

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun skripsi ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan dijadikan referensi dalam penelitian ini, diantaranya yaitu :

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Rochmansyah, A dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE)” dan dipublikasikan dalam jurnal Jurnal Manajemen BRANCHMARK ISSN : 2407 -8239, Vol : 4 No. 1, 2016. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh antara lingkungan kerja, komunikasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE). Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE). sebanyak 73 orang. Sampel diambil sebanyak 62 orang sebagai responden. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel terikat yaitu Kinerja karyawan, serta variabel bebas terdiri dari Lingkungan kerja (X1), Komunikasi (X2) dan Kompensasi (X3). Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial variabel lingkungan kerja, komunikasi, dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mana variabel komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan omset penjualan maka sebaiknya perusahaan membangun komunikasi yang baik dengan karyawan maupun dengan konsumen agar menjadi loyal dengan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Penelitian kedua oleh Ganyang, M. T., & Lestari, E dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada ( PT. Lane Archive Management Jakarta )” dan dipublikasikan dalam jurnal Jurnal Lentera Bisnis ISSN : 2252 -9993, Vol

: 2 No. 1, 2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang bergerak di perusahaan ini. Metode yang digunakan adalah metode data kuantitatif. Dalam penelitian ini penulis mengambil responden sebanyak 30 Karyawan yang bekerja di PT. Lane Archive Management. Dengan jumlah karyawan tersebut penulis mencoba untuk membuat analisis mengenai pengaruh variable Kompensasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial variable kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang meningkat maka akan meningkatkan kinerja serta produktifitas karyawan di Perusahaan tersebut.

Penelitian ketiga oleh Bahrum, S. P., & Sinaga, I. W dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun” dan dipublikasikan dalam jurnal Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis ISSN : 2337 -788, Vol : 3 No.2, 2015. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial atau simultan pada Dewan Lembaga Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dan statistik dengan sampel 41 responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Penelitian ini dilakukan dengan total populasi 41 orang. Mengambil data menggunakan sensus, sehingga data diambil dari seluruh populasi. Variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel independen terdiri dari kepemimpinan dan motivasi, dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas instrumen, kemudian data dianalisis dan diuji menggunakan Uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kinerja staf Lembaga Balai Perdagangan Bebas Zona Perdagangan Pelabuhan Batam Bintan Karimun sudah bisa sangat tinggi. Kepemimpinan dan motivasi berdampak tinggi pada peningkatan kinerja karyawan yaitu sebesar 46% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Penelitian keempat oleh Wijaya, I. K. P., & Putra, M. S dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Panca Dewata Denpasar, Bali” dan dipublikasikan dalam jurnal Jurnal Lentera Bisnis ISSN : 2883-1893, Vol : 3. No 2, 2014. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT. Panca Dewata Denpasar, Bali. Penelitian ini menggunakan riset kuantitatif yaitu dengan menggunakan survey dan kuesioner terhadap 48 responden. Diperoleh temuan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan transaksional dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Dewata Denpasar, Bali. Hasil lainnya ditemukan bahwa secara parsial dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Dewata Denpasar, Bali. Selanjutnya, secara parsial dapat diketahui bahwa variabel stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Dewata Denpasar, Bali. Terakhir, variabel kepemimpinan transaksional (X1) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Dewata Denpasar, Bali.

Penelitian kelima oleh Safitri, R dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda” dan dipublikasikan dalam jurnal e-Journal Administrasi Bisnis ISSN : 2355 -5408, Vol : 3 No. 3, 2015. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PT. Putera Lautan Kumala Lines. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu variabel kompensasi (X) serta variabel dependen adalah loyalitas (Y). Hasil analisis dengan menggunakan persamaan regresi linear sederhana menunjukkan persamaan regresi sebagai berikut :  $Y = 1,613 + 0,332X$ . Uji t menunjukkan bahwa diperoleh nilai t hitung sebesar 3,801 kemudian nilai Sig t sebesar 0,001 dibandingkan dengan nilai Sig a 0,05, karena nilai Sig  $t_{hitung}$  0,001 < Sig a 0,01, sehingga hipotesis kerja (Ha) diterima dan hipotesis nol (Ho) ditolak. Nilai R (Koefisien Korelasi) yang diperoleh sebesar 0,369 dan nilai R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi) sebesar 0,136. Kesimpulan dari hasil analisis ini menyatakan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan diterima karena kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas. Mengenai pemberian kompensasi yang diberikan kepada karyawan, disarankan kepada pihak perusahaan agar dalam pengukuran

