

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Konseptual

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Manajemen kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan pekerjaan Anwar Prabu, (2017 : 181).. Tantangan yang dihadapi manajemen adalah menciptakan kondisi untuk memotivasi karyawan agar memberikan kinerja yang maksimal demi kemajuan perusahaan.. Menurut UUD Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2013, kompensasi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka Sedarmayanti, (2016 : 263). Kompensasi lebih dari sekedar upah dan gaji. Dalam kompensasi, bisa juga termasuk di dalamnya insentif/ perangsang dan program kesejahteraan pegawai (*employee benefit and services*).

Menurut Bangun (2012 : 254), Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumberdaya manusia yang berkualitas. Menurut Fajar dan Heru (2010 : 154) Kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* yang didapat karyawan dalam bentuk upah, insentif, dan beberapa tunjangan (*benefits*).

Menurut Siti Al Fajar (2010 : 154), Kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus dan beberapa tunjangan. Dessler (2015:417), kompensasi karyawan (*employee compensation*) meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka.

Kompensasi dapat diberikan ke dalam berbagai bentuk atau istilah, antara lain: gaji, tunjangan dan bonus. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi, Kadarisman,(2012). Tingkat gaji di perusahaan sangat penting, karena mempengaruhi kemampuan organisasi memikat dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan posisi kompetitifnya di pasar produk. Kebijakan tingkat gaji yang sehat dapat mencapai tiga tujuan, yaitu: memikat suplay tenaga kerja yang memadai, mempertahankan karyawan saat ini tetap puas dengan tingkat kompensasi mereka, dan menghindari terjadinya tingkat perputaran karyawan yang

mahal. Tunjangan adalah tambahan penghasilan yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya. Tunjangan dapat memberikan tambahan penghasilan untuk pegawai. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman (*security need*), sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai (*employee services*) serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan kepada para pegawainya, Kadarisman,(2012).

Menurut Drs. Malaya S.P Hasibuan (2017 : 118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi di bayar dengan sejumlah uang kartal kepada keryawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalnya kompensasi dibayar 10 % dari produk yang dihasilkan. Di jawa barat penuai padi upahmya 10% dari hasil padi yang dituainya.

Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa mereka dan kompensasi tersebut dapat dinilai dengan uang atau tanpa uang dan mempunyai kecenderungan yang tetap. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang

dan mempunyai kecenderungan yang dibentuk secara tetap. Dengan demikian maka setiap perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat sehingga dapat menunjang keberhasilan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

b. Pemberian Kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan *internal* dan *eksternal* konsistensi, Hasibuan (2017 : 120).

Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Peterson dan Plowman dalam Hasibuan (2017 : 180) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal berikut :

- 1) *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- 2) *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini adalah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

- 3) *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong , orang mau bekerja.
- 4) *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhsn dsn jugs mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap bekerja mempunyai motif dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya.

Kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja antara lain Hasibuan, (2017 : 120)sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan sebagainya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menilmatinya.
- 2) Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bias dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
- 3) Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas untuk mengerjakan sesuatu sendir dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

Kepuasan-kepuasan di atas ada yang dinikmati diluar pekerjaan, di sekitar pekerjaan, dan lewat pekerjaan.

Kebutuhan fisik terpuaskan diluar pekerjaan , kebutuhan sosial terpuaskan melalui hubungan pribadi di sekitar pekerjaan, sedangkan hubungan egoistik terutama terpuaskan melalui pekerjaan.

Status adalah kebutuhan sosial, tetapi status yang diperoleh dari jabatan penting, sama-sama dinikmati baik di luar maupun di dalam pekerjaan.

Pujian adalah sosial lainnya, tetapi pujian dari majikan paling mudah dicapai dengan cara mengerjakan pekerjaan sabaik mungkin.

Dengan mengetahui motif orang mau bekerja dan aneka ragam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja maka dapat diketahui tujuan pemberian kompensasi.

c. Jenis – Jenis Kompensasi

Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung Rivai,(2013).

