

2 LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan Visioner

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholder* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel (Komariah & Triatna, 2008). Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Kartanegara, 2003). Pemimpin yang visioner adalah seorang pemimpin yang melihat kecepatan sebagai sebuah kemampuan yang harus dikuasai guna memuaskan konsumen yang menginginkan pelayanan atau pemenuhan seketika (Suprayitno, 2007 dalam Hidayat *et al.*, 2023). Gaya kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik (Pariaribo, 2014). Selain itu, kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang fokus dan orientasi pada masa depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi (Siswadi, 2019). Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai visi masa depan, tetapi juga mampu membuat visi yang realistis, sehingga karyawannya dapat memahami visi tersebut (Nanus, 1992).

Adapun definisi kepemimpinan visioner dalam penelitian ini sesuai dengan Komariah dan Triatna (2008), yaitu kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya di dalam perusahaan yang dipimpinnya.

2.1.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Visioner

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Elmi *et al.*, 2017). Menurut Sanusi (2009, p. 23 dalam Sukriadi, 2018), berikut adalah 10 faktor kompetensi yang dapat memengaruhi kepemimpinan visioner.

1. *Visualizing*

Seorang pemimpin harus mempunyai gambaran jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran jelas kapan hal itu akan dapat dicapai di masa depan sehingga tercipta pemimpin yang visioner dan berfokus ke depan.

2. *Futuristic Thinking*

Seorang pemimpin yang tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang. Hal ini penting karena pemimpin visioner dipengaruhi oleh pemikirannya yang memandang ke masa depan.

3. *Showing Foresight*

Tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, seorang pemimpin juga mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat memengaruhi rencana untuk menjadi seorang pemimpin yang visioner.

4. *Proactive Planning*

Seorang pemimpin harus bisa menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut, serta mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan tersebut agar bisa menjadi seorang pemimpin yang visioner.

5. *Creative Thinking*

Pemikiran yang kreatif dalam menghadapi tantangan serta mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah membuat seseorang dapat diklasifikasikan sebagai pemimpin yang visioner.

6. *Taking Risks*

Seseorang yang juga berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran adalah seorang pemimpin yang visioner karena kegagalan dilihat sebagai peluang untuk perbaikan kualitas di masa depan.

7. *Process Alignment*

Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi, serta menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.

8. *Coalition Building*

Pemimpin yang menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran, dirinya harus menciptakan hubungan yang harmonis, baik ke dalam maupun ke luar organisasi, serta ak-

tif dalam mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen, dan golongan tertentu memengaruhi kevisioneran seorang pemimpin.

9. *Continuous Learning*

Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.

10. *Embracing Change*

Pemimpin yang mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan sehingga pemimpin dapat dianggap visioner. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

2.1.3 Indikator Kepemimpinan Visioner

Berikut adalah indikator dari Kepemimpinan Visioner menurut Nanus (1992 dalam Arifin *et al.*, 2023):

1. Penentu target (*Direction Setter*)

Pemimpin harus mampu memastikan kepada bawahannya mengenai target atau tujuan organisasi. Para pemimpin ini harus memberikan bimbingan, dorongan, dan motivasi bagi orang lain. Ada pertanda jika seorang yang dapat menentukan target memiliki kepemimpinan visioner. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa pemimpin yang menentukan target merupakan pemimpin yang visioner, tapi semakin besar kemampuan seseorang untuk menentukan target belum tentu menjadikan pemimpin yang visioner. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda.

2. Agen perubahan (*Agent of Change*)

Dalam konteks perubahan lingkungan atau kebutuhan masyarakat, pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk memenuhi kepentingan pemangku kepentingan. Sebagai *Agent of Change*, mereka harus mampu dan percaya diri untuk menyesuaikan diri serta berpikir dan bertindak fleksibel. Mereka juga memiliki kemampuan untuk mengontrol dan mengelola risiko perubahan. Ada pertanda jika seorang yang dapat menjadi agen perubahan memiliki kepemimpinan visioner. Hal ini menjadi per-

tanda logis bahwa pemimpin yang dapat menyebabkan perubahan merupakan pemimpin yang visioner, tapi semakin besar kemampuan seseorang untuk menyebabkan perubahan belum tentu menjadikan seorang pemimpin yang visioner. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda. Maka indikator ini dapat diterima.