pemberian kompensasi dapat juga dilihat dari berprestasinya karyawan, dan dapat juga menambahkan bentuk kompensasi seperti perlindungan pribadi dalam bentuk dana pensiun, pembayaran pada saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan dan cuti, serta peningkatan gaji untuk dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

Penelitian keenam oleh Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. U., & Waqas, H dengan judul “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Hadatrans Interbuana Company” dan dipublikasikan dalam jurnal Global Journals Inc. (USA) ISSN : 0975-5853, Vol : 12 No. 4, 2012. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berdampak pada kinerja karyawan. Kami juga ingin melihat apakah kepuasan kerja memiliki efek mediasi atau tidak. Untuk tujuan ini data dikumpulkan dari 30 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan positif terkait dengan kinerja karyawan tetapi kepemimpinan transaksional lebih signifikan daripada transformasional. Penemuan penting lainnya yang dibuat adalah tidak ada peran mediasi kepuasan kerja antara kepemimpinan transaksional. Tetapi ia memediasi dengan transformasi kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Penelitian ketujuh oleh Tulenan, S dengan judul “ The Effect of Work Environment and Compensation Toward Employee Performance at The Office of State Assets and Auction Service Manado.” dan dipublikasikan dalam jurnal EMBA ISSN 2303-11, Vol : 3 No. 3, 2015. Sekarang diperlukan bagi organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan mereka. Karyawan tidak hanya menentukan apa yang akan menjadi organisasi tetapi juga bagaimana ia akan tumbuh menjadi entitas yang lebih baik. Lebih baik bagi organisasi untuk memiliki karyawan yang baik dan berkualitas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Aset dan Lelang Negara Manado. Penelitian ini merupakan penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data diambil dengan menggunakan kuesioner kepada 36 responden yang merupakan pegawai Kantor Pelayanan Aset dan Lelang Negara Manado dengan menggunakan metode sampling jenuh. Metode analisis regresi berganda diterapkan dalam penelitian ini. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan. Selain itu, Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Kompensasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sebagai rekomendasi, lebih baik bagi perusahaan untuk menjaga kualitas lingkungan kerja mereka yang baik dan mempertahankan sistem kompensasi yang adil bagi karyawan mereka.

Penelitian kedelapan oleh Mohamad, M. H., Yahya, K. K., Ishak, S., & Nordin, R dengan judul “The Influence of Compensation Practice on Performance of Enforcement Employees” dan dipublikasikan dalam jurnal *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)* ISSN : 24621714, Vol : 1 No.2 , 2016. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh praktik kompensasi organisasi terhadap kinerja di antara karyawan penegakan hukum di Malaysia. Penelitian ini menggunakan 300 kuesioner yang dikumpulkan dari karyawan yang bekerja di sektor berbasis penegakan hukum. Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, Cronbachalpha, analisis faktor konfirmatori dan analisis regresi menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural (SEM). Penelitian ini melakukan pengukuran yang andal dan valid dengan menggunakan model yang baik setelah beberapa item dari variabel endogen dan eksogen dihapus. Berdasarkan hasil analisis regresi, penelitian ini menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh praktik kompensasi. Selanjutnya, studi ini memberikan diskusi dan rekomendasi dari temuan dan menyarankan untuk penelitian masa depan.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi menurut Handoko (dalam Septawan, 2014) adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Menurut Yani (2012) bentuk pembayaran dana dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Menurut Rivai (dalam Septawan, 2014) adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Hasibuan (2017) kompensasi adalah semua

pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan menurut Dessler (dalam Subekhi, 2012) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. Menurut Soekidjo (2009) pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai suatu balas jasa untuk kerja ataupun pengabdian bagi mereka.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan.