1) Kompensasi langsung (*direct compensation*), terdiri dari:

- a) Gaji pokok yang merupakan kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji.
- b) Penghasilan tidak tetap merupakan jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim, atau dengan suatu organisasional.

2) Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*), diantaranya:

- a) Tunjangan karyawan.
- b) Tunjangan jabatan.

Menurut Hasibuan (2017 : 118) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu :

1) Kompensasi Langsung

a) Gaji

Balas jasa yang dibayar secara periodic kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

b) Upah

Balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya

c) Upah insentif

Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Benefit dan *service* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *nonfinancial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga dan darmawisata.

d. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017 : 121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1) Ikatan kerja sama

Dengan memberikan kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-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 mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsisten yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relative kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik,. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti upah batas minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

e. Faktor – Faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017 : 127) Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi, yaitu :

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Meskipun hukum ekonomi tidak bias digunakan mutlak dalam tenaga kerja, tetapi tidak bias diingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, dan jumlah tenaga kerjanya langka. Maka upah akan cenderung tinggi sedangkan untuk jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran yang melimpah upah cenderung menurun.

2) Organisasi buruh

Ada tidaknya organisasi buruh, serta kuat tidaknya organisasi buruh akan turut mempengaruhi tingkat kompensasi. Adanya serikat buruh yang kuat, yang berarti posisi “bargaining” karyawan juga kuat. Sehingga akan menaikkan tingkat kompensasi, demikian juga sebaliknya.

3) Kemampuan untuk membayar

Meskipun karyawan dalam hal ini serikat buruh menuntut tingkat kompensasi yang tinggi, tetapi realisasi pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan bayar dari perusahaan. Tingginya tingkat kompensasi akan menaikkan tingkat biaya produksi, dan akhirnya sampai mengakibatkan kerugian dari perusahaan, maka jelas perusahaan akan tidak mampu memenuhi fasilitas karyawan.

4) Produktifitas

Kompensasi sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya semakin besar juga kompensasi yang akan diterima karyawan tersebut. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktifitas. Hanya yang jadi permasalahan adalah belum adanya kesepakatan dalam mengitung tingkat produktifitas.

5) Biaya hidup

Faktor lain yang mempengaruhi tingkat kompensasi adalah biaya hidup. Di kota-kota besar dimana biaya hidup tinggi, akan

menjadikan tingkat kompensasi yang tinggi. Bagaimana biaya hidup merupakan “batas kompensasi” dari para karyawan.

6) Pemerintah

Pemerintah dengan peraturan-peraturannya juga mempengaruhi tinggi rendahnya kompensasi. Peraturan tentang kompensasi minimum merupakan batas bawah tingkat kompensasi yang akan dibayar.

f. Metode Kompensasi

Hasibuan (2017 : 123) Metode kompensasi dikenal metode tunggal dan metode jamak.

1) Metode tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazas terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

2) Metode jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

g. Asas Kompensasi

Hasibuan (2017 : 122) Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

1) Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan bekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perilaku, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2) Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang

berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

h. Indikator Kompensasi

Indikator untuk mengukur kompensasi karyawan menurut Simamora (2010), yaitu :

- 1) Gaji.
- 2) Upah.
- 3) Insentif.
- 4) Asuransi.
- 5) Fasilitas.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan efektivitas kerja pegawai. Yang bentuknya dapat berupa lingkungan materil seperti tempat dan sarana produksi, serta lingkungan psikologis seperti suasana hubungan sosial antar personal perusahaan.

Lingkungan kerja yakni kondisi internal dan eksternal yang bisa mempengaruhi semangat kerja sehingga pekerjaan dapat selesai lebih cepat dengan hasil yang lebih baik Nitisemito, (2012). Menurut Basuki dan Susilowati (2015), lingkungan kerja yakni sesuatu yang dapat

mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung seseorang ataupun sekelompok orang dalam melaksanakan aktivitasnya. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan lingkungan kerja yakni sesuatu yang mempengaruhi seseorang maupun sekelompok orang dalam melaksanakan aktivitasnya.

