	- Budaya Organisasi - Loyalitas Karyawan - Komitmen Organisasional	Path Analysis	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan, selain itu budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Management and Business Review, Vol. 3, No. 2, pp. 104- 115.	karyawan melalui komitmen organisasional.			karyawan dimediasi oleh komitmen organisasional.
5.	Sofia Ayunda, Arif Adrian, dan Nidia Wulansari. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan di Favehotel Olo Padang. Bogor Hospitality Journal Vol. 6, No. 2, pp. 34-38	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi (X) terhadap loyalitas karyawan (Y) di FaveHotel Olo Padang.	- Budaya Organisasi - Loyalitas Karyawan	Analisis regresi linier berganda.	Hasil penelitian terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan dimana nilainya adalah sebesar 22,75% dan 77,3% di pengaruhi oleh faktor lainnya.
6.	Asriandi, Mursalim Umar Gani, dan A.M. Hasbi. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar. Jemma: Jurnal of Economic, Management	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar.	- Budaya Organisasi - Lingkungan Kerja - Loyalitas Karyawan - Kinerja Karyawan	Analisis Jalur	Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Loyalitas Karyawan dan Kinerja Karyawan, hubungan antara Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja, terhadap Loyalitas Karyawan merupakan hubungan

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	and Accounting, Vol. 1, No. 2, pp. 1-13.				lemah, hubungan antara Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan merupakan Hubungan yang cukup kuat.
7.	Yolanda Oktaviana Yusuf. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Pegawai pada PT. Tara Megah Muliatama (Studi Kasus pada Pengemudi Taksi Gemah Ripah Bandung). Skripsi: Universitas Telkom, Fakultas Komunikasi dan Bisnis.	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai pas PT. Tara Megah Muliatama atau yang biasa dikenal dengan Taksi Gemah Ripah.	- Budaya Organisasi - Loyalitas Karyawan	Analisis deskriptif Analisis regresi linier sederhana	Hasil Uji regresi menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas pegawai. Sedangkan nilai R square pada koefisien determinasi menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai adalah sebesar 16%, sisanya 84% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain ng tidak dibaha dalam penelitian ini.
8.	Francis Gunawan. 2017. Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Victory	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada	- Budaya Organisasi - Loyalitas Karyawan	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	International Futures. AGORA Vol. 5, No. 1.	PT. Victory International Futures			loyalitas karyawan.
9.	Raniah Anindya Putri. 2015. Hubungan Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja dengan Loyalitas Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional KC. Ahmad Yani Bandung. Skripsi: Universitas Widyatama, Fakultas Bisnis dan Manajemen.	Penelitian ini menemukan menurunnya loyalitas karyawan Bank BTPN yang diduga karena komunikasi interpersonal dan motivasi kerja.	- Komunikasi Interpersonal - Motivasi Kerja - Loyalitas Karyawan	Metode Deskriptif dan Verifikatif	Penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan yang positif antara komunikasi interpersonal dengan loyalitas karyawan dan adanya hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan loyalitas karyawan.
10.	Siska Eka Pratiwi dan Umar Farouk. 2018. Effective of Interpersonal Communication at PT Keretaapi Indonesia (Persero) DAOP 4 Semarang. Admisi & Bisnis, Vol. 18, No. 1, pp. 19- 30.	Masalah utama yang dihadapi oleh sebagian besar perusahaan besar dalam menjalankan bisnisnya termasuk PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) adalah kurang efektifnya komunikasi interpersonal dalam pengelolaan bisnis mereka	- Komunikasi Inrerpersional	Studi pustaka	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tujuh faktor efektif komunikasi interpersonal dan tiga faktor yang tidak efektif dalam komunikasi interpersonal pada PT KAI. Tujuh faktor yang efektif adalah toleransi, kepercayaan, kesetaraan, respon, emphyaty dan perilaku suporting. Tiga faktor

