

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen mempunyai 6 unsur yang membentuknya yaitu : *Men, Money, Methode, Materials, Machines, and Market*. Unsur *men* berarti manusia yang kemudian berkembang menjadi ilmu manajemen sumber daya manusia.

Manajemen SDM adalah mengatur, mengurus, dan memanfaatkan karyawannya supaya produktif agar tujuan perusahaan tercapai. Menurut Hasibuan bahwa manajemen SDM yaitu seni mengelola hubungan dan peran pegawai supaya efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, pegawai itu sendiri, serta masyarakat. Menurut Michael J. Jucius, manajemen personalia adalah individu di lapangan yang berkaitan dengan perencanaan, pengaturan, pengontrolan segala hal fungsi pengadaan, pemanfaatan pegawai sehingga :

1. Tercapainya tujuan suatu organisasi secara efektif dan efisien
2. Tercapainya dalam memberi pelayanan maksimal kepada semua pegawai
3. Tercapainya tujuan masyarakat dilayani dengan baik

Beberapa di bawah ini merupakan komponen dari Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain:

1. Pengusaha

Individu yang menanamkan modalnya dengan tujuan untuk memperoleh penghasilan yang berupa laba sebanyak-banyaknya dari perusahaan yang mendapat setoran atas modal tersebut.

## 2. Pegawai

Merupakan salah satu asset perusahaan, pegawai ialah penjual jasa berupa pikiran dan tenaga yang nantinya akan memperoleh gaji sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui kedua belah pihak.

## 3. Pemimpin atau Manajer

Seoran individu yang mendapat kuasa untuk bertanggung jawab mengatur dan mengarahkan orang lain agar konsisten dalam bekerja dan bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain sebagai berikut :

#### 1. Perencanaan

Merencanakan pegawai secara efektif dan efisien supaya sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu, perencanaan di sini juga berupa menentukan program kepegawaian.

#### 2. Pengorganisasian

Aktifitas yang dilakukan oleh manajer SDM agar menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, serta koordinasi dalam sebuah organisasi

#### 3. Pengarahan

Aktifitas memberikan arahan secara adil terhadap semua karyawan agar tujuan perusahaan bisa terwujud

4. Pengontrolan

Aktifitas yang dilakukan untuk mengendalikan semua karyawan agar menaati semua peraturan perusahaan, seperti kedisiplinan, kehadiran, kerjasama, dan sebagainya

5. Pengadaan

Proses perekrutan, seleksi, penempatan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan

6. Pengembangan

Proses meningkatkan ketrampilan dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan

7. Kompensasi

Proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang, fasilitas kantor, secara adil dan layak. Adil yang berarti sesuai dengan prestasi kerja karyawan. Sedangkan layak berarti dapat memenuhi kebutuhan primernya serta tidak melanggar upah minimum pemerintah setempat.

8. Pengintegrasian

Kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk menggabungkan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan supaya berjalan selaras dan serasi serta saling menguntungkan

9. Pemeliharaan

Upaya yang dilakukan agar kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan supaya tetap loyal dan bersedia bekerja untuk mencapai target perusahaan

#### 10. Kedisiplinan

Kesadaran dari setiap individu yang bekerja dalam suatu organisasi untuk menaati segala peraturan perusahaan

#### 11. Pemberhentian

Pemutusan hubungan kerja karyawan karena berbagai penyebab, seperti berakhirnya kontrak kerja, perusahaan pailit, dsb

### **2.1.3 Pengertian Loyalitas**

Menurut (Siagan, 2014) bahwa loyalitas adalah suatu perilaku karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain karena karyawan tersebut merasa nyaman dengan tempat di mana bekerja. Menurut (Nitisemito, 2011) bahwa loyalitas yaitu sikap mental karyawan yang dengan sadar tetap bertahan di tempat bekerja, meskipun perusahaannya dalam kondisi maju atau mundur.

Loyalitas atau kesetiaan ialah salah satu unsur yang menjadi indikator penilaian karyawan yang meliputi kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2014).

Jadi, loyalitas bukan hanya sebatas rasa setia untuk tetap bekerja dalam organisasi namun rasa menjadi bagian dari perusahaan dengan tujuan karyawan tersebut dapat bekerja secara efisien, efektif dan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Meyer dan Smith dalam Purba (2017) ada tiga komponen loyalitas karyawan antara lain :

1. Loyalitas Kerja Afektif

Yaitu suatu loyalitas sebagai keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan mempertahankan bekerja di perusahaan itu karena menginginkannya.

2. Loyalitas Kerja Kontinue

Yaitu berhubungan dengan persepsi dari karyawan jika terus melanjutkan bekerja dengan mempertimbangan keuntungan dan kerugian untuk dirinya sendiri, dan bertahan karena membutuhkan pekerjaan tersebut

3. Loyalitas Kerja Normatif

Yaitu karyawan bertahan untuk melakukan pekerjaan itu karena berhubungan dengan rasa moral serta keyakinan dalam dirinya.