### **2.2.2. Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, kompensasi langsung terdiri dari :

#### **1. Gaji**

Menurut Rivai (2005) dalam Kadarisman (2012) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2005) dalam Septawan (2014), 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.

#### **2. 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 di luar hari kerja resmi dan jam kerja resmi, kecuali yang mendapat premi 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.

### 3. Insentif

Insentif diberikan kepada karyawan dengan mempertimbangkan kinerja dan prestasi dari karyawan tersebut. Menurut Rivai (2005) dalam Kadarisman (2012) menyatakan bahwa insentif merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sedangkan menurut Sofyandi (2008) insentif adalah salah satu bentuk kompensasi langsung. Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan.

#### **2.2.3. Tahapan Pemberian Kompensasi**

Menurut Siagian dalam Septawan (2014) yaitu dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu :

1. Melakukan analisis pekerjaan

Perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.

2. Melakukan penilaian pekerjaan

Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.

3. Melakukan survei berbagai macam imbalan

Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja

lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

4. Menentukan harga setiap pekerjaan

Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

#### **2.2.4. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Umar, H. (2007) tujuan pemberian kompensasi 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 pemberian 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 social, 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 konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif 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 dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### 2.2.5. Indikator Kompensasi

Indikator Kompensasi yang di kemukakan oleh Umar, H. (2007:16) adalah:

#### 1. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

#### 2. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu

#### 3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

#### 4. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

#### 5. Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

#### 6. Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

#### 7. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

### 2.2.6. Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bersifat kontraktual antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin membutuhkan pengikut dan menawarkan sesuatu sebagai penukar loyalitas pengikut. Pengikut mau bekerja sama dikarenakan ada hal-hal yang ia kejar sebagai reward. Sementara itu, yang dikerjakan mungkin bukan tujuan pribadinya, melainkan merupakan tujuan pemimpin (Iensuffie, 2010). Transaksional ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu: Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja (Suwatno dan Priansa dalam Rorimpandey, 2013).

### 2.2.7. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Rorimpandey (2013) kepemimpinan transaksional memiliki empat dimensi, yaitu):

#### 1. *Continent Reward*

Melakukan kontrak pertukaran penghargaan dan upaya, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik.

#### 2. *Management By Exception* (aktif)

Melihat dan mencari deviasi berdasarkan aturan dan standar, serta melakukan tindakan korektif.

3. *Management By Exception* (pasif)

Mengintervensi bila tidak sesuai standar.

4. *Laissez-faire*

Melepaskan tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

### **2.2.8. Unsur Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Iensufiie (2010) didalam Kepemimpinan Transaksional ada beberapa unsur, yaitu:

1. Unsur kerjasama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
2. Unsur prestasi yang terukur.
3. Unsur reward atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

### **2.2.9. Ciri Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Ciri dari kepemimpinan transaksional sudah jelas sejak awalnya. Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur seperti unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual, unsur prestasi yang terukur dan unsur reward. Sekaligus memuaskan kedua belah pihak. Meskipun demikian, terkadang ditemukan kenyataan bahwa pengikut tidak memiliki pilihan yang lebih baik daripada yang ditawarkan oleh pemimpin (Iensufiie, 2010).

### **2.2.10. Indikator Kepemimpinan Transaksional**

Indikator kepemimpinan transaksional menurut Bass (Mamesah Kusmaningtyas, 2006:41) sebagai berikut:

a) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

b) Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*)

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c) Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.

### **2.2.11. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di instansi baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah, 2014).

Sedangkan, menurut Siswanto (dalam Sandy, 2015) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Menurut Kasmir (2016) definisi kinerja adalah merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Menurut Rivai (2013), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi.

### **2.2.12. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

1. Kualitas Pekerjaan (Quality of Work) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
3. Pengetahuan Pekerjaan (Job Knowledge) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. Kerjasama Tim (Teamwork) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.
5. Kreatifitas (Creativity) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
6. Inovasi (Inovation) Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7. Inisiatif (Initiative) Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

### **2.2.13. Indikator Kinerja Karyawan**

Fadel (2009) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

1. Pemahaman tentang tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

3. Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

4. Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

5. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

### **2.2.14. Pengertian Loyalitas**

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Utomo (Tommy *dkk.*, 2010) Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. 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.