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
					ineffetive adalah keterbukaan pikiran, kebersamaan dan kejujuran
11.	Elfridauli, 2018. The Influence of Organization Culture and Interpersonal Communication on The Work Attitude of Private Junior High School Teachers in Tanjung Priok District, Jakarta. JISAE, Vol. 4 No. 2.	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap sikap kerja guru SMP swasta di Kecamatan Tanjung Priok.	- Budaya Organisasi - Komunikasi Interpersonal - Sikap Kerja	Analisis Jalur	Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini dapat disimpulkan: (1) budaya organisasi mempunyai pengaruh positif langsung terhadap sikap kerja guru; (2) komunikasi interpersonal juga berpengaruh langsung positif terhadap sikap kerja guru; (3) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komunikasi interpersonal. Oleh karena itu, sikap kerja dapat dikembangkan melalui perbaikan budaya organisasi dan komunikasi interpersonal.
12.	Isna Maslikha, Achmad Fauzi, Dedi Sutomo, Mohammad Reza Fakhruddin. 2022.	Prapenelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk membangun hipotesis penelitian dengan menggunakan	- Komunikasi Interpersonal - Kepercayaan Organisasi - Kinerja Karyawan	Metode deskriptif.	Hasil penulisan artikel ini menunjukkan bahwa: 1) Komunikasi Interpersonal mempunyai pengaruh terhadap

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	The Effect of Interpersonal Communication and Organizational Trust on Employee Engagement and Their Impact on Job Performance. DIJEFA: Dinasti International Journal of Economic, Finance, and Accounting.	metode deskriptif.			Employee Engagement; 2) Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap Prestasi Kerja; 3) Kepercayaan Organisasi berpengaruh terhadap Employee Engagement; 4) Kepercayaan Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Prestasi Kerja; 5) Employee Engagement mempunyai pengaruh terhadap Prestasi Kerja.
13.	Togar Naibaho, dan Winfrontstein Naibaho. 2024. <i>The Influence of Interpersonal Communication, Work Environment, and Job Satisfaction on Job Loyalty Employees of PT. Tamtama Mulia Abadi.</i> International Journal on Social Science, Economics and Art, 14(1), pp. 98-104.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Tamtama Mulia Abadi.	- Komunikasi Interpersonal - Lingkungan Kerja - Kepuasan Kerja - Loyalitas Karyawan	Analisis Asosiatif	Berdasarkan hasil uji hipotesis t dapat disimpulkan bahwa secara parsial komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Berdasarkan hasil uji

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
					hipotesis F dapat disimpulkan bahwa secara simultan komunikasi interpersonal, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja.
14.	Ismail, Mislia, Nur Naninsih, Yusriadi, Syafrizaldi, Wili Chandra, dan Andries Lionardo. 2022. <i>The Effect of Interpersonal Communication on Performance through Work Teams and Organizational Commitments of the Office of Education and Culture in Bantaeng Regency.</i> Proceedings of the First Australian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Sydney, Australia, December 20-22, 2022, pp. 1330-1336.	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja melalui tim kerja dan komitmen organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud) pegawai Kabupaten Bantaeng.	- Komunikasi Interpersonal - Kinerja Karyawan - <i>Work Teams</i> - Komitmen Organisasi	Path Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung dan tidak langsung melalui tim kerja dan komitmen organisasi pelaksana Dikbud Kabupaten Bantaeng. Dalam penelitian ini komitmen organisasi sebagai variabel yang paling mempengaruhi kinerja pegawai menunjukkan rasa kepemilikan pegawai yang tinggi. Pegawai menempatkan dirinya lebih tinggi dalam organisasi secara

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
					formal dan sikap pegawai yang menyukai organisasi bekerja dengan sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi.
15.	Vu Dinh Khoa, Ngo Van Quang, Nguyen Thi Nguyet Dung, Bui Thi Phuong Hoa, dan Nguyen Thi Thu Huyen. 2024. <i>Organizational Culture and Employees' Loyalty: An Emperical Research from an University Context.</i> International Journal of Religion, Vol. 5 No. 6, pp. 118-135.	Penelitian saat ini dilakukan untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas karyawan di Universitas Industri Hanoi. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi peran mediasi motivasi kerja, kepuasan, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja dalam hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas.	- <i>Organizational Culture</i> - <i>Employees' Loyalty</i>	Model struktural SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang proporsional antara budaya organisasi dengan loyalitas karyawan, motivasi kerja, kepuasan, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja. perantara dalam hubungan ini di antara mereka, budaya organisasi memiliki dampak keseluruhan yang paling kuat terhadap loyalitas. Implikasi pengelolaan dan arah penelitian di masa depan juga dibahas.
16.	Harry Sutanto dan Nugroho J. Setiadi. 2021. <i>Organizational Culture and Employee Loyalty: Mediation</i>	Penelitian ini menguji pengaruh mediasi terhadap komitmen organisasi antara budaya organisasi dan	- Komitmen Organisasi - Budaya Organisasi - Loyalitas Karyawan	Hierarchical Regression analysis	Disimpulkan bahwa perusahaan harus a) fokus membangun budaya organisasi yang mengintegrasikan keteguhan,

