

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka adalah salah satu bagian penting dari keseluruhan langkah-langkah metode penelitian. Menurut Cooper dalam Creswell (2010) mengemukakan bahwa kajian pustaka memiliki beberapa tujuan yakni; menginformasikan kepada pembaca hasil-hasil penelitian lain yang berkaitan erat dengan penelitian yang dilakukan saat itu, menghubungkan penelitian dengan literatur-literatur yang ada, dan mengisi celah-celah dalam penelitian-penelitian sebelumnya (Creswell, 2010). Bab ini menguraikan tentang beberapa teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian. Selain itu akan disertakan pula penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya untuk semakin memperkuat kebenaran empiris penelitian ini dan pada akhir bab akan dipaparkan mengenai kerangka penelitian serta beberapa hipotesis penelitian.

#### **2.2 Landasan Teori**

Bab ini menguraikan tentang beberapa teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian. Selain itu akan disertakan pula penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebelumnya untuk semakin memperkuat kebenaran empiris penelitian ini dan pada akhir bab akan dipaparkan mengenai kerangka penelitian serta beberapa hipotesis penelitian. Untuk memperlihatkan sistematika dan metodologi dalam penyusunan penelitian ini, penyusun perlu memaparkan landasan teori yang dapat

dijadikan sebagai alat analisa dalam penelitian tersebut. Dan untuk memudahkan dalam melakukan analisis terhadap metode kompensasi dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

Maka perlu dijelaskan terlebih dahulu bahwa dalam pembahasan skripsi ini, akan difokuskan pada kompensasi dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan memfokuskan pembahasan pada kompensasi dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, maka pembahasan tidak terlalu luas serta agar mudah di pahami arah pembahasannya. Oleh karena itu, dalam pembahasan disini penulis selalu menghubungkan dengan kompensasi dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.1 Pengertian Manajemen**

Menurut (Farida 2017) manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengoordinasian/organisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut (Hasibuan 2020) manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Menurut (Robbins dan Coulter) dalam (Kristina and Widyaningrum 2019) manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintergrasikan kegiatan – kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien.

Menurut (Kristina and Widyaningrum 2019) manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

terlebih dahulu. Manajemen dapat pula disebut sebagai sebuah proses. Artinya, seluruh kegiatan manajemen yang dijabarkan ke dalam empat fungsi manajemen yaitu; *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling*, atau dilakukan secara berkesinambungan dan semuanya bermuara kepada pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Hery (2018:7) manajemen merupakan proses mengkoordinir kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif, dengan dan melalui orang lain.

Menurut Ramdan, T., & Sufyani, M. A. (2019:20) manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Menerapkan ilmu manajemen dalam kehidupan sehari-hari tidak dapat Anda praktikkan tanpa mengerti apa itu manajemen. Pengertian ilmu manajemen secara umum harus dipahami agar dapat diimplementasikan dengan baik. Secara umum, manajemen adalah suatu proses dimana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok. Manajemen perlu dilakukan guna mencapai tujuan atau target dari individu ataupun kelompok tersebut secara kooperatif menggunakan sumber daya yang tersedia.

Ilmu manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan dalam mengatur sesuatu agar tujuan yang ingin dicapai dapat terpenuhi. Sebetulnya, hal ini sudah sering terjadi di kehidupan nyata. Setiap orang juga pasti pernah mempraktikkan ilmu manajemen secara tidak langsung setiap harinya. Selain itu, manajemen juga dapat diartikan sebagai seni mengatur dan melaksanakan, berdasarkan sebagai usaha

perencanaan, koordinasi, serta pengaturan sumber daya yang ada demi mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dengan menerapkan ilmu manajemen, diharapkan sesuatu yang sedang dikerjakan dapat selesai tepat waktu dan tanpa ada hal yang menjadi sia-sia. Tujuan tercapai karena terorganisir secara baik.

Dari pengertian manajemen diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sekelompok orang yang saling bekerja sama dengan proses planning, organizing, actuating, dan controlling dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan bersama.

#### **2.2.1.1. Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya.

Adapun fungsi manajemen menurut (Farida 2017) adalah sebagai berikut: perencanaan (*planning*), penataan (*organizing*), Menggerakkan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Di masa kini, fungsi-fungsi itu telah dipadatkan menjadi empat buah fungsi. Adapun fungsi manajemen yaitu:

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*planning*), adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Meliputi penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur, pembuatan rencana serta ramalan (prediksi) apa yang akan terjadi. Kunci perencanaan sekarang ini adalah kesadaran bahwa perencanaan

merupakan proses yang terus menerus. Perencanaan bukan lagi perencanaan sekali setahun yang melibatkan anda. Anda harus membuat perencanaan dan merevisinya secara teratur. Dan perencanaan adalah untuk setiap tingkat manajemen. Perencanaan mengharuskan anda berfikir.

Perencanaan mencerminkan tingginya kinerja dari suatu perusahaan. Melalui perencanaan, perusahaan diharapkan memiliki kejelasan akan arah tujuannya. Hal tersebut tercermin dari perencanaan yang dituangkan melalui visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Bagi sebuah perusahaan, keberadaan visi dan misi sangatlah penting. Hal ini dikarenakan, melalui sebuah visi dan misi akan menjadi pembeda antara perusahaan yang satu dan yang lainnya.

2. Pengorganisasian (*organizing*),

Pengorganisasian (*organizing*), pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil. Pengorganisasian atau *organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

3. Menggerakkan (*Actuating*),

Menggerakkan (*actuating*), adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Pergerakan ialah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama maupun tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*),

Pengendalian (*controlling*), adalah mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana. Bagian paling penting dari pengontrolan adalah proses perbandingan. Anda melaksanakan fungsi kontrol dengan membandingkan kinerja sesungguhnya dengan kinerja yang diinginkan. pengontrolan berangkat dengan pemahaman yang jelas oleh semua karyawan, mengenai kinerja yang diinginkan. Yang paling penting, semua karyawan harus mempunyai pemikiran yang jelas tentang bagaimana mereka dapat secara spesifik memberikan kontribusi kepada tingkat kinerja yang diinginkan ini.

Fungsi manajemen yaitu elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Maka itu fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik serta segala kekurangan bisa di atasi.

### 2.2.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Adapun unsur-unsur manajemen yaitu;

#### 1. *Man*

Man (manusia), merupakan unsur paling penting dalam sebuah organisasi, merujuk pada sumber daya manusia, yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

#### 2. *Money*

Money (Uang), merupakan salah satu hal yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan alat tukar yang sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk menjalankan aktivitasnya, manajemen membutuhkan biaya, baik untuk pembelian dan perawatan alat-alat, pembelian bahan baku/material, pembayaran gaji tenaga kerja dan lain sebagainya. Pengelolaan uang yang baik akan berpengaruh terhadap sukses tidaknya sebuah manajemen yang dilakukan. Oleh karena itu, pengelolaan uang harus dilakukan secara rasional agar tujuan yang telah ditetapkan bisa tercapai.

### 3. *Methods*

Methods (Metode), yaitu suatu tata cara kerja manager untuk berbagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran. Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peran utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

### 4. *Materials*

Materials (Bahan), yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Materi terdiri dari bahan mentah atau setengah jadi (raw material) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi- materi sebagai salah satu saran. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

### 5. *Machines*

Machines (Mesin), yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.



#### 6. *Market,*

Market (Pasar), yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penugasan dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

### **2.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM terdiri atas dua pengertian utama, yaitu Manajemen dan Sumber Daya Manusia dapat dirumuskan pengertian MSDM adalah suatu proses pemanfaatan sumberdaya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Sedarmayanti (2017) menyatakan : “Kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, member penghargaan dan penilaian” . Menurut (Mangkunegara 2017) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam raangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Edison, Anwar, and Komariyah 2017) manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan organisasi.