Menurut Sedarmayati (2011) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya, oleh karena itu, harus diupayakan lingkungan kerja yang lebih baik dan kondusif. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja yang baik serta kondusif membuat staf merasakan kenyamanan berada di ruangan, senang dan semangat dalam melaksanakan setiap tugas Moekijat, (2013:136). Menurut Sutrisno (2016), Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya menurut Salunke (2015), *“The work environment refers to the relationship between a worker and his environment that can be broken down into different dimensions like the social, technical and economic in which the work is normally viewed and designed”*.

Berdasarkan definisi di atas dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja adalah semua hal yang dapat mempengaruhi antara karyawan dan lingkungannya seperti sarana dan prasarana untuk melakukan suatu pekerjaan baik perseorangan mau pun kelompok.

b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011 : 28) adalah sebagai berikut:

- 1) Penerangan/cahaya ditempat kerja.
- 2) Temperatur/suhu udara di tempat kerja.
- 3) Kelembaban di tempat kerja.
- 4) Sirkulasi udara di tempat kerja.
- 5) Kebisingan di tempat kerja.
- 6) Getaran mekanis di tempat kerja.
- 7) Bau tidak sedap ditempat kerja.
- 8) Tata warna di tempat kerja.
- 9) Dekorasi di tempat kerja.
- 10) Musik di tempat kerja .
- 11) Keamanan di tempat kerja.

c. Jenis – Jenis Lingkungan Kerja

Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, Sedarmayanti, (2011) yaitu lingkungan kerja Fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1) Lingkungan kerja fisik

Sedarmayanti (2011 : 26) yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yakni;

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan.
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Menurut Setyadi (2015), Lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik yang berada di sekitar karyawan dan memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

Selanjutnya Bakker (2014), *“The physical environment consists of a number of areas which are interrelated and both individually and in combination contribute to how humans experience the environment”*.

Berdasarkan definisi di atas dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja fisik yaitu suatu keadaan berbentuk fisik yang melekat pada aktivitas kerja yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan baik langsung maupun tidak langsung.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011 : 26), Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sedangkan menurut Ivanko (2012) *“Non-physical work environment can only be felt but not seen, heard or touched by human senses. It can be developed through creating human relations as well as possible between leaders and employees or among coworkers”*. Selanjutnya Nuryasin (2016), berpendapat bahwa Lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja antara seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan yang sama. Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik yaitu suatu keadaan di sekitar tempat kerja yang berkaitan dengan hubungan kerja antara baik atasan dengan bawahan maupun antar rekan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2011), faktor-faktor yang menentukan lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut:

a) Hubungan atasan dengan bawahan

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan adanya hubungan antar atasan dan bawahan yang saling dapat bekerja sama satu sama lain dengan harmonis.

b) Hubungan sesama rekan kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan adanya hubungan antar atasan dan bawahan yang saling dapat bekerja sama satu sama lain dengan harmonis.

d. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2010), yaitu :

- 1) Penerangan atau cahaya pada tempat kerja.
- 2) Temperatur atau suhu udara pada tempat kerja.
- 3) Kelembapan udara pada tempat kerja.
- 4) Sirkulasi udara dan kebisingan.

3. Loyalitas Karyawan

a. Pengertian Loyalitas

Wicaksono (2013) menyatakan loyalitas adalah setia pada sesuatu dengan rasa cinta, sehingga dengan rasa loyalitas yang tinggi seseorang merasa tidak perlu untuk mendapatkan imbalan dalam melakukan sesuatu untuk orang lain/perusahaan tempat dia meletakkan loyalitasnya. Menurut Hasibuan (2011), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin

mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi. Pada dasarnya loyalitas merupakan kesetiaan, pengabdian, dan kepercayaan yang diberikan kepada seseorang atau lembaga yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku terbaik untuk perusahaan (Leblebici, 2012).