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	<i>Impact of Organizational Commitment.</i> PalArch's Journal of Archeology of Egypt/Egyptology, Vol. 18 No. 1, pp. 704-717.	loyalitas karyawan.			kolaborasi, dan kreativitas; b) memberikan fleksibilitas dan kesempatan untuk mendukung pengembangan pegawai; dan c) merumuskan kebijakan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pegawai.
17.	Kuswandi dan Sutrisno. 2023. <i>The Effect of Interpersonal Communication on Employee Performance Through Intrinsic and Extrinsic Motivation as Intervening Variables.</i> International Journal of Scientific and Management Research, Vol. 6 No. 8, pp. 58-70.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai faktor mediasi, pada PT. SALSBP di Indonesia.	- <i>Interpersonal Communication</i> - <i>Employee Performance</i> - <i>Intrinsic and Extrinsic Motivation</i>	Analisis Jalur	Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula komunikasi interpersonal. Selain itu, komunikasi interpersonal secara signifikan mempengaruhi motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi intrinsik juga ditemukan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal mempengaruhi

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
					kinerja karyawan melalui motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Khususnya, faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi ekstrinsik. Studi ini memberikan wawasan berharga untuk memahami berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dengan fokus khusus pada komunikasi interpersonal, motivasi ekstrinsik, dan intrinsik.
18.	Hendrik Caros Nugraha, Chablullah Wibisono, Muhammar Khaddafi, Diana Titik Windayati, dan Fatahurrzak. 2022. <i>The Effect of Interpersonal Communication, Workload and Work Environment on Work Effectiveness and</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan.	- <i>Interpersonal Communication</i> - <i>Workload</i> - <i>Work Environment</i> - <i>Work Effectiveness</i> - <i>Organizational Commitment</i>	Structural Equation Modeling - Partial Least Square	Hasil penelitian sebagai berikut: (1) Pengaruh Interpersonal Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja bersifat positif dan signifikan. (2) Beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap efektivitas kerja. (3) Pengaruh lingkungan kerja terhadap

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Commitments as Intervening Variables in The Regional Secretary Office in Bintan District.</i>				efektivitas kerja adalah positif dan signifikan. (4) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Kerja bernilai positif dan signifikan. (5) Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. (6) Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (7) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (8) Pengaruh Interpersonal Variabel Komunikasi Terhadap Efektivitas Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening adalah positif dan signifikan. (9) Pengaruh variabel Beban

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
19.	Puti Amalina, Hery Winoto Tj, dan Melitina Tecoalu. 2023. The effect of work culture and work environment on employee loyalty through work stress as a media variable at PT. OMFI Enrichment: Journal of Management, Vol. 13 No. 3, pp. 2153-2165	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan, melalui stres kerja.	- Budaya Kerja - Lingkungan Kerja - Loyalitas Karyawan - Stres Kerja	Structural Equation Modeling - Partial Least Square	Kerja terhadap Efektivitas Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening adalah positif dan signifikan. (10) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja terhadap Efektivitas Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening adalah positif dan tidak signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan, dan lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap stres

No.	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
					kerja karyawan. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selanjutnya budaya kerja dan lingkungan kerja sama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. OMFI melalui stres kerja.
20.	Yolanda Oktaviana Yusuf dan Romat Saragih. 2020. The Effect of Organizational Culture on Employee Loyalty. Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 4 No. 3, pp. 380- 387.	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada PT. Taksi Tara Megah Muliatama atau biasa dikenal dengan Taksi Gemah Ripah.	- <i>Organizational Culture</i> - <i>Employee Loyalty</i>	Analisis deskriptif Analisis regresi linier sederhana	Hasil uji regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