Menurut (Sutrisno 2019) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Menurut (Farida 2017) manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi dan pemeliharaan sumber daya manusia dengan maksud untuk membaantu pencapaian tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.”

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut maka dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan individu atau kelompok karyawan agar peranannya efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan karyawan, perusahaan dan masyarakat.

Fungsi Operasional :

a. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan (*disciplin*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*sparation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Aspek lain dari sumberdaya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya

mementingkan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan, pemilik dan tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu kepemegangan saham, karyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektivitas, efisien, produktivitas dan kinerja perusahaan. Berbagai kegiatan dalam rangka manajemen sumber daya manusia seperti dikemukakan diatas apabila telah terlaksana secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan dan sumberdaya manusia yang ada pada perusahaan tersebut.

Pelaksanaan berbagai fungsi manajemen sumberdaya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Pelaksanaan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan Disiplin dan Lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai.

### **2.3. Pengertian Kompensasi**

Menurut Enny (2019:37) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Menurut Akbar, et al., (2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai

sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Selanjutnya menurut Sutrisno (2017:181) “kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM)”.

Sedarmayanti (2019:263) kompensasi merupakan segala sesuatu yang akan diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa kerja karyawan.

Kompensasi menunjukkan pada semua hal baik berwujud pada balas jasa berupa finansial maupun non finansial dari perusahaan kepada karyawannya. Jika kompensasi yang diterima karyawan adalah tinggi, maka karyawan akan merasa semakin puas. Sebaliknya jika kompensasi yang diterima oleh karyawan sedikit maka karyawan akan merasa tidak puas dalam bekerja. Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh serta mempertahankan karyawan yang produktif (Suharto dan Yamit, 2005: 55).

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan dapat meningkat.

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan

harapan pegawai sedangkan kompensasi itu sendiri ialah merupakan salah satu faktor untuk mendorong pegawai agar memiliki kinerja yang lebih tinggi. Bagi perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut para ahli yang mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, yaitu:

- a. Menurut Ardana (2021: 153) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.

- b. Menurut Hasibuan (2019: 117) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.
- c. Menurut Sastrohadiwiryo dalam bukunya Yuniarsih (2021: 125) Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa kepada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

### **2.3.1. Tujuan Kompensasi**

Menurut S. P Hasibuan (2019: 121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin membaik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan - peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonstentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintahan dapat dihindarkan.

Menurut Hasibuan (2021:124), sistem pemberian kompensasi yang diterapkan antara lain:



## 1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (Gaji, Upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayarkan sebesar perjanjian.

## 2. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang dibayarkan selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan. Sistem ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan benar-benar diterapkan, pada system hasil yang perlu mendapatkan perhatian sungguh- sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksakan dirinya untuk bekerja diluar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya.

Sedangkan untuk kelemahan system hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

### 3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit dan lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam sistem borongan pekerjaan bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Selain itu, menurut Anoki H Dito (2020:32), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem Waktu, dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.
2. Sistem Hasil (Output), dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.
3. Sistem Borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Hal ini juga di dukung oleh pendapat menurut Ardana (2021:155), system pembayaran kompensasi antara lain:

1. Sistem waktu
  - a. Kompensasi (gaji, upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti: jam, hari, minggu atau bulan.
  - b. Administrasi pengupahannya relatif mudah dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.
  - c. Sistem ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayarkan atas sistem waktu secara periode setiap bulannya.
  - d. Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja, bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya
2. Sistem hasil.
  - a. Kompensasi atau upah yang ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, kilo gram.
  - b. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya.
  - c. Tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap, dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti karyawan administrasi.
3. Sistem Borongan
  - a. Suatu cara pengupahan yang penempatannya/penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakannya.

- b. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
- c. Dalam sistem borongan memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar, perhitungan-perhitungan yang tepat.

### **2.3.2. Jenis-jenis Kompensasi**

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan ke dalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial.

1. Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham).
2. Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.
3. Kompensasi non financial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

### **2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

1. Faktor Intern Organisasi

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

a) Dana Organisasi

Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai. Maka Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b) Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2. Faktor Pribadi Karyawan

a) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan pegawai pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

b) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya.

c) Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada profesionalisme seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya.

d) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab

yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan / kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

### 3. Faktor Ekstern

#### a) Penawaran dan Permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (supply) tenaga kerja lebih dari permintaan (demand) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

#### b) Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (cost of living). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal jika kompensasi yang diberikan lebih

rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

c) Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d) Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

Adapun faktor yang mempengaruhi menurut Septawan (2017: 9) yaitu:

1) Produktivitas kerja

Organisasi apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material keuntungan non-material. Oleh sebab itu organisasi harus mempertimbangkan produktivitas kerja karyawannya dalam kontribusi terhadap keuntungan organisasi tersebut dan tidak membayar atau memberikan



kompensasi melebihi kontribusi pegawai kepada organisasi melalui produktivitas mereka.

2) Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi itu untuk membayar. Organisasi apapun tidak akan membayar pegawai sebagai kompensasi melebihi kemampuannya.

3) Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya, banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka memberikan kompensasi yang memadai bagi pegawai.

4) Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Jumlah tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah dari pada pegawai yang memiliki kemampuan melebihi tenaga kerja di pasaran kerja.

5) Organisasi karyawan

Adanya organisasi-organisasi pegawai akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang seimbang. Apabila ada perusahaan yang memberikan kompensasi yang. Semakin baiknya sistem pemerintahan, maka semakin baik juga sistem.

6) Perundang-undangan, termasuk di bidang perburuan (karyawan).

Berbagai peraturan dan undang-undang yang jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap perusahaan, baik pemerintah maupun swasta.

#### **2.3.4. Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Edison, et al.,(2017:152-153) mengemukakan, secara umum ada beberapa dimensi dan indikator kompensasi, yaitu:

1. Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan.
2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan.
3. Fasilitas yang memadai.
4. Tunjangan yang sesuai dengan harapan

Menurut Mangkunegara (2017:85) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung dan bentuk kompensasi yang tidak langsung. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasannya:

1. Kompensasi langsung
  - a. Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari.
  - b. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

## 2. Kompensasi tidak langsung

- a. Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.
- b. Pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan

Adapun indikator yang secara keseluruhan digunakan untuk mengukur kompensasi adalah sebagai berikut:

### a) Gaji

Menurut Hasibuan dalam Septawan (2014:7), gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan serta mempunyai jaminan yang pasti, dengan kata lain akan tetap dibayarkan walaupun karyawan tersebut tidak masuk kerja. Jadi gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang dibayar secara periodik kepada karyawan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

### b) Upah lembur

Lembur atau sering disebut dengan overtime merupakan istilah yang dipakai untuk bekerja melebihi waktu kerja yang telah ditentukan oleh undang-undang atau peraturan pemerintah di negara bersangkutan kerja lembur merupakan pekerjaan yang dilakukan diluar hari kerja resmi seperti tercantum dalam pasal 20 Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Lembur atau overtime perlu direncanakan dengan baik sehingga tidak merugikan perusahaan, hal ini dikarenakan biaya lembur pasti lebih tinggi dari biaya waktu kerja biasanya. Upah kerja lembur

adalah upah yang dibayarkan atas pekerjaan yang dilaksanakan pada waktu kerja lembur. Oleh karena itu, pengetahuan tentang cara menghitung lembur menjadi sangat penting untuk membantu manajemen dalam merencanakan jadwal dan kapasitas produksi yang sesuai dengan anggaran operasional produksi dan untuk menghindari hal-hal yang dapat merugikan perusahaan dan karyawan.