3. Juru bicara (*Spokeperson*)

Pemimpin visioner harus percaya diri dan mampu mengungkapkan visi organisasinya kepada orang-orang di luar organisasi atau kepada orang-orang di dalam organisasi. Ini tidak hanya terkait untuk memastikan pesan yang disampaikan, tetapi juga untuk memastikan bahwa orang lain dapat dengan mudah memahami apa yang mereka maksud. Pemimpin visioner harus memahami lingkungan eksternal dan memiliki kemampuan untuk mengambil tindakan secepat mungkin untuk menanggapi perubahan lingkungannya. Ada pertanda jika seorang yang dapat menjadi juru bicara memiliki kepemimpinan visioner. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa pemimpin yang menjadi juru bicara merupakan pemimpin yang visioner, tapi semakin besar kemampuan seseorang untuk menjadi juru bicara belum tentu menjadikan pemimpin yang visioner. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda. Indikator ini dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan visioner.

4. Pelatih (*Coach*)

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik untuk bawahan mereka atau orang lain. Mereka harus mengkoordinasikan setiap kegiatan dalam kelompok dan juga mampu melibatkan semua orang dalam kelompok dalam kegiatan kelompok. Pemimpin harus memainkan peran penting untuk menciptakan dan memengaruhi semua orang dalam kelompok dan membimbing untuk berhasil mencapai visi. Ada pertanda jika seorang yang dapat melatih karyawan memiliki kepemimpinan visioner. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa pemimpin yang melatih merupakan pemimpin yang visioner, tapi semakin besar kemampuan seseorang untuk melatih belum tentu menjadikan pemimpin yang visioner. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis. Maka indikator ini dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan visioner.

2.2 Loyalitas Karyawan

2.2.1 Definisi Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan aspek penting dalam implementasi perusahaan yang efektif dan pencapaian visi dan misi perusahaan. Loyalitas karyawan tidak hanya diukur dengan lamanya waktu seorang karyawan bekerja untuk sebuah perusahaan, tetapi juga

dengan komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka. Loyalitas karyawan yang rendah dapat menyebabkan masalah seperti hilangnya kepercayaan, pekerjaan yang tidak efisien, ketidakhadiran, dan perputaran karyawan yang tinggi. Loyalitas karyawan adalah sikap karyawan yang bersedia memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan perusahaan melalui upaya-upaya yang positif dan mengutamakan kepentingan perusahaan karena adanya keterikatan psikologis (Darmawan *et al.*, 2020). Definisi lain loyalitas karyawan adalah komitmen yang kuat dari karyawan kepada perusahaan mereka dan kemauan untuk tetap bekerja bersama perusahaan untuk waktu yang lama (Ineson *et al.*, 2013). Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan berkomitmen untuk organisasi mereka dan bersedia untuk tetap dengan organisasi, terlepas dari kesempatan kerja eksternal atau faktor lain yang dapat menyebabkan mereka keluar (Matzler & Renzl, 2006).

2.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Loyalitas Karyawan

Menurut Almasdi (2012 dalam Citra & Fahmi, 2019) ada tiga faktor yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan, yaitu:

1. Faktor rasional

Faktor rasional atau pertimbangan yang logis karyawan terhadap organisasi ini dapat berupa gaji, bonus, jenjang karir, dan fasilitas yang diberikan kepada karyawan. Setiap orang memiliki kecenderungan untuk bersikap dan bertindak menggunakan logikanya masing-masing. Ketika seorang karyawan merasa sudah cukup mendapatkan berbagai kebutuhan yang seharusnya maka memungkinkan karyawan untuk dapat setia terhadap perusahaannya.

2. Faktor emosional

Faktor emosional dapat memengaruhi loyalitas apabila menyangkut perasaan dan cara mengkespresikan diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung dan timbul perasaan aman bekerja di dalam perusahaan, serta penghargaan-penghargaan yang didapatkan. Perasaan yang dirasakan dan didapatkan selama bekerja di dalam organisasi memungkinkan karyawan setia terhadap perusahaan.

3. Faktor kepribadian

Kepribadian yang dimiliki karyawan dapat menyangkut sifat, karakter dan juga tempramen. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda-beda, ketika karyawan memiliki kepribadian yang baik dan rasa empati yang lebih maka memungkinkan karyawan untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi.