Simbolon (2015) mengindikasikan bahwa loyalitas merupakan kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas adalah sifat yang dimiliki oleh seorang karyawan dan akan muncul pada saat bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dalam kehidupan sehari-hari baik disadari maupun tidak, loyalitas adalah bagian dari kehidupan manusia sendiri (Aityan & Gupta, 2011). Loyalitas adalah berbagai bentuk peran serta anggota organisasi dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi (Martiwi & Mardalis, 2013). Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa loyalitas adalah kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi dengan kesadaran, tekad, serta kesanggupan yang

dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan tugas untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Loyalitas adalah kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan komitmennya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Loyalitas karyawan dapat dilihat dalam tiga kategori, yaitu :

1) Loyalitas karyawan terhadap organisasi

Loyalitas karyawan terhadap organisasi akan diidentifikasi melalui *referensi empiric* ada atau tidak melalui karyawan percaya pada tujuan organisasi, karyawan dapat dikatakan percaya terhadap tujuan organisasi apabila karyawan bersedia untuk menerima tujuan yang ditetapkan tanpa ragu dan bekerja tanpa penolakan untuk mencapai tujuan tersebut Budiman, (2012).

2) Loyalitas karyawan terhadap pemimpin

Loyalitas terhadap pemimpin akan diidentifikasi melalui *referensi empiric* ada atau tidak melalui :

Karyawan memiliki ketaatan terhadap pemimpin

Dikatakan taat apabila mengikuti arahan dan perintah dari pemimpin dan bersedia menjalankan perintah dengan baik Wawa, (2012).

Karyawan tunduk terhadap pemimpin.

Dikatakan tunduk apabila bersedia menjalankan kehendak pemimpin Budiman, (2015).

Karyawan menghormati pemimpin

Karyawan dikatakan memiliki rasa hormat terhadap pemimpin apabila mampu berpandang positif terhadap pemimpin dan percaya serta setia sebagai bentuk loyalitas terhadap pemimpin Sudarmawan, (2013).

3) Loyalitas karyawan terhadap pekerjaan

Loyalitas karyawan terhadap pekerjaan akan diidentifikasi melaluia empiric ada atau tidak melalui :

Karyawan memiliki kreativitas dalam bekerja

Karyawan dikatakan kreatif apabila bersikap kreatif, memberikan masukan, saran untuk kebijakan organisasi, menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dengan baik.

Karyawan berkompeten didalam pekerjaan dan tim.

Karyawan tergolong berkompeten dalam tim apabila mampu bekerjasama dan membantu rekan kerja, mempunyai solidaritas yang tinggi terhadap kelompok kerja Parvin, (2011).

Karyawan memiliki Inisiatif dalam bekerja.

Karyawan dikatakan inisiatif apabila bekerja tanpa terlebih dahulu ada instruksi, melakukan berbagai hal demi pekerjaan, mau melakukan pekerjaan yang diminta meskipun diluar jam kerja, mau untuk bekerja lembur, pekerja keras Runtu, (2014)

b. Aspek – Aspek Loyalitas

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2010), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

- 1) Taat pada peraturan.
- 2) Kemauan untuk bekerja sama.
- 3) Rasa memiliki.
- 4) Hubungan antar pribadi.
- 5) Kesukaan terhadap pekerjaan.

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan. Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2013), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

- 1) Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan

tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baikintern maupun ekstern.