c) Insentif

Menurut Kadarisman (2021: 184) menyatakan insentif merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

#### **2.4. Pengertian Loyalitas Karyawan**

Loyalitas disini bukan hanya sebatas bagaimana anggota tetap tinggal, tetapi juga rasa menjadi bagian dari sebuah organisasi sehingga karyawan tersebut dapat mengoptimalkan kerjanya. Kemudian loyalitas juga dapat diartikan sebagai tekad dan kesanggupan seseorang untuk taat, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu dengan disertai penuh kesadaran dan tanggung jawab (Chaerudin, dkk., 2020). Lalu menurut Iskandar & Yuhansyah (2018: 13) mengatakan bahwa loyalitas merupakan kesetiaan seorang karyawan terhadap suatu instansi tempat ia bekerja. Meliputi kesetiaan pada jabatan, pekerjaan dan organisasi. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan instansi dalam kondisi apapun. Karena loyalitas terhadap instansi dianggap memiliki nilai utama.

Serupa dengan Chairina (2019) mengartikan loyalitas sebagai kesetiaan dimana dicerminkan dari kesediaan karyawan untuk menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Umar (2019) secara tradisional, loyalitas dipahami sebagai sesuatu yang tercipta dengan sendirinya. Ketika seseorang bergabung dengan sebuah instansi maka dengan sendirinya dia akan bersikap loyal, bertahan dalam organisasi dan melakukan yang terbaik untuk organisasi. Di lain pihak, organisasi diasumsikan akan selalu memperhatikan perkembangan karyawan, memberikan yang dibutuhkan. Lalu menurut Octavia (2019) loyalitas kerja diartikan sebagai landasan dan haluan berperilaku kerja dalam bentuk kesediaan untuk mengikuti dan mentaati hal-hal yang menjadi keharusannya.

Menurut Walker (dalam Umar, 2019) loyalitas diartikan sebagai lanjutan dari karyawan yang puas untuk menjadi loyal ketika mereka melihat organisasi menawarkan peluang untuk belajar, bertumbuh dan pada saat yang sama menyediakan jalur karier yang sudah jelas dan dapat mereka raih.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya untuk tetap tinggal tetapi bagaimana merasa menjadi bagian dari organisasi, setia mengikuti dan mentaati hal-hal yang menjadi keharusannya meliputi kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi, dimana karyawan juga bersedia untuk menjaga, membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Banyak para penulis dan peneliti yang mengartikan apa sebenarnya pengertian loyalitas, berikut ini beberapa pengertian loyalitas:

- a. Loyalitas merupakan suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada tempat kerjanya yang menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat. Keinginan seseorang untuk berbakti inilah yang membuat seseorang bekerja tanpa menghiraukan besarnya imbalannya, tetapi yang lebih penting lagi ialah hasil kerja yang menjadi prestasi kerjanya (Jusuf, 2010).
- b. Loyalitas merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Flippo, 1996).
- c. Loyalitas berarti “Kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan.” (Sudimin, 2003).
- d. Sedangkan loyal menurut Siagian (2015:57), “Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain.”
- e. Menurut Robbins (2013:71), “Loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain.”

- f. Menurut Meyer dan Herscovits dalam Oei (2010:190), loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya.

Istilah loyalitas ini sering didefinisikan bahwa seseorang akan disebut loyal atau memiliki loyalitas yang tinggi jika mau mengikuti apa yang diperintahkan. Perusahaan atau pengusaha mengartikan loyalitas adalah suatu kesetiaan karyawannya kepada perusahaannya. Dalam perkembangannya, arti kata loyalitas sering dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memanfaatkan karyawan semaksimal mungkin tanpa memperhatikan kebutuhan karyawannya. Perusahaan atau pengusaha melakukannya karena meyakini bahwa karyawan tidak memiliki posisi tawar yang seimbang. Dalam hal ini, perusahaan atau pengusaha menganggap hubungannya dengan karyawan tidak sebagai partner, tetapi sebagai majikan dan pegawai, yang memberi upah dan yang menerima upah. Sebuah paradigma yang masih tersisa dari era perbudakan.

Diharapkan seorang karyawan terhadap perusahaan adalah ilmu atau pengalaman kerja. Seorang karyawan mencari kerja berharap bisa mengaplikasi ilmu teori yang didapat selama masa pendidikannya di bangku sekolah ataupun universitas. Dalam dunia kerja dia akan belajar tentang ilmu praktis untuk menghadapi tantangan hidup. Yang kedua harapan seorang karyawan adalah kenyamanan kerja. Setelah hidup dengan teori-teori selama masa sekolah dan kuliah, seseorang akan membutuhkan waktu beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang cukup menekan kadang-kadang membuat seorang karyawan stress dan menurunkan kualitas kerjanya. Setelah mendapatkan

kenyamanan di tempat kerja, dia akan mampu bertahan dalam waktu yang lama. Harapan yang ketiga adalah kesejahteraan. Biar bagaimanapun pikiran seorang karyawan, meski punya idealisme seperti apapun, ujung-ujungnya dia bekerja untuk mencari makan dan meningkatkan kesejahteraan hidup keluarganya. Jika sudah dengan segala macam negosiasi namun kebijaksanaan perusahaan tidak sesuai dengan kebutuhannya, maka dia akan memilih untuk mundur. Kebebasan berekspresi menjadi kebutuhan karyawan yang keempat setelah ketiga kebutuhan diatas. Lingkungan kerja baik, materi dipenuhi, jika kebutuhan berekspresi dibatasi aturan perusahaan yang mengikat, maka penurunan kualitas kerja seorang karyawan bisa pasti akan terjadi. Selama semua itu diperoleh, seorang karyawan tanpa diminta pun akan mau bekerja lama, kalau perlu seumur hidup.

#### **2.4.1 Faktor Faktor Loyalitas Karyawan**

Banyak faktor yang mempengaruhi loyalitas pekerja terhadap sebuah perusahaan yang dikemukakan oleh banyak penulis, antara lain :

- a. Menurut Mowday dan Steers (1979), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja karyawan antara lain :
  - 1). Persepsi terhadap lingkungan kerja.
  - 2). Kompensasi, adanya persepsi karyawan terhadap kompensasi yang sesuai diharapkan karyawan dapat bekerja sesuai rencana dan tujuan organisasi, sehingga dengan adanya faktor tersebut diharapkan karyawan lebih optimal dalam bekerja.



- b. Menurut Yashihara, Managing Director, PT. JAC Indonesia, berapa hal yang mempengaruhi loyalitas pekerja kepada perusahaan yaitu :
- 1). Kenyamanan kerja, ketidakmampuan perusahaan menjaga kenyamanan kerja bisa berdampak buruk terhadap kinerja karyawan dan pada tahap lebih fatal karyawan akan pindah kerja ke perusahaan lain. Hal ini bisa terjadi bila perusahaan tidak mempunyai prospek yang bagus terhadap kelangsungan hidup karyawan, di mana karyawan jarang atau tidak mengalami peningkatan gaji, bonus dan tunjangan.
  - 2). Senior sukses, kesuksesan seorang senior dalam meniti karier dan membangun perekonomian akan mempengaruhi semangat junior untuk tetap setia pada perusahaan. Secara umum setiap karyawan baru mempunyai harapan masa depan terhadap perusahaan. Bila harapan itu tidak terpenuhi maka mereka akan mereview harapan tersebut, termasuk kelangsungan bekerja.
  - 3). Keluarga, faktor ini biasanya dialami oleh kaum perempuan. Tidak sedikit perempuan pindah dan berhenti kerja karena suami mendapat tugas kerja ke luar daerah atau luar negeri. Bukan menentang gender, tapi kenyataannya memang seperti itu. Fenomena seperti ini tidak saja terjadi di Indonesia tetapi juga terjadi di negara lain, termasuk negara maju. Dalam menata kelangsungan rumah tangga, kebanyakan istri mengikuti suami, bukan suami yang mengikuti istri, akibatnya karier perempuan terhalang karena terbentur pola kerja suami. Tidak sedikit perusahaan yang enggan menerima karyawan

perempuan sudah menikah. Mereka lebih suka menerima karyawan perempuan belum menikah karena ritme kerja mereka lebih tinggi dan tidak punya resiko untuk pindah kerja, termasuk hamil.