2.2.3 Indikator Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah sikap karyawan yang bersedia memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan perusahaan melalui upaya-upaya yang positif dan mengutamakan kepentingan perusahaan karena adanya keterikatan psikologis. Ada berbagai cara salah satunya adalah dengan empat indikator yang dikemukakan oleh Matzler dan Renzl (2006 dalam Phuong & Vinh, 2020) yaitu:

1. Karyawan membicarakan hal yang positif tentang perusahaan kepada pelanggan.
Karyawan membicarakan hal yang positif tentang perusahaan kepada pelanggan. Ada pertanda jika seorang karyawan yang membicarakan hal yang positif juga memiliki loyalitas. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa karyawan yang membicarakan hal yang positif merupakan karyawan dengan loyalitas yang baik, tapi semakin besar kemampuan karyawan untuk membicarakan hal yang positif pada pelanggan belum tentu menjadikan loyalitas karyawan tersebut tinggi. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda.
2. Karyawan membicarakan hal yang positif tentang perusahaan kepada teman dan keluarga.
Karyawan membicarakan hal yang positif tentang perusahaan kepada teman dan keluarga. Ada pertanda jika seorang karyawan yang membicarakan hal yang positif juga memiliki loyalitas. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa karyawan yang membicarakan hal yang positif merupakan karyawan dengan loyalitas yang baik, tapi semakin besar kemampuan karyawan untuk membicarakan hal yang positif pada pelanggan belum tentu menjadikan loyalitas karyawan tersebut tinggi. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda.
3. Karyawan merekomendasikan produk dan jasa perusahaan pada orang lain.
Karyawan merekomendasikan produk dan jasa perusahaan pada orang lain. Ada pertanda jika seorang karyawan yang merekomendasikan ke orang lain juga memiliki loyalitas. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa karyawan yang memberi rekomendasi merupakan karyawan dengan loyalitas yang baik, tapi semakin besar kemampuan karyawan untuk merekomendasikan produk dan jasa perusahaan pada orang lain belum tentu menjadikan loyalitas karyawan tersebut tinggi. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda.
4. Karyawan ingin untuk tetap bersama perusahaan yang sama di masa depan.
Karyawan ingin untuk tetap bersama perusahaan yang sama di masa depan. Ada pertanda jika seorang karyawan yang ingin untuk tetap bersama perusahaan juga memiliki

loyalitas. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa karyawan yang ingin untuk tetap bersama perusahaan merupakan karyawan dengan loyalitas yang baik, tapi semakin besar keinginan karyawan untuk ingin untuk tetap bersama perusahaan belum tentu menjadikan loyalitas karyawan tersebut tinggi. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Pitasari & Perdhana, 2018). Kepuasan kerja sangat berhubungan dengan *emotional state* yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari sudut pandang karyawan terhadap pekerjaannya (Sari, 2018). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2014). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Secara sederhana kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan karena mereka merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya (Sutanto & Gunawan, 2013).

Definisi variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini sesuai dengan Gondokusumo dan Sutanto (2015) ialah sikap dalam seorang karyawan menginginkan dan menyenangi pekerjaan karena mereka merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya.

2.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh (Fortuna, 2016). Menurut Robbins dan Judge (2015 dalam Irfan & Al Hakim, 2022), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Suatu pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Indikatornya adalah jenis pekerjaan.

2. Gaji

Salah satu faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Semakin tinggi gaji atau sebanding dengan pekerjaannya, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

3. Atasan

Atasan yang baik artinya mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya dan jika karyawan merasa dihargai, maka karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaan yang dimiliki.

4. Rekan Kerja

Faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan hubungan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Rekan kerja yang baik memiliki dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Penelitian ini mengukur variabel kepuasan kerja terkait dengan seberapa besar sikap dalam seorang karyawan menginginkan dan menyenangi pekerjaan karena mereka merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Terdapat lima indikator yang akan diukur dari variabel kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap pengawasan, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja (Gondokusumo & Sutanto, 2015).

1. Kepuasan terhadap gaji

Ukuran gaji yang tepat dapat menimbulkan kepuasan kerja seorang karyawan. Ada pertanda jika gaji seorang karyawan, menimbulkan kepuasan kerja dalam seorang karyawan. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa karyawan makin memiliki kepuasan kerja yang tinggi, tapi semakin tinggi gaji seorang karyawan belum tentu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda. Oleh karena itu kepuasan terhadap gaji dapat menjadi indikator kepuasan kerja.