- 2) Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
- 3) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- 4) Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- 5) Hubungan antar pribadi. Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

- 6) Kesukaan terhadap pekerjaan. Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

c. Cara Membentuk Loyalitas Karyawan

- 1) Terbentuknya Loyalitas Karyawan Dimulai dari Kepribadian

Kepribadian menurut KBBI merupakan sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakannya dari orang atau bangsa lain. Pervin, Cervone, dan John dalam Pratama, Pali, Nurcahyo (2017) menjelaskan bahwa kepribadian adalah suatu karakteristik abadi yang menggambarkan perilaku individu. Sebagai karakteristik abadi yang ada di internal individu, kepribadian menjadi dasar pijak individu memulai suatu tindakan. Kepribadian memengaruhi sikap dan perilaku seseorang khususnya ketika menghadapi masalah atau obyek tertentu. Kepribadian yang ditemukan pada karyawan CV X yang memengaruhi loyalitas karyawan adalah nriman dan minder.

- 2) Kepribadian Nriman Membentuk Loyalitas Karyawan

Konsep “nriman” merupakan salah satu filosofi orang Jawa yang mengagungkan filosofi “nrimo ing pandum”. Filosofi ini sangat kuat dipegang oleh karyawan dari suku Jawa khususnya di lingkungan

abdi dalem keraton. Abdi dalem adalah karyawan yang bekerja dengan fokus mengabdikan diri sepenuhnya terhadap kraton dan sultan (raja atau pimpinan). Hasil penelitian Susila dan Abidin (2016) menjelaskan bahwa nrimo merupakan sebuah sikap hidup orang Jawa, di mana karyawan (abdi dalem) menerima dengan senang dan mensyukuri pendapatan yang diberikan pada karyawan meskipun besarnya tidak seberapa, dan orientasi karyawan dengan filosofi nrimo adalah kehidupan yang tentram dan bahagia.

Menurut Nurhayati (2016) dijelaskan bahwa filosofi nrimo dalam masyarakat Jawa masih sangat kuat. Nrimo identik dengan jiwa kesederhanaan dengan unsur kekuatan atau ketabahan hati, penguasaan diri dalam menghadapi perjuangan hidup dengan segala kesulitan. Kepribadian nriman yang ditemukan pada karyawan yang bekerja di CV X merupakan salah satu filosofi masyarakat Jawa yang mengutamakan rasa bersyukur atas rezeki yang diterima dengan berusaha menghindari berbagai konflik, baik konflik fisik maupun konflik psikologis. Karyawan dengan kepribadian nriman cenderung memiliki pandangan bahwa pendapatan yang diterima dari perusahaan adalah rezeki untuk dirinya dan untuk tetap mempertahankan rezeki tersebut menyebabkan karyawan tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan.

Karyawan yang nriman terhadap gaji yang diterima bisa diartikan karyawan merasa puas terhadap gaji tersebut karena ketika

karyawan masih merasa puas berarti karyawan cenderung bersikap nriman. Sikap nriman terhadap gaji terbukti secara empiris menyebabkan karyawan tidak ingin keluar dari perusahaan artinya karyawan memutuskan untuk bertahan. Karyawan yang bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan merupakan bagian dari indikator loyalitas. Penelitian yang dilakukan oleh Singh dan Loncar (2010) membuktikan bahwa kepuasan terhadap gaji menyebabkan karyawan memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan. Dukungan terhadap temuan penelitian ini juga ditunjukkan dari penelitian Pranata dan Sutanto (2010) bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap gaji dengan menerima gaji tersebut (nrimo) berdampak negatif terhadap *voluntary turnover*, artinya ketika karyawan bersikap nrimo terhadap gaji yang diberikan oleh perusahaan menyebabkan semakin rendahnya keinginan karyawan untuk keluar pekerjaan.