Dalam jurnal Maharani *dkk.*, Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas dalam organisasi dapat diartikan sebagai kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasi. Menurut Sudimin (2003), loyalitas berarti Kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Sedangkan loyal menurut Siagian (2005), Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain.

Menurut Pambudi, di masa lalu atau masa sebelumnya, loyalitas para karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawan tersebut bekerja bagi sebuah organisasi. Namun saat ini, ukuran loyalitas para karyawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif, yaitu yang disebut sebagai komitmen. Komitmen itu sendiri dapat diartikan sebagai seberapa besar seseorang mencurahkan perhatian, pikiran dan dedikasinya bagi organisasi selama dia bergabung di dalam organisasi tersebut.

Jadi, di sini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan *job description*, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi.

### **2.2.15. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan**

Selanjutnya Steers & Porter (dalam Dewi & Endang) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor :

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/organisasi, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan;
4. Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan/organisasi, 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.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup organisasi, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh organisasi baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan organisasi sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga Soegandhi (2013) menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

Shih (2001) bahwa ukuran loyalitas adalah lamanya mereka bertahan dalam perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan, perusahaan melakukan Employee

Retention Program (ERP). Sayangnya ERP sering disalahpahami semata-mata pada kebutuhan fisik karyawan seperti pemberian gaji dan tunjangan, golden handcuff, program kepemilikan saham, dan sebagainya. Padahal selain kebutuhan fisik seorang karyawan memiliki tiga kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan sosial emosional, kebutuhan mental/intelektual, dan kebutuhan spiritual. Setiap orang pada dasarnya memiliki tiga kebutuhan tersebut, tetapi dengan kadar yang berbeda-beda.

Lebih lanjut, terdapat beberapa ciri karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, serta perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan organisasi, merasa bekerja di instansi/organisasi lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan organisasi. Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, diantaranya adalah : bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, merasa bangga atas prestasi yang dicapai organisasi, merasa terinspirasi, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan.

#### **2.2.16. Aspek – Aspek Loyalitas**

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

1. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam organisasi untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen organisasi ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
2. Tanggung jawab pada perusahaan/organisasi. 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 organisasi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
4. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi.
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, organisasi 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.

### **2.2.17. Indikator Loyalitas**

Indikator Loyalitas Kerja Menurut Runtu (2014) Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. 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 standard, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

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, dan
- e. Merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan.

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

1. Taat terhadap peraturan seperti, mentaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik, selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan,
2. 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,
3. Menyumbangkan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada organisasi,
4. Jujur, antara lain selalu melakukan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa, tidak menyalahkan wewenang yang ada padanya dan melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

### **2.3. Hubungan Antar Variabel Penelitian**

#### **2.3.1. Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan Antara Sistem Kompensasi dengan Kinerja Karyawan , yaitu salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan adalah melalui kompensasi.

(Mathis dan Jackson, 2000). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kaca mata perusahaan, belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan. Untuk menciptakan efisien, sistem kompensasi harus juga sejalan dengan konteks organisasi (Tremblay dan Chenevert, 2008; Gerhart dan Rynes, 2003 dalam Denis Chênevert, Michel Tremblay, (2011). Hal ini dimaksudkan bahwa sistem pembayaran dan pemberian kompensasi harus sesuai dengan peraturan dan penetapan dari perusahaan dengan sistem penilaian kinerja karyawan untuk menciptakan keadilan dalam pemberian kompensasi pada seluruh karyawannya. Untuk kinerja optimal, sistem kompensasi harus terdiri dari kebijakan yang konsisten baik antara karyawan individu atau sendiri dan dengan kebijakan HRM lainnya. Karyawan juga harus konsisten dengan strategi pengembangan organisasi (misalnya organisasi kerja, kualitas total) dan dengan orang-orang perusahaan (bisnis strategi). Meskipun minat dalam berbagai perspektif telah tumbuh secara signifikan dalam banyak disiplin ilmu manajemen (lihat Chenevert dan Tremblay,

### **2.3.2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Yukl (2010), mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal, yakni:

- a) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan,
- b) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan,
- c) Pemimpin responsef terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Dari keterangan diatas sangat tercermin bahwa pengaruh kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan. Apa yang diinginkan karyawan harus diketahui oleh pimpinan, sehingga seorang pemimpin bisa melaksanakan tugas kepemimpinannya sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan.