2. Kepuasan terhadap pekerjaan

Karyawan dapat merasakan dampak dan manfaat dari pekerjaannya terhadap orang lain dan merasa memiliki peran dalam perusahaan sehingga membuat tingkat kepuasannya dalam bekerja semakin tinggi. Hal tersebut dapat memberikan dampak sehingga karyawan merasakan kepuasan dari hasil kerjanya. Ada pertanda jika seorang

karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan juga memiliki kepuasan kerja. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang baik merupakan karyawan dengan kepuasan kerja yang baik, tapi semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaan seorang karyawan belum tentu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda. Oleh karena itu kepuasan terhadap pekerjaan dapat menjadi indikator kepuasan kerja.

3. Kepuasan terhadap Pengawasan

Atasan yang memberikan kesempatan dan perhatian kepada karyawan dapat berdampak juga kepada karyawan. Oleh karena itu, karyawan merasa perusahaan memberikan kepercayaan kepadanya sehingga karyawan cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi. Ada pertanda jika seorang karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pengawasan juga memiliki kepuasan kerja. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pengawasan merupakan karyawan dengan kepuasan kerja yang baik, tapi semakin tinggi kepuasan terhadap pengawasan belum tentu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda. Oleh karena itu kepuasan terhadap pengawasan dapat menjadi indikator kepuasan kerja

4. Kepuasan terhadap Promosi

Adanya kesempatan promosi untuk karyawan dan menempuh jenjang karir sesuai keinginan. Ada pertanda jika seorang karyawan yang memiliki kepuasan terhadap promosi juga memiliki kepuasan kerja. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa karyawan yang memiliki kepuasan terhadap promosi merupakan karyawan dengan kepuasan kerja yang baik, tapi semakin tinggi kepuasan terhadap promosi seorang karyawan belum tentu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda. Oleh karena itu kepuasan terhadap promosi dapat menjadi indikator kepuasan kerja.

5. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Adanya komunikasi dan lingkungan yang mendukung antar rekan kerja. Ada pertanda jika seorang karyawan yang memiliki kepuasan terhadap rekan kerja juga memiliki kepuasan kerja. Hal ini menjadi pertanda logis bahwa karyawan yang memiliki kepuasan terhadap rekan kerja merupakan karyawan dengan kepuasan kerja yang baik, tapi semakin tinggi kepuasan terhadap rekan kerja belum tentu meningkatkan ke-

puasan kerja karyawan. Tentu hal ini tidak terdapat kausalitas yang logis hanya pertanda. Oleh karena itu kepuasan terhadap rekan kerja dapat menjadi indikator kepuasan kerja

2.4 Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian

2.4.1 Hubungan Kepemimpinan Visioner dengan Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang bersifat inspiratif serta transformatif, pemimpin yang memiliki sifat transformatif ini menunjukkan perilaku yang dapat menumbuhkan loyalitas pada karyawannya (Utomo *et al.*, 2022). Loyalitas karyawan dapat ditumbuhkan dari hal-hal berikut, seperti perasaan bangga kepada organisasi, kepemimpinan, keselarasan tujuan antar organisasi dan karyawan, serta kesadaran dari masing-masing individu bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki manfaat yang penting (Simbolon, 2017). Sebuah studi dilakukan terhadap guru dari beberapa sekolah di Indonesia mengenai pengaruh kepemimpinan visioner terhadap loyalitas karyawan yang digambarkan melalui tingkat *turn over*, studi ini memiliki hasil bahwa kepemimpinan visioner memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas guru-guru tersebut (Sulistiasih & Widodo, 2023).

H₁. Kepemimpinan visioner berpengaruh pada loyalitas karyawan.

2.4.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Loyalitas Karyawan

Penelitian yang dilakukan di PT. PLN Pulogadung, Indonesia memiliki hasil bahwa kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas karyawan secara signifikan (Lestari *et al.*, 2021). Studi ini dilakukan pada 133 orang karyawan PT. PLN Pulogadung, Indonesia. Penelitian lain juga dilakukan yang menjelaskan secara lengkap hubungan antara kepuasan kerja, loyalitas karyawan dan pekerjaan kinerja, serta pengaruh moderasi antar variable tersebut. Studi dilakukan di bisnis *hospitality* di Vietnam (Phuong & Vinh, 2020) ditemukan bahwa pada studi tersebut yang memiliki sampel 315 orang ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan.