Temuan penelitian yang mendukung hasil penelitian minder dinyatakan oleh Juhdi, Pa'Wan, Othman, dan Moxsin (2010) bahwa faktor yang memengaruhi karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan (bertahan di perusahaan) maupun keluar dari perusahaan adalah *external employability*. Menurut Juhdi, et al. (2010), "*External employability refers to the ability and willingness to switch to a similar or another job in another firm*". *External employability* adalah kemampuan dan kemauan untuk berpindah ke pekerjaan lain maupun ke perusahaan lainnya. Ketika karyawan merasa minder dengan

kesempatan untuk bekerja di luar perusahaan menyebabkan karyawan memutuskan untuk tetap tinggal di perusahaan (tidak keluar dari perusahaan). Karyawan yang merasa minder untuk mendapatkan pekerjaan baru seandainya keluar dari perusahaan menunjukkan bahwa tingkat efikasi diri karyawan adalah rendah karena karyawan merasa tidak mampu mendapatkan pekerjaan baru ketika memutuskan untuk keluar dari pekerjaan yang sekarang.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2011) mengenai pengaruh efikasi diri terhadap keinginan keluar pekerjaan menunjukkan bahwa efikasi diri tidak terbukti mempengaruhi keinginan keluar dari pekerjaan pada karyawan bagian produksi di PT. Marumitsu Indonesia. Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sekarang yang menjelaskan bahwa perasaan minder memengaruhi karyawan loyal pada perusahaan artinya ketika karyawan merasa minder jika harus bersaing untuk mendapatkan pekerjaan baru menyebabkan karyawan memutuskan untuk bertahan bekerja di perusahaan. Perbedaan ini dapat disebabkan karena kondisi lingkungan kerja yang berbeda dan kondisi fasilitas yang berbeda.

Berdasarkan analisis hasil survei yang dilakukan oleh sebuah situs pencari kerja (JobsDB) tahun 2018 didapatkan temuan bahwa karyawan yang memutuskan untuk keluar dari pekerjaan menghadapi risiko untuk mendapatkan pekerjaan baru, sehingga keputusan untuk tetap bertahan di perusahaan memberikan rasa aman karena karyawan

masih tetap mendapatkan penghasilan dari pekerjaan yang dilakukan. (Terbentuknya Loyalitas Karyawan Didukung dengan Kenyamanan Sosial yaitu Bos yang Mengambil Hati dan Teman yang Solider Kenyamanan sosial menjelaskan mengenai perasaan nyaman pada diri karyawan berada di lingkungan pekerjaan, merasa nyaman di lingkungan karyawan lainnya, dan merasa nyaman dengan atasan. Berdasarkan hasil wawancara, kenyamanan sosial karyawan ditentukan oleh bos yang mengambil hati dan teman yang solider.

3) Bos yang Mengambil Hati Membentuk Loyalitas Karyawan

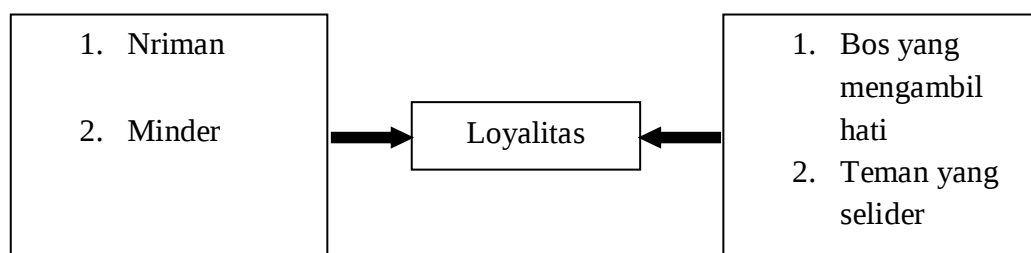
Anjali dan Anand (2014) menjelaskan bahwa *supervisor* (pimpinan) memiliki peran yang kuat untuk membangun loyalitas karyawan. Pimpinan yang sifatnya mendukung, ikut membantu karyawan dalam menghadapi berbagai masalah membuat karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan. Dampak positif dari hal tersebut adalah karyawan tetap bertahan di perusahaan. Pimpinan yang memiliki sikap yang baik kepada karyawan dengan memperhatikan kehidupan karyawan dan ikut membantu semua masalah karyawan menyebabkan karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan dengan baik oleh pimpinan, dan kondisi ini menyebabkan karyawan memutuskan untuk tetap bertahan di perusahaan. Berdasarkan penuturan seorang praktisi bisnis (Kristian Hardianto) dalam majalah Kompas Online, 19 Oktober 2012 menjelaskan bahwa pimpinan yang memahami cara mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan

benar, akan bertindak lebih tepat sehingga karyawan mendapatkan apresiasi dan perlakuan tepat akan memberikan imbalan berupa loyalitas (Loyalitas Karyawan Bergantung pada Pimpinan, Kompas Online, 2012).

4) Teman yang Solider Membentuk Loyalitas Karyawan

Temuan penelitian yang mendukung hasil penelitian ini oleh Klopota, Buntak, dan Drożdżek (2016) bahwa loyalitas karyawan di perusahaan dipengaruhi oleh rekan kerja yang mendukung karyawan. Rekan kerja yang memiliki kepedulian terhadap karyawan menjadi pendukung karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Rekan kerja yang solider atau setia kawan menyebabkan karyawan merasa menjadi bagian dari keseluruhan karyawan di perusahaan dan kondisi ini menyebabkan karyawan merasa nyaman untuk tetap bekerja di perusahaan.

Dari uraian diatas dapat terbentuk sebuah gambar yaitu :



Gambar 2.1 : Cara Membentuk Loyalitas Karyawan

d. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi dan Timbulnya Loyalitas Karyawan

Faktor -faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut Murali,Poddar, & Seema, (2017) :

- 1) Faktor Rasional, Berkaitan dengan hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis , seperti gaji, bonus, jenjang karir, dan fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
- 2) Faktor Emosional, Berkaitan dengan 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, Berkaitan dengan sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

Sedangkan timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor – faktor Sari, (2010) :

- 1) Karakteristik pribadi, meliputi: usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, meliputi: tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas.

- 3) Karakteristik desain perusahaan, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggungjawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi control perusahaan.
- 4) Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan, yaitu *internalisasi* individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

e. Dimensi Loyalitas

Loyalitas memiliki dua dimensi: internal dan external. Loyalitas pada dasarnya adalah keterikatan emosional. Dimensi internal adalah komponen emosional yang meliputi rasa peduli (*feeling of caring*), rasa kedekatan (*feeling of affiliation*), dan rasa akan tanggung jawab (*feeling of commitment*). Dimensi eksternal terdiri dari perilaku yang menampilkan komponen emosional dan merupakan bagian dari loyalitas yang paling banyak berubah (Mehta et al, 2010).

f. Indikator Loyalitas

Marpaung (2012) mengemukakan loyalitas adalah kepatuhan dan kesediaan pegawai yang diukur dalam empat indikator sebagai berikut:

1) Berkarir di perusahaan

Adalah keinginan untuk menetap di perusahaan serta tidak memiliki keinginan mencari pekerjaan ditempat lain;

2) Mengenal perusahaan

Yaitu memiliki pengetahuan tentang perusahaan serta mengetahui aktifitas perusahaan, mengenal pimpinan di divisi pekerjaan pegawai;

3) Kebanggaan sebagai bagian dari perusahaan

Adalah merasa bagian dari perusahaan, merasa telah dibesarkan perusahaan, bersedia mendukung tercapainya tujuan perusahaan, menjaga nama baik perusahaan, menceritakan perusahaan sebagai perusahaan yang tepat untuk bekerja, dan bekerja di perusahaan merupakan pilihan terbaik;

4) Disiplin jam kerja

Adalah masuk dan keluar kerja sesuai jam kerja.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Table 2.1 :
Hasil Penelitian Yang Relevan