### **2.3.3. Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan**

Keberhasilan suatu perusahaan dan organisasi baik besar ataupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia tapi ditentukan juga oleh sumber daya manusianya. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia sudah menjadi suatu keharusan untuk dapat menciptakan tenaga kerja yang professional. Perhatian yang besar terhadap kualitas sumber daya manusia diharapkan mampu membawa dampak positif terhadap perkembangan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerja karyawan yang baik, produktivitas kerja yang tinggi, serta loyalitas karyawan yang tinggi pula (Wilson, 2012).

Kompensasi salah satu yang dapat digunakan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Penerapan kompensasi yang tepat untuk perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Pemberian gaji/upah, bonus, insentif, asuransi, tunjangan, fasilitas kerja, maupun liburan oleh perusahaan yang berdasarkan kinerja karyawan maka akan menciptakan kepuasan bagi karyawan. Atas kepuasannya tersebut, karyawan akan bersedia untuk menjaga serta membela pekerjaannya, jabatannya, dan organisasinya serta karyawan akan lebih bertanggung jawab kepada pekerjaannya dan karyawan juga akan mampu menjalin relasi dengan rekan kerjanya. Namun ketika perusahaan memberikan kompensasi (berupa ) secara tidak adil dan kompetitif maka hal tersebut akan menciptakan ketidakpuasan pada karyawan sehingga karyawan yang merasa tidak puas tersebut akan tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan memilih untuk resign dari perusahaan. Hassan, et al. (2013) menjelaskan bahwa kompensasi berkorelasi positif dan signifikan dengan loyalitas karyawan sehingga kompensasi merupakan faktor penting perlu diperhatikan untuk menciptakan atau meningkatkan loyalitas karyawan pada Bank Umum milik pemerintah di Punjab. Dalam suatu kesempatan Upasana

(2015) juga mengatakan bahwa kompensasi sangat penting untuk mempertahankan loyalitas karyawan sehingga dapat dikatakan kompensasi (struktur kompensasi, tingkat kompensasi, serta manajemen kompensasi) memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Namun berbeda dengan dua penelitian yang telah disampaikan di atas, penelitian Ghazanfar, et al. (2011) menjelaskan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Tidak seperti motivasi kerja yang berpengaruh positif dan juga signifikan terhadap kepuasan serta loyalitas karyawan Industri Selular di Pakistan.

#### **2.3.4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transaksional terhadap Loyalitas Kerja Karyawan**

Menurut Robbins (2006) dari beberapa jenis kepemimpinan, kepemimpinan transaksional adalah jenis kepemimpinan yang terbaik karena dapat memotivasi para karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya, memberikan perhatian pada karyawan, mampu melatih, serta membuat karyawan loyal terhadap perusahaan. Pengaruh kepemimpinan transaksional membuat karyawan lebih memiliki rasa loyalitas terhadap pekerjaannya. Dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat membuat perubahan dan sukses membuat sebuah perubahan kearah yang lebih positif dan membimbing organisasi kearah baru yang memiliki tujuan jelas. Kepemimpinan transaksional lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah gabungan yang sempurna dari kepemimpinan kharismatik dan transformasional.

#### **2.3.5. Pengaruh Langsung Kinerja terhadap Loyalitas Kerja Karyawan**

Steers dan Porter (1983: 446) membuktikan bahwa adanya loyalitas karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian di atas, dapat dikatakan bahwa loyalitas kerja yang dirasakan oleh karyawan bisa menumbuhkan kinerja yang baik terhadap instansi. Semakin tinggi loyalitas kerja, maka akan semakin tinggi kinerja yang diberikan kepada perusahaan dan semakin rendah loyalitas kerja yang dirasakan oleh karyawan semakin berkurang atau rendah kinerja yang diberikan kepada instansi tersebut.