H₂. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

2.4.3 Hubungan Kepemimpinan Visioner pada Kepuasan Kerja

Ada beberapa hal yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah kepemimpinan visioner dan yang lain yaitu motivasi dan kompetensi kerja (Setia & Pangestu, 2020). Setia dan Pangestu (2020) melakukan penelitian kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai dan hasilnya ada pengaruh sebesar 62,1%. Berdasarkan hasil penelitian

Sukriadi (2018), salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen tetap pada PTS Prodi Perhotelan di Kota Bandung adalah dengan meningkatkan kepemimpinan visioner pimpinan.

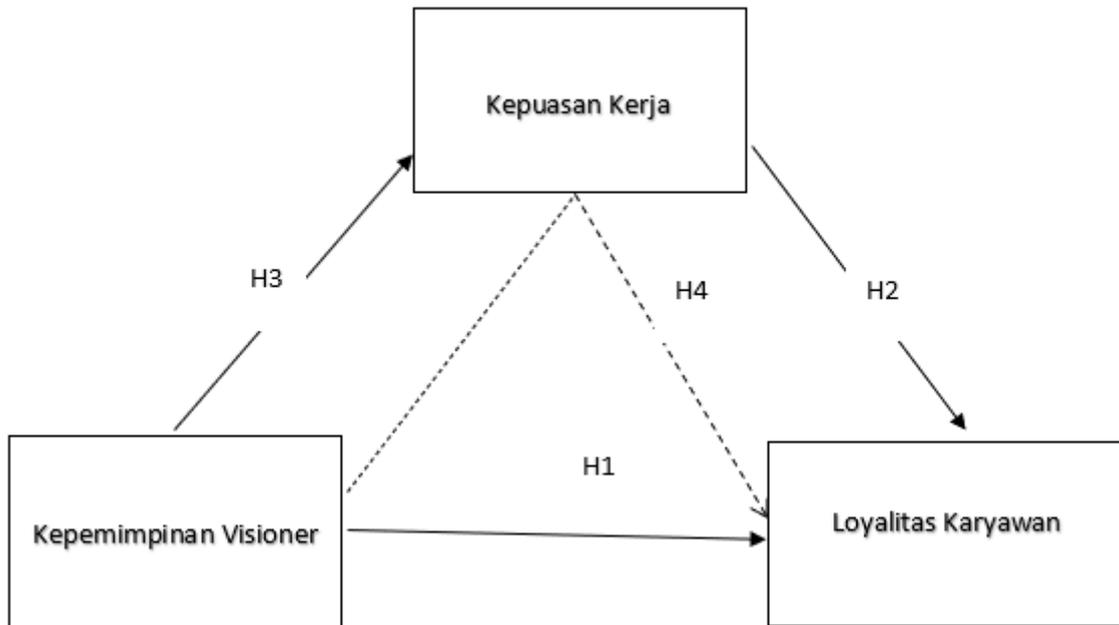
H₃. Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.4.4 Hubungan Kepemimpinan Visioner pada Loyalitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan dapat memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan juga dapat memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja (Pariaribo, 2014). Serta dalam penelitian Pariaribo (2014) ditemukan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian dari Pariaribo (2014) pada badan perencana pembangunan daerah di Kabupaten Supiori menunjukkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Studi lain juga dilakukan oleh Lee (2008). Dalam studi tersebut ditemukan bahwa pada pelajar bekerja yang ada di University of Iowa USA, kepemimpinan yang baik dapat membuat seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga dan melalui kepuasan kerja yang baik dapat mempengaruhi loyalitas karyawan juga.

H₄. Kepuasan kerja akan memediasi efek kepemimpinan visioner pada loyalitas karyawan.

2.5 Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Melalui kerangka pemikiran di atas dapat dilihat bahwa penelitian ini akan menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan visioner dan kepuasan kerja sebagai *predictor* dari loyalitas karyawan sebagai target variabel pada karyawan industri F&B di kota Makassar. Selain itu, kepuasan kerja dalam penelitian ini juga berfungsi sebagai variabel perantara (*intervening*) yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan visioner terhadap loyalitas karyawan.