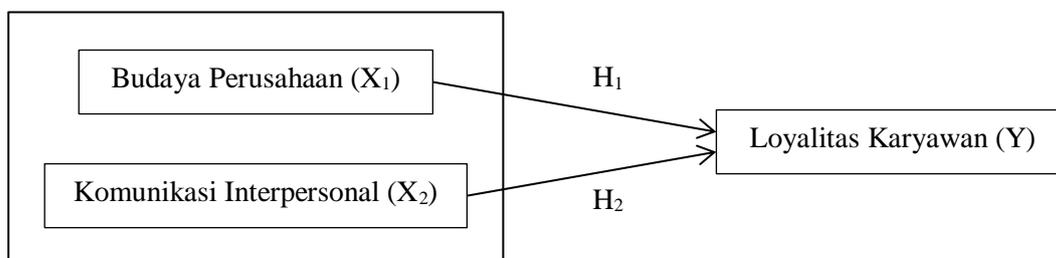
Sumber: Diolah Peneliti (2024)

C. Kerangka Berpikir Penelitian

Sugiyono (2017) mendefinisikan kerangka berpikir sebagai sintesa yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti dan merupakan dasar untuk memecahkan masalah penelitian. Untuk menganalisis masalah dari hal-

hal umum ke hal-hal khusus, kerangka berpikir menjelaskan bagaimana setiap variabel berhubungan satu sama lain. Sesuai dengan teori dan penelitian sebelumnya, variabel yang akan diteliti meliputi variabel independen (budaya perusahaan dan komunikasi interpersonal) dan variabel dependen (loyalitas karyawan). Penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nusantara (2015), Hasbiyah et al. (2024), dan Hanum (2018)..

Peneliti harus memberikan penjelasan teori untuk setiap variabel (Sugiyono, 2008). Kerangka yang terdapat dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu budaya perusahaan (X_1) dan komunikasi interpersonal (X_2), serta menggunakan 1 variabel terikat yaitu loyalitas karyawan (Y). Teori yang sudah dikemukakan di atas adalah dasar penelitian ini, oleh karena itu, kerangka pemikiran skematis dibuat untuk menjelaskan masalah yang diteliti dijabarkan sebagai berikut:



Sumber: Hasil Modifikasi dari Nusantara (2015), Hasbiyah et al. (2024), dan Hanum (2018)

Gambar 2. 1 Bagian Kerangka Berpikir Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Dari uraian diatas, peneliti dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- 1. Pengaruh budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan Patzy Pet Shop.**

Menurut temuan Tepeci (2001), budaya perusahaan memengaruhi tingkat kepuasan kerja, keinginan untuk tinggal di perusahaan, dan keinginan untuk memberi rekomendasi kepada orang lain. Loyalitas adalah tingkat keinginan untuk tetap bertahan yang dimaksud disini. Tempat di mana karyawan merasa bangga dengan organisasi mereka dan kemudian memberi tahu orang lain bahwa perusahaan itu baik. Budaya perusahaan, dapat dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Nusantara (2015) bahwa pada penelitiannya ditemukan hasil budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, pada penelitian Rose (2019) menunjukkan hasil bahwa budaya perusahaan berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Disamping itu, Manikotama et al. (2022), Ayunda et al. (2022), dan Sinta (2022) pada penelitiannya terdapat pengaruh antara budaya perusahaan dengan loyalitas karyawan.

H₁: Diduga budaya perusahaan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Patzy Pet Shop.

2. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap loyalitas karyawan Patzy Pet Shop.

Komunikasi interpersonal berfokus pada transfer informasi dari satu orang ke orang lain, menurut Gibson et al. (2009), serta S. P. Robbins & Coulter (2012) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal itu transfer informasi dari satu orang ke orang lain. Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi ini adalah komunikasi diadik (*dyadic communication*) yang melibatkan hanya dua orang, seperti suami-istri, dua sejawat atau dua rekan

kerja, dua sahabat dekat, guru- murid, atasan-bawahan, dan sebagainya. Komunikasi interpersonal juga dapat dibuktikan pengaruhnya dalam penelitian Hasbiyah et al. (2024) pada penelitiannya terbukti bahwa terdapat pengaruh signifikan komunikasi interpersonal terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, Putri (2016) pada penelitiannya mengungkapkan adanya pengaruh positif antara komunikasi interpersonal dengan loyalitas karyawan. Hanum (2018) pada penelitiannya menyatakan terdapat pengaruh positif antara komunikasi interpersonal dengan loyalitas karyawan.

H₂: Diduga komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Patzy Pet Shop