Siagian (1999: 297) juga berpendapat bahwa karyawan yang tinggi tingkat loyalitas kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya, karyawan yang rendah tingkat loyalitas akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya, ini berarti bahwa seseorang yang loyal akan hadir di tempat tugas kecuali ada alasan yang benar-benar kuat sehingga ia mangkir. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak atau kurang loyal, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja.

### **2.3.6. Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja**

#### **Karyawan melalui Kinerja Karyawan**

Kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan. Sedangkan menurut Handoko (2010:183), “Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan pada Karyawan.

Menurut handoko (2010:52) mengatakan bahwa pentingnya kompensasi tidak langsung akan memberikan keuntungan bagi perusahaan yang salah satunya yaitu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima oleh karyawan memang dapat meningkatkan loyalitas karyawan akan tetapi hingga pada suatu tingkat tertentu maka tingkat loyalitas karyawan tidak akan bisa meningkat lagi. Sebaliknya rendahnya kompensasi dapat menyebabkan karyawan malas bekerja, timbul keresahan dalam perusahaan dan pada akhirnya aktifitas perusahaan dapat terganggu. Pemberian kompensasi yang tepat akan meningkatkan loyalitas karyawan kepada yang dimiliki, melalui kompensasi, perusahaan dapat mempertahankan sumber daya yang dimiliki.

### **2.3.7. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transaksional terhadap**

#### **Loyalitas Kerja Karyawan melalui Kinerja Karyawan**

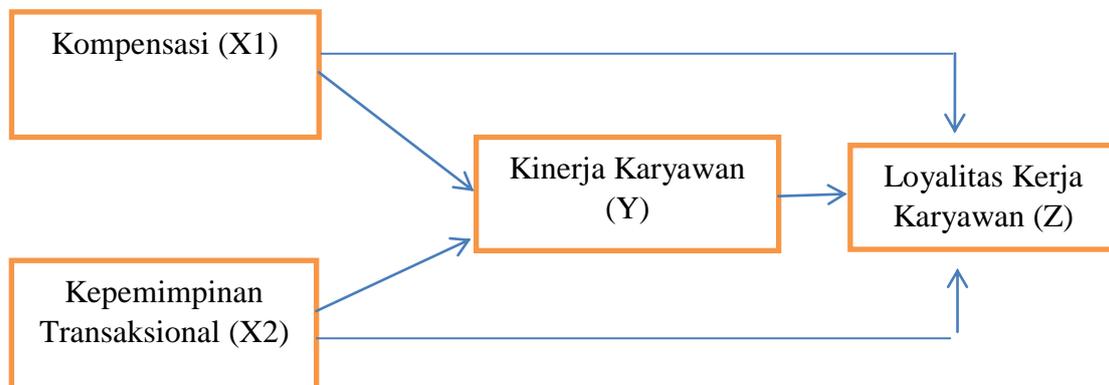
Menurut pendapat Goleman (2004) bahwa seorang pemimpin adalah mampu membangkitkan komitmen, kinerja, loyalitas, motivasi, optimisme dalam melaksanakan pekerjaan serta menumbuhkan atmosfir kerjasama, gairah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan juga bisa berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kinerja karyawan, komitmen kerja dan motivasi kerja. Oleh sebab itu dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang memiliki nilai kesadaran diri, kesadaran sosial dan pengelolaan diri, mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu, apabila memperhatikan budaya organisasi, komitmen kerja dan motivasi kerja. Sehingga pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi, komitmen kerja dan motivasi kerja memberikan pengaruh yang bermakna dan sifatnya sebagai variabel intervening penuh (*fully intervening*). Dengan demikian budaya organisasi, komitmen kerja dan motivasi kerja mampu memediasi kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

#### 2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1.** Kerangka Pemikiran



\* Presepsi Responden terhadap Variabel

#### 2.5. Pengembangan Hipotesis

1. Diduga terdapat Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan
2. Diduga terdapat Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja
3. Diduga terdapat Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan

4. Diduga terdapat Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transaksional terhadap Loyalitas Kerja Karyawan
5. Diduga terdapat Pengaruh Langsung Kinerja Karyawan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan
6. Diduga terdapat Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan melalui Kinerja Karyawan
7. Diduga terdapat Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transaksional terhadap Loyalitas Kerja Karyawan melalui Kinerja Karyawan