- 4). Transparansi, perusahaan yang tidak pernah mengsosialisasikan profit pada karyawan akan menimbulkan rasa cemas karyawan. Karyawan akan bertanya-tanya apakah perusahaan ini masih stabil atau sudah rapuh. Apalagi perusahaan hanya menyatakan kerugian saja. Namun, bila karyawan tahu bahwa ekonomi perusahaan dalam keadaan kuat, maka karyawan akan bertahan. Selain itu, tidak ada salahnya memberikan bonus bila perusahaan memperoleh untung besar.
- c. Menurut Flippo (1996), faktor yang menjadikan seorang karyawan menjadi loyal, diantaranya :
- 1). Kepuasan kerja, menurut Robbins (1993), seorang karyawan akan puas pada saat dia diberikan tantangan dalam pekerjaannya (Mentally Challenging Work) sekaligus diberikan perhatian-perhatian yang manusiawi. Karyawan diberikan jenis pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasinya. Karyawan diberikan pekerjaan yang berarti, sehingga dapat mengaktualisasikan diri. Karyawan diberikan target-target yang cukup menantang, tidak gampang untuk dikerjakan tetapi juga masih mungkin untuk dicapai. Seorang karyawan akan puas jika dia diberikan kesempatan untuk berkembang dan penghargaan yang sesuai (Equitable Reward). Perusahaan tidak semata-mata meminta karyawan untuk bekerja keras, akan tetapi juga memberikan

kesempatan untuk mengasah diri, baik secara formal melalui program pelatihan maupun secara informal melalui coaching dan mentoring. Karyawan juga dihargai dengan diberikan promosi dan kedudukan yang lebih tinggi kalau dianggap mampu dan pantas. Seorang karyawan akan puas jika dia diberikan otoritas dan kewenangan untuk mengambil keputusan sesuai dengan bidangnya (Supportive Working Condition).

Karyawan tidak hanya disuruh melakukan ini dan itu. Namun, karyawan diberikan target-target yang menantang dalam bentuk Key Performance Indicator (KPI), lalu diberikan ruang dalam cara-cara mengerjakan dan mencapainya. Seorang karyawan akan puas jika dia diberikan perhatian dan tidak diperlakukan sebagai robot dan mesin, tetapi sebagai layaknya manusia. Ditanya pendapatnya, diajak berdiskusi, diberikan empowerment. Juga tentunya disentuh dengan hal-hal yang bersifat pribadi, seperti membantunya dalam keadaan susah ataupun kemandangan, disamping faktor-faktor kepuasan lainnya, yang bisa mempengaruhi loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan tertinggi tercapai pada saat perusahaan dapat memberikan manfaat emosional dan spritual bagi karyawannya, yang akan menciptakan suatu keterikatan yang kuat yang tidak bisa dijelaskan dengan logika. Dengan semangat yang tinggi, jiwa yang menyatu, employee engagement merupakan mantra bagi perusahaan untuk berkembang dan maju.

- 2). Kompensasi atau insentif, kompensasi yang rendah menyebabkan berbagai permasalahan dalam perusahaan diantaranya rendahnya loyalitas karyawan. Kompensasi yang tepat dapat menciptakan prestasi kerja dan kepuasan kerja sehingga pada akhirnya akan dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan. Kompensasi yang diberikan harus adil, dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, tidak statis, dapat mengikat karyawan dan komposisi dari kompensasi harus pula diperhatikan agar dapat mengikat karyawan untuk tidak pindah pekerjaan.
- 3). Komunikasi yang efektif, komunikasi dikatakan efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas atau dipahami, dipersepsi atau ditafsirkan, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan (Hasibuan, 2007). Prinsip-prinsip komunikasi perlu diketahui untuk mewujudkan komunikasi yang efektif. Komunikasi tidak dapat efektif secara sempurna karena ada hambatan-hambatannya, yaitu hambatan sistematis, teknis, biologis, fisiologis dan kecakapan. Komunikasi akan efektif apabila disampaikan dengan komunikasi dua arah atau two way traffic (Hasibuan, 2007). Sedangkan, menurut Robbins (2003) beberapa hambatan dalam komunikasi efektif, diantaranya penyaringan (filtering), persepsi selektif, kelebihan informasi, defensif dan bahasa. Komunikasi yang baik akan dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat.

Disinilah pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan (Hasibuan, 2007).

- 4). Motivasi yang diberikan oleh perusahaan, menurut Hasibuan (2007) tujuan pemberian motivasi adalah untuk mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan. Pemotivasian dilakukan sebagai cara untuk mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketereampilannya demi mewujudkan tujuan perusahaan.
- 5). Tempat kerja yang nyaman, loyalitas karyawan akan tumbuh seiring dengan kepuasan yang dirasakan karyawan dan kepuasan karyawan akan tumbuh ketika iklim organisasi yang ada didalam perusahaan kooperatif, kondusif, sesuai dengan apa yang dipersepsikan dan diharapkan karyawan (Eman, 2005).

Apabila iklim organisasi telah menciptakan rasa aman, baik fisik maupun phisikis karyawan, maka loyalitas karyawan akan muncul dengan sendirinya. Iklim organisasi yang menyenangkan akan menjadi motif pokok untuk mendorong karyawan suka bekerja pada suatu perusahaan (Kartini, 1991).

- 6). Pengembangan karir, menurut Nawawi (2001) pengembangan karir diartikan sebagai kegiatan MSDM yang bertujuan memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat akan berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi dan jabatan yang diharapkan

yang akhirnya dapat mempertahankan pekerja tersebut untuk dapat bekerja lebih lama lagi.

- 7). Pengadaan pelatihan dan pendidikan karyawan, menurut Sastrohadirwiryo (2003) bahwa pendidikan adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun diluar sekolah, untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur serta selalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Itu artinya dengan adanya pelatihan dan pendidikan, maka karyawan akan lebih mahir dan cepat dalam menyelesaikan tugasnya dan secara langsung akan mempermudah karyawan dalam bekerja dan dapat memperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan kemudahan dalam bekerja, maka karyawan akan lebih mencintai pekerjaannya dan itu artinya akan membentuk sikap loyal terhadap perusahaan.

- 8). Partisipasi kerja, bekerja di dalam sebuah tim dapat dikatakan memiliki banyak kegunaan dan manfaat. Diantara keuntungan bekerja di dalam tim adalah kemungkinan pembagian beban kerja dengan anggota tim yang lain, kesempatan untuk memberi dan menerima dukungan serta feedback, dan

bahkan faktanya bahwa sebuah pekerjaan akan lebih dapat diselesaikan dengan sukses dengan bantuan dari kelompok atau individual yang lebih luas (Beukel dan Molleman, 2002). Tim kerja cenderung menciptakan berbagai macam keuntungan seperti peningkatan produktivitas, kualitas output, dan kualitas kehidupan kerja karyawan (Houghton, 2003). Lebih lanjut lagi bahkan Houghton (2003) mengatakan bahwa tim kerja dapat mengurangi turnover, ketidakhadiran, dan juga konflik.