Nama Peneliti dan Tahun	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Riset
Berto Kristanto Purba, 2017	Kuantitatif	Menggunakan variable penelitian antara lain Kompensasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh kompensasi dari uji t yaitu dengan nilai t hitung (2,274) > t table (2,068) dan sig. (0,033) < 0.5. Loyalita karyawan juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, dari uji t yaitu dengan nilai t hitung 96,984) > t table (2,068) dan sig. (0,000) < (0,05). Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan pada pt. Capella dinamik nusantara cab. Kandis,dari uji f diperoleh nilai f hitung (47,114) > f table (3,44) dan sig. (0,000), maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nama Peneliti dan Tahun	Metode Penelitian	Variabel	Hasil Reset
Andromike Maineldi, Susi Hendriani, Iwan Nauli Daulay, 2014	Kuantitatif	Menggunakan variable penelitian antara lain Kompensasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Diketahui t hitung (6,135) > t table (1,985) dan sig. (0,000) < (0,5). Dengan demikian maka Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Diketahui t hitung (4,428) > t table (1,985) dan signifikasi (0,000) < (0,05). Dengan demikian maka Ho di tolak dan Ha diterima. Artinya lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Diketahui f hitung (82,661) > f table (3,092) dan signifikasi (0,000) < (0,05). Maka Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. Jatim Jaya Perkasa Kebun Banjar Balam Indragiri Hulu.

C. Kerangka Pemikiran

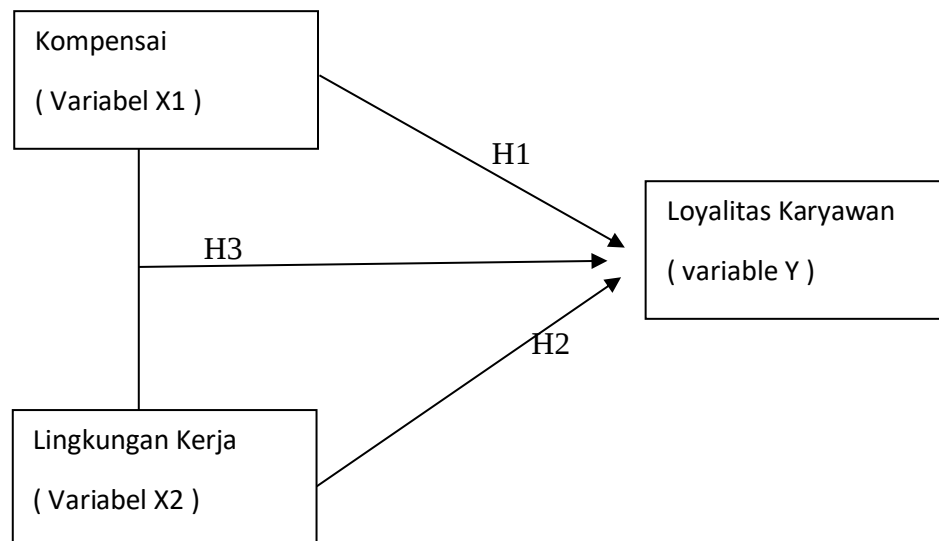
Kerangka teoritik merupakan konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan menjelaskan pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan atau semangat kerja, kesetiaan, kreatifitas karyawan.

Menurut Fajar dan Heru, (2010 : 154) kompemsasi adalah seluruh *extrinsic reward* yang didapat karyawan dalam bentuk upah, insentif dan beberapa tunjangan (*benefits*).

Menurut Sedarmayati (2011) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Menurut Evawati, (2013) mendefinisikan loyalitas karyawan merupakan sikap positif karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja.

Dengan demikian, maka untuk meningkatkan loyalitas karyawan diperlukan adanya kompensasi dan lingkungan kerja. Untuk lebih jelasnya maka penulis memberikan gambaran kerangka pemikiran dibawah ini :



Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiono, (2014 : 64) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris.

Dari uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian dibawah ini :

1. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PT. Pancasari Persada di Cilegon.
2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Pancasari Persada di Cilegon.
3. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Pancasari Persada di Cilegon.