- 9). Pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja, menurut Bannet (1995) pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah salah satu bentuk upaya untuk menciptakan tempat kerja yang aman, sehat, bebas dari pencemaran lingkungan, sehingga dapat mengurangi dan bebas dari kecelakaan kerja serta penyakit akibat kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
  - 10). Hubungan dengan karyawan lain. Faktor-faktor tersebut sebagian diantaranya merupakan metode dalam program pemeliharaan karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan dapat diciptakan melalui program peningkatan loyalitas karyawan.
- d. Menurut Nitesemito (1991), gaya seorang pemimpin dalam menahkodai suatu organisasi (perusahaan) sangat berpengaruh terhadap tingkat loyalitas personel (karyawan) terhadap organisasi yang awaknya. Pemimpin yang memiliki karakter otoriter dan bersikap tangan besi dapat menurunkan bahkan hilangnya

rasa kepercayaan bawahan terhadap atasannya. Karyawan yang bekerja di bawah pemimpin yang otoriter tentunya menimbulkan rasa ketidaknyamanan dalam bekerja dan berkarya serta akan sulit untuk mengembangkan karier. Dalam menjalankan sebuah organisasi (perusahaan), seorang pemimpin harus memiliki sifat adil dan bijaksana terhadap personel yang dipimpinnya. Pemimpin yang mampu merangkul semua tingkatan personel yang dipimpinnya memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Tidak bisa dipungkiri bahwa loyalitas karyawan adalah tolok ukur keberhasilan suatu organisasi (perusahaan).

- e. Menurut Jusuf (2010), faktor yang mempengaruhi loyalitas pekerja terhadap perusahaan adalah :
  - 1). Faktor Rasional, ini menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan
  - b. Faktor Emosional, hal ini menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkarisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.
  - 2). Faktor Kepribadian.
- h. Beberapa metode pemeliharaan karyawan agar karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan antara lain :



- 1). Komunikasi yang efektif, komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan (Himstreet dan Baty, 2003). Pengertian komunikasi ini paling tidak melibatkan dua orang atau lebih dengan menggunakan cara-cara berkomunikasi yang biasa dilakukan oleh seseorang seperti melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal non verbal (Purwanto, 2003).

Sedangkan, menurut Roger dalam Mangkuprawira dan Hubeis (2007) komunikasi merupakan penyampaian gagasan, informasi, instruksi, dan perasaan dari seseorang kepada orang lain atau dari sekelompok orang kepada kelompok lain.

Robbins (2003) berpendapat bahwa perpindahan dan pemahaman pada makna diantara anggota-anggotanya. Kemudian pengertian komunikasi menurut Hasibuan (2007) adalah suatu alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar antara mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi efektif atau dipahami.

- 2). Pemberian insentif, pihak manajemen perusahaan berusaha menciptakan iklim yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan, karena pada umumnya orang ingin bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Salah satu cara yang paling efektif untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawan adalah melalui sistem insentif. Dengan penerapan sistem insentif tersebut, karyawan akan merasa dihargai dan dipelihara oleh perusahaan, sehingga karyawan

akan memiliki loyalitas yang tinggi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya, agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya (Hasibuan, 2007). Pemberian insentif kepada karyawan merupakan salah satu cara meningkatkan loyalitas dan prestasi kerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan loyalitas dan prestasi kerja karyawan, pihak manajemen perusahaan harus dapat menciptakan program pemeliharaan karyawan, yang salah satunya dengan menerapkan sistem insentif yang tepat. Menurut Dessler (2005) semua rencana insentif secara tradisional adalah rencana pembayaran untuk kinerja. Pihak manajemen perusahaan membayar seluruh karyawan berdasarkan kinerja karyawan.

Sedangkan, Arep dan Tanjung (2002) berpendapat bahwa tidak hanya pemberian insentif berbentuk fisik seperti uang saja yang dapat memotivasi karyawan, melainkan insentif positif yang dapat memuaskan kebutuhan non fisik seperti kebutuhan emosi dan intelektual juga harus diperhatikan. Siagian (2004) juga berpendapat bahwa untuk lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak perusahaan yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para karyawan perusahaan.

- 3). Peningkatan kesejahteraan karyawan, karyawan yang sudah diterima dan dikembangkan, maka mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada

perusahaan sampai pensiun. Untuk mempertahankan karyawan ini kepadanya diberikan kesejahteraan dengan cara pemberian kompensasi lengkap dan gaji tersembunyi. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan ini akan menciptakan ketenangan, semangat bekerja, dedikasi disiplin dan sikap loyal perusahaan terhadap perusahaan, sehingga turnover karyawan relatif rendah (Hasibuan, 2007). Pengertian sejahtera adalah suatu keadaan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan secara relatif dan ada rasa aman dalam menikmatinya (Hasibuan, 2007). Kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat berupa kebutuhan dasar seperti sandang, pangan, papan dan kesehatan. Kebutuhan sosial psikologis diantaranya pendidikan, rekreasi, transportasi dan interaksi sosial, serta kebutuhan pengembangan yang terdiri dari tabungan, pendidikan dan akses terhadap informasi. Apabila kebutuhan dasar dari individu/keluarga sudah dapat terpenuhi, maka dapat dikatakan bahwa tingkat kesejahteraan dari individu/keluarga tersebut sudah tercapai. Arti dari tingkat kesejahteraan (welfare) adalah suatu keadaan yang menyatakan tentang kualitas hidup individu/keluarga pada suatu kurun waktu tertentu. Kesejahteraan karyawan merupakan suatu balas jasa pelengkap (material dan non-material) yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitasnya meningkat (Hasibuan, 2007). Jadi kesejahteraan dapat

diartikan secara luas, yaitu sebagai kemakmuran, kebahagiaan, dan kualitas kehidupan manusia baik pada tingkat individu maupun keluarga.

Adapun tujuan-tujuan pemberian kesejahteraan karyawan menurut Hasibuan (2007), antara lain:

- a). Meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan karyawan kepada perusahaan.
  - b). Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
  - c). Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
  - d). Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
  - e). Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang lebih baik dan nyaman.
  - f). Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
  - g). Memelihara kesetiaan dan meningkatkan kualitas karyawan.
  - h). Mengefektifkan pengadaan karyawan.
  - i). Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
  - j). Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
  - k). Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.
- 4) Pengadaan kesehatan dan keselamatan kerja, menurut pendapat Megginson dalam Mangkunegara (2002) pengertian istilah keselamatan mencakup dua istilah, yaitu resiko keselamatan dan resiko kesehatan. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan kerusakan atau kerugian ditempat kerja.

Resiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan dan pendengaran. Semua itu, sering dihubungkan dengan perlengkapan perusahaan atau lingkungan fisik dan mencakup tugas-tugas kerja yang membutuhkan pemeliharaan dan pelatihan. Sedangkan, kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi, atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Resiko keselamatan merupakan faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang ditentukan, lingkungan yang dapat membuat stres, emosi atau gangguan fisik. Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu kepada kondisi-kondisi fisiologis-fiskal dan psikologis tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan. Hal ini meliputi ketidakpuasan, sikap apatis, penarikan diri, penonjolan diri, pandangan sempit, menjadi pelupa, kebingungan terhadap peran dan kewajiban, tidak mempercayai orang lain, bimbang dalam mengambil keputusan, kurang perhatian, mudah marah, selalu menunda pekerjaan dan kecenderungan untuk mudah putus asa terhadap hal-hal yang remeh (Rivai, 2005). Perusahaan yang dapat menurunkan tingkat dan beratnya kecelakaan-kecelakaan kerja, penyakit dan hal-hal yang berkaitan dengan stres, serta mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja para karyawannya, maka

perusahaan akan semakin efektif. Adapun tujuan dan pentingnya keselamatan kerja menurut Rivai (2005), antara lain:

- a). Meningkatnya produktivitas karena menurunnya jumlah hari kerja yang hilang.
- b). Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen.
- c). Menurunnya biaya-biaya kesehatan dan asuransi.
- d). Tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim.
- e). Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan.
- f). Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan.

Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja menurut Mangkunegara (2002), adalah sebagai berikut:

- a). Setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial dan psikologis.
- b). Setiap kelengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya dan seefektif mungkin.
- c). Semua hasil produksi dipelihara keamanannya.
- d). Adapun jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai.
- e). Meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi kerja.

f). Terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja.

g). Setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam kerja.

Pencegahan kecelakaan adalah suatu bagian utama dari fungsi pemeliharaan karyawan, tetapi hanya merupakan satu bagian dari suatu program yang menyeluruh. Kondisi fisik karyawan dapat terganggu melalui penyakit, ketegangan dan tekanan seperti halnya melalui kecelakaan. Hal yang penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kesehatan karyawan yakni fisik dan mental karyawan (Flippo, 1996). Menurut Hasibuan (2007) keselamatan dan kesehatan kerja akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Keselamatan dan kesehatan kerja ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan melalui penyuluhan dan pembinaan yang baik, agar karyawan menyadari pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan bersangkutan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab cacat dan perusahaan kehilangan karyawannya. Keselamatan dan kesehatan kerja ini merupakan tindakan kontrol preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan yang baik.

5). Hubungan industrial, memusatkan perhatiannya pada pola perilaku dan interaksi pekerja dan pengusaha. Sementara didalamnya terdapat sejumlah

isu meliputi pekerja dan serikat pekerja, pengusaha dan asosiasi pengusaha, peraturan hukum dan perundang-undangan, peran-peran tertentu yang berupaya menjembatani interaksi antara pekerja, serikat pekerja dan pengusaha (Irianto, 2001).

Pengertian hubungan industrial menurut Derry, Plowman dan Walsh dalam Irianto (2001) adalah menyangkut tentang perilaku dan interaksi orang-orang di tempat kerja. Dimana yang menjadi perhatian adalah bagaimana individu, kelompok dan kelembagaan dalam membuat keputusan tentang bentuk hubungan pekerjaan antara pihak manajemen atau pengusaha dengan pekerjanya. Sedangkan, Flanders dan Clegg dalam Irianto (2001) mendefinisikan hubungan industrial sebagai studi tentang kelembagaan regulasi pekerjaan di tempat kerja.

Menurut Jusuf (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut:

1. Faktor Rasional

Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.

2. Faktor Emosional

Menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan



yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.

### 3. Faktor Kepribadian

Menyangkut sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

#### **2.4.2. Dimensi dan Indikasi Menurunnya Loyalitas**

Adapun indikasi-indikasi menurunnya loyalitas karyawan terhadap organisasi (perusahaan) menurut Nitesemito (1991) adalah :

- a. Turun/rendahnya produktivitas kerja.
- b. Tingkat absensi yang naik.
- c. Tingkat perpindahan (turn over) personel (karyawan) yang tinggi.
- d. Timbulnya kegelisahan.
- e. Sering munculnya tuntutan dari personel (karyawan).
- f. Pemogokan.
- g. Upah yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaannya.
- h. Tidak cocoknya dengan gaya perilaku pemimpin.
- i. Lingkungan kerja yang buruk
- j. Kurangnya penghargaan sebagai manusia dan kebutuhan untuk berpartisipasi sangat minim.

Ada banyak hal yang biasanya dapat menurunkan kinerja seorang karyawan dan loyalitas mereka pada perusahaan. Contoh yang paling mudah adalah masalah upah atau gaji, karyawan akan merasa tidak senang jika upah yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Nitisemito, sumber

ketidakpuasan bisa bersifat material dan non material. Yang bersifat material antara lain: rendahnya upah yang diterima, fasilitas minimum. Sedangkan yang non material antara lain: penghargaan sebagai manusia, kebutuhan – kebutuhan yang berpartisipasi dan sebagainya

Menurut Nitesemito (1991), imbalan atau penghargaan yang berikan oleh organisasi (perusahaan) kepada masing-masing personel (karyawan) bisa dalam beberapa cara :

- a. Gaji yang cukup
- b. Memberikan kebutuhan rohani, sesekali perlu menciptakan suasana santai.
- c. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
- d. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju.
- e. Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan.
- f. Sesekali mengajak karyawan berunding.
- g. Memberikan fasilitas yang menyenangkan.

#### **2.4.3. Aspek-aspek Loyalitas Karyawan**

Penjelasan mengenai PP. No. 10 Tahun 1979 tentang penilaian kinerja, Loyalitas menurut Saydam (2000) memberikan aspek-aspek tentang loyalitas, diantaranya:

- a. Ketaatan atau kepatuhan , yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan lembaga yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan. Cirri-ciri ketaatan ini adalah:
  - 1) Taat peraturan perundang-undangan yang ditentukan
  - 2) Menaati perintah lembaga/institusi yang diberikan atasan

- 3) Menanti jam kerja
  - 4) Memberikan layanan kepada masyarakat
- b. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan penyelesaian yang diselesaikan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ciri-cirinya adalah:
- 1) Dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu
  - 2) Selalu memelihara dan menyimpan barang-barang lembaga dengan sebaik-baiknya
  - 3) Mengutamakan kepentingan lembaga dari pada kepentingan pribadi atau golongan
  - 4) Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain
- c. Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan
- d. Kejujuran, dalam penjelasan pasal 4 PP No. 10 Tahun 1979 tentang DP3 (Daftar Penilaian Pekerjaan), cirri-ciri pegawai yang jujur antara lain:
- 1) Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa
  - 2) Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya.
  - 3) Melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas memiliki aspek-aspek yakni ketaatan/kepatuhan, tanggungjawab, pengabdian, dan kejujuran.

#### **2.4.4. Dimensi dan Indikator Loyalitas Karyawan**

Gozaly dan Wibawa (2018:31), mengatakan bahwa indikator loyalitas karyawan adalah sebagai berikut:. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”-nya juga. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standart, serta adanya hubungan timbal balik dimana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, serta perasaan negative, seperti ingin meninggalkan organisasi, merasa bekerja di organisasi lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan organisasi.

Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, diantaranya adalah:

- a. Bersedia bekerja melebihi kondisi biasa
- b. Merasa bangga atas prestasi yang dicapai perusahaan
- c. Merasa terinspirasi
- d. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi

- e. Merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan

Saydam dalam Kurniawan (2015) mengemukakan indikator loyalitas kerja adalah sebagai berikut:

- a. Taat terhadap peraturan seperti, mentaati segala peraturan Perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, mentaati jam kerja yang sudah ditentukan
- b. Bertanggung jawab antara lain dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, selalu menyimpan barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya, mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan, tidak pernah melempar kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.
- c. Menyumbangkan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada organisasi
- d. Jujur, antara lain selalu melakukan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa, tidak menyalahkkan wewenang yang ada padanya dan melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

## **2.5. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut (Mangkunegara, 2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Edison et al. 2017) mendefinisikan kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Rivai dalam (Kristina and Widyaningrum, 2019: 27) menjelaskan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri,2005:50). Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

### **2.5.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2002).

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Payaman J Simanjuntak (2005).

### 1. Faktor Individu

Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

### 2. Faktor Dukungan Organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk member kejelasan bsgi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

### 3. Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

## **2.5.2. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno dalam Rahani (2019:35)

### 1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan intansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.



## 2.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Adyan Hariyanto (2018)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Bantaeng. Persamaannya, Penelitian ini dengan Penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya, Penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel yaitu motivasi, kompensasi, kompetensi dan kinerja sedangkan penelitian penulis menggunakan 4 variabel yaitu kompensasi, komitmen organisasi, pengembangan karier dan kinerja
2.	Sri Mulyati, Dr. Bachruddin Saleh Luturlean S.E, M.M Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Berdasarkan uji t, variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Nur Rima Al-Waali (NRA). Dari hasil uji t dapat diketahui kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Nur Rima Al-Waali (NRA). Besarnya kontribusi variabel independen (kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja) Persamaannya, Penelitian ini Dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu kompensasi dan kinerja karyawan Perbedaannya, Penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel yaitu kompensasi dan kinerja sedangkan penelitian penulis menggunakan 4 variabel kompensasi, komitmen organisasi, pengembangan karier dan kinerja
3.	Ilham Rizky Altarom (2018)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemberian kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan berpengaruh positif dan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		(Studi Pada Karyawan CV. Al-Achwan)	signifikan terhadap karyawan pertunjukkan. Persamaan, sama-sama memiliki variabel X1 Kompensasi dan variabel Y Loyalitas Karyawan Perbedaan, Variabel X2 pada penelitian ini adalah tika bisnis islam dan subjek penelitiannya adalah Karyawan PT. Ekaputra Prada Indonesia.
4.	Muhammad Hafiz (2019)	Pengaruh Kemampuan Tanggung Jawab Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Di Toko New Bakery	Kemampuan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja di Toko New Deli Bakery, dimana $t$ hitung $3,02 > t$ tabel $1,998$ dan signifikan $0,012 < 0,05$ Tanggung jawab secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja di Toko New Deli Bakery, dimana $t$ hitung $9,021 > t$ tabel $1,998$ dan signifikan $0,000 < 0,05$ Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja di Toko New Deli Bakery, dimana $t$ hitung $3,681 > t$ tabel $1,998$ dan signifikan $0,008 < 0,05$ Kemampuan, tanggung jawab, kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja di Toko New Deli Bakery, dimana $F$ hitung $61,135 > F$ tabel $2,75$ dan signifikan $0,008 < 0,05$ .
5.	Naufal Hana Musta'ani (2016)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Buya Barokah Divisi Percetakan Kudus.	Kompensasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, apabila perusahaan ingin loyalitas karyawan di perusahaan tersebut tinggi, maka perusahaan harus memberikan kompensasi yang layak terhadap karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Buya Barokah Divisi Percetakan, apabila perusahaan ingin meningkatkan loyalitas karyawan, maka perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan. Baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Nasrula Kaiyeli (Jurnal Ekonomi Trend Vol. 07 No. 01 Januari – Juni 2019)	Pengaruh Kompensasi, Pengalaman Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Sigi	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Persamaannya Variabel bebas menggunakan kompensasi Variabel terikat menggunakan kinerja. Perbedaannya, Penelitian terdahulu menggunakan pengalaman kerja dan komitmen Penelitian dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Sigi
7.	Gunawan Bata Ilyas (Yume: Journal Of Management Volume 2 No. 1 2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Makassar Kota Makassar	Hasil Penelitian menunjukkan Bahwa Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Persamaannya Variabel bebas menggunakan kompensasi, Variabel terikat menggunakan kinerja. Perbedaannya, Variabel bebas menggunakan Kepemimpinan dan Kompetensi penelitian dilakukan di Kantor Kecamatan Makassar Kota Makassar
8.	Febi Satriana (Jurnal Revolusi Indonesia Volume 1, No. 1, Desember 2020)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Harian Lepas (Thl) Dinas Lingkungan Hidup Bidang Kebersihan Kota Tasikmalaya	Variabel Kompensasi berpengaruh Positif kepada kinerja pegawai Dinas Harian Lingkungan Hidup Kota Tasikmalaya. Persamaannya Variabel bebas menggunakan Kompensasi Variabel terikat menggunakan Kinerja. Perbedaannya, Penelitian dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Bidang Kebersihan Kota Tasikmalaya
9.	Heru Siswanto (Mala'BI: Jurnal Manajemen Ekonomi (JME) volume 3 dan nomor 2 tahun 2021)	Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kabupaten Majenem	Variabel Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kabupaten Majenem. Persamaannya, Variabel bebas menggunakan Kompensasi Variabel terikat menggunakan kinerja. Perbedaannya, Variabel bebas menggunakan Kompetensi Penelitian dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Majene
10.	Hasmin Tamsah (YUME: Journal of Management Volume 2 No. 1 2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong Kabupaten Barru	Variabel Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong Kabupaten Barru. Persamaannya, Variabel bebas menggunakan Kompensasi, Variabel terikat menggunakan kinerja. Perbedaannya, a. Variabel Bebas

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Menggunakan Motivasi Dan Disiplin Kerja Penelitian Dilakukan Di Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong Kabupaten Barru
11.	Sujiyanto, ST (Jimmu-Volume II- Nomor 2- Agustus 2017)	Pengaruh Integritas Dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kebijakan Pimpinan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Di Lingkungan Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Batu	Variabel Loyalitas Berpengaruh Sigifikan terhadap kinerjakaryawan di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Batu. Persamaannya, Variabel bebas menggunakan Loyalitas, Variabel terikat menggunakan Kinerja. Perbedaannya, Variabel Z menggunakan Kebijakan Pimpinan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Di Lingkungan Penelitian dilakukan di Lingkungan Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Batu
12.	Fitriani, Mansyur Ramly, Muhsin Wahidn (Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi Volume 3. No. 4 (2020); Oktober)	Pengaruh Kemampuan, Loyalitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor DPRD Provinsi Sulawesi Selatan	Variabel Loyalitas positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor DPRD Provinsi Sulawesi Selatan. Persamaannya, Variabel bebas menggunakan Loyalitas, Variabel terikat menggunakan Kinerja. Perbedaannya, Variabel Bebas menggunakan Kemampuan dan Kepuasan Kerja, Penelitian dilakukan di Kantor DPRD Provinsi Sulawesi Selatan.
13.	Hidayat, R Dan Amirulmukminin. (2020).	Pengaruh Loyalitas Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bima. Manajemen Dewantara, 4(2), Hal. 114-122.	Variabel Loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kenaikan Jabatan Pada Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bima. Persamaannya, Variabel bebas menggunakan Loyalitas, Variabel terikat menggunakan Kinerja. Perbedaannya, Variabel Y menggunakan Promosi Jabatan, Penelitian dilakukan di Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bima.
14.	Wahyuni, D. (2020).	Pengaruh Loyalitas, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Humas Dan Keprotokolan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara	Variabel Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Humas Dan Keprotokolan Sekretariat Provinsi Sumatera Utara. Persamaannya, Variabel bebas menggunakan Loyalitas, Variabel terikat menggunakan Kinerja. Perbedaannya, Variabel bebas menggunakan Komitmen Dan Budaya Organisasi, Penelitian dilakukan di Biro Humas Dan Keprotokolan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
15.	Akila. (2020).	Pengaruh Tanggung Jawab dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Wisma Grand Kemala Palembang	Variabel Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Wisma Grand Kemala Palembang. Persamaannya, Variabel bebas menggunakan Loyalitas Variabel terikat menggunakan Kinerja. Perbedaannya, Variabel bebas menggunakan Tanggung Jawab, Penelitian dilakukan di Wisma Grand Kemala Palembang

## 2.7 Kerangka Pemikiran

### 2.7.1. Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kerangka penelitian merupakan konsep dari suatu penelitian yang menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lainnya secara visual, agar penelitian ini dapat tersusun secara sistematis. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan PT. Sinar Sosro Kabupaten Sukabumi kepada karyawannya. Serta cara untuk meningkatkan kualitas karyawan untuk pertumbuhan perusahaan. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial. Dengan kompensasi yang baik maka perusahaan PT. Sinar Sosro Kabupaten Sukabumi akan mendorong dan memotivasi pegawainya untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor individual, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Kompensasi diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikannya kepada perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawannya. Jika

perusahaan memberi kompensasi yang layak dan adil sesuai dengan jasa yang diberikan oleh karyawan, dan kompensasi tersebut dapat mencukupi kebutuhan hidupnya maka karyawan diduga tidak akan berpikir untuk berpindah kerja lagi, atau menerima pekerjaan dari perusahaan lain. Jadi, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan diduga semakin tinggi pula loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan.

H1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.7.2. Pengaruh Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan**

Loyalitas adalah kontrak tidak tertulis antara karyawan dan organisasi (Geevarghese et al. 2018). Loyalitas karyawan adalah kemauan karyawan untuk bekerja pada tingkat yang optimal untuk memenuhi tujuan perusahaan (Geevarghese et al. 2018). loyalitas seperti perekat yang mengikat karyawan dengan pekerjaannya dan ikatan tersebut adalah rasa hormat dan kepercayaan yang berusaha diberikan organisasi kepada karyawannya (Geevarghese et al. 2018).

Karyawan yang loyal berkomitmen untuk kesuksesan organisasi dan percaya bekerja untuk ini organisasi adalah pilihan terbaiknya (Rajput et al. 2016). Loyalitas karyawan adalah manifestasi dari komitmen organisasional, identifikasi kekuatan relatif seseorang dan keterlibatan organisasional (Mowday, Porter dan Steers 1982 16 dalam Rajput et al. 2016). Penelitian yang dilakukan Al-edenat dan Alhawamdeh (2018) menunjukkan loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Steers dan Porter (2003) dalam Sutriniasih (2018) menyatakan timbulnya loyalitas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik

perusahaan atau organisasi dan pengalaman yang diperoleh selama bekerja. Sasmitaningrum (2008) dalam Sutriniasih (2018) menjelaskan faktor karakteristik pribadi yaitu usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, prestasi yang telah di capai, ras dan sifat kepribadian

Dalam kerangka konseptual ini dimana peneliti membuat suatu sketsa mengenai gambaran bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena hal ini sangat penting sebagai bahan masukan untuk melihat secara jelas karakteristik kedua variabel yang akan diteliti nantinya.

H2 : Loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.7.3. Pengaruh Kompensasi dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan**

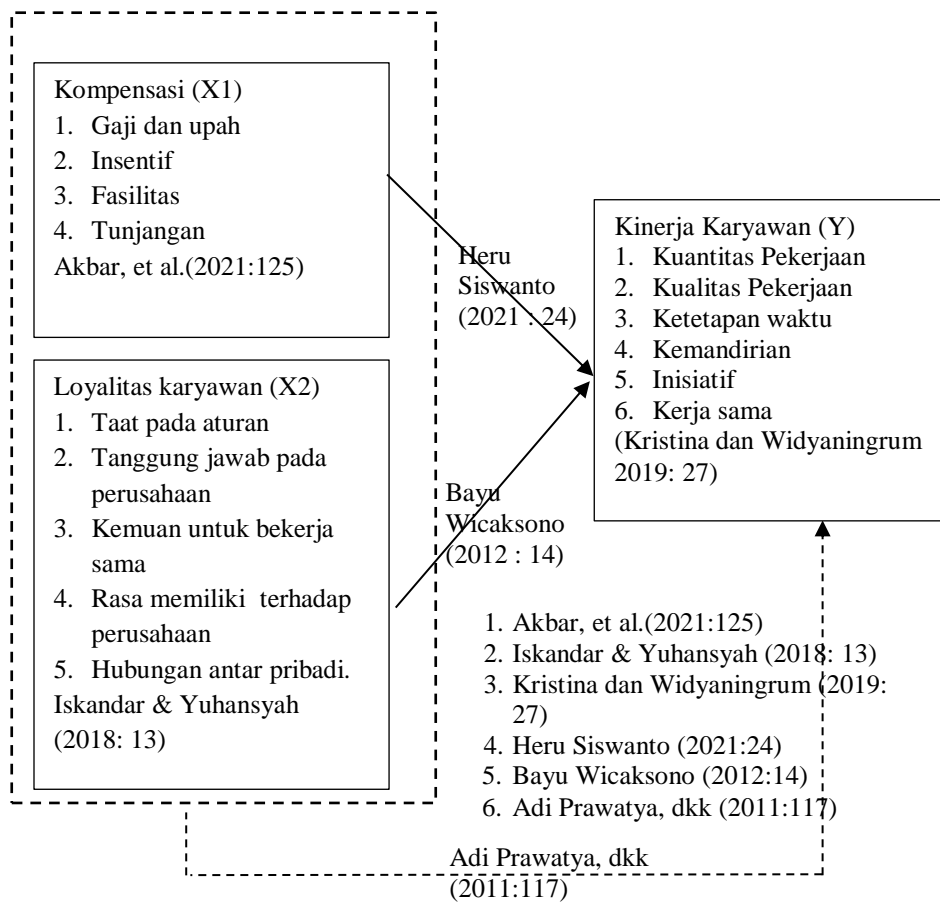
Hasil penelitian Adi Prawatya, dkk (2011:117) menunjukkan bahwa kompensasi dan loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian Jati Laksono (2016) menunjukkan bahwa kompensasi dan loyalitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peneliti Nasrula Kaiyeli (2020) yang berjudul “Pengaruh Tanggung Jawab dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Wisma Grand Kemala Palembang” dan penelitian Hasmin Tamsah (2019) dalam judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong Kabupaten Baru mengungkapkan bahwa kompensasi dan loyalitas kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori, pendapat maupun penelitian terdahulu tentang pengaruh kompensasi dan loyalitas terhadap kinerja karyawan, maka penulis dapat

menyimpulkan antara kompensasi dan loyalitas memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana kompensasi dan loyalitas merupakan cara untuk mengarahkan dan membentuk sikap karyawan untuk mengerjakan tugas masing-masing dengan baik agar dapat tercapainya kepuasan kerja dan tujuan organisasi. Digambarkan lebih lanjut pada gambar berikut ini :

H3 : Kompensasi dan Loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



## 2.1 Gbr. Paradigma Penelitian

-----> = Berpengaruh secara simultan

————> = Berpengaruh secara parsial



## 2.8. Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah dugaan sementara penelitian, yang didapatkan berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu, yaitu penelitian tentang pengaruh kompensasi dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, sehingga penelitian ini merumuskan hipotesis yaitu sebagai berikut:

### 1. Hipotesis Simultan

Ada pengaruh yang positif dari kompensasi, loyalitas karyawan, terhadap kinerja karyawan

### 2. Hipotesis Parsial

Ada pengaruh yang positif dari loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

Ada pengaruh yang positif dari kompensasi terhadap loyalitas karyawan.