#### **2.1.4 Ciri- Ciri Loyalitas**

Penjelasan perilaku loyalitas karyawan terhadap perusahaan menurut Poerwopoespito dalam Pitoy 2020 memiliki ciri sebagai berikut :

1. Kejujuran

Dalam melakukan sesuatu tanpa perlu dikarang dan mengesampingkan kepentingan pribadi yang bisa merugikan perusahaan, orang lain, supplier, customer, dan sebagainya. Ciri- ciri karyawan yang jujur antara lain :

- a. Dalam mengerjakan tugas yang diberikan dengan penuh rasa ikhlas tanpa merasa dipaksa
- b. Tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya

c. Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasannya

2. Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Berarti menyadari bahwa individu merupakan bagian dari suatu perusahaan di mana tempat bekerja, meskipun bukan pemilik perusahaan.

3. Memahami segala kesulitan perusahaan

Artinya jika perusahaan sedang mengalami suatu masalah, maka sebagai karyawan tetap bertahan dan berusaha sekuat tenaga untuk menemukan alternative terbaik atas masalah itu, bukan malah mengundurkan diri dan mencari tempat kerja lain.

4. Bersedia bekerja lebih jika dibutuhkan perusahaan

Mengerjakan pekerjaan lain di luar *jobdesk* karyawan itu, meskipun ini terasa berat, namun sebaiknya bisa diambil sisi positif karena bisa meningkatkan pengetahuan, akibatnya bisa menjadi individu yang lebih berkualitas dan kompetitif.

5. Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan

Semakin kondusif lingkungan kerja di perusahaan berakibat pada meningkatnya kinerja karyawan dan produktifitas individu tersebut.

6. Menjaga rahasia perusahaan

Rahasia perusahaan yaitu segala data atau informasi dari perusahaan yang dapat digunakan pihak lain seperti competitor untuk perusahaan.

7. Menjaga dan meningkatkan citra perusahaan

Hal ini bersifat wajib bagi setiap karyawan yang bekerja di perusahaan itu, karena jika individu berhasil menjaga dan meningkatkan citra perusahaan tentunya citra individu juga akan menjadi positif

8. Hemat

Menggunakan uang sesuai dengan kebutuhan tanpa menghamburkannya untuk membeli yang tidak penting

9. Tidak apriori terhadap perubahan

Jika terjadi perubahan untuk kemajuan perusahaan, maka sebagai karyawan dituntut untuk segera mungkin beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Menurut Danim (dalam Prayanto,2008) mengungkapkan bahwa ciri-ciri karyawan yang memiliki loyalitas antara lain:

1. Bertanggung jawab yang berarti bahwa mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil risiko atas apapun yang dilakukan dan berani untuk menghadapinya.
2. Mengutamakan kepentingan bersama, organisasi dan mengesampikan suatu tindakan atau segala sesuatunya hanya untuk kepentingan pribadi.
3. Memiliki percaya diri yang tinggi dan mampu menyelesaikan masalah-maslaah yang dihadapi.
4. Ikut serta setiap kegiatan yang ada dalam suatu organisasi
5. Menerima saran dan kritik yang diterima dari karyawan lain ataupun dari pimpinan.

6. Karyawan secara individu ataupun team berusaha untuk meningkatkan mutu profesinya
7. Karyawan selalu berperilaku, bersikap, dan berucap secara professional.
8. Karyawan selalu memelihara dan menjaga hubungan baik antar karyawan, serta lingkungan kerja.
9. Tidak melakukan kegiatan atau sikap yang dapat merugikan nama baik perusahaan dan diri karyawan tersebut.
10. Selalu meningkatkan pengabdianya terhadap perusahaan
11. Karyawan patuh dan taat terhadap kebijaksanaan yang berlaku di perusahaan

#### **2.1.5 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas**

Kadarwati (dalam Zahroh, 2018) mengungkapkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah fasilitas kerja, pemenuhan kesejahteraan, lingkungan kerja dan upah yang diterima perusahaan.

Kemudian Steers & Portes (dalam Wihcaksono, 2016) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang meliputi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan pengalaman kerja.

##### **1. Karakteristik Individu**

Menurut Ivancevich (2008:81), karakteristik individu adalah orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku yang berbeda, orang yang memiliki sikap berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, dan berbeda berinteraksi dengan atasan,

rekan kerja maupun bawahannya. Karakteristik individu dapat menggambarkan ciri khas yang melekat pada diri seseorang dalam kehidupannya terutama bertindak dan berperilaku.

Menurut Robbins (2012:171), karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka karakteristik individu adalah karakter seorang individu dan cara pandang dalam menafsirkan apa yang dilihatnya sesuai dengan perwatakannya.

Steers dan Porter dalam Wihcaksono (2016), mengemukakan yang meliputi karakteristik pribadi antara lain :

- a. Usia : umur yang melekat pada karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Usia adalah lama waktu hidup atau ada.
- b. Jenis Kelamin : identitas karyawan laki-laki atau perempuan.
- c. Status Perkawinan : status yang menggambarkan hubungan seseorang dengan yang lain seperti menikah atau belum menikah.
- d. Masa Kerja : lamanya karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Menurut Arief Subyantoro (2009) setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang menyebabkan

loyalitas satu orang dengan yang lain berbeda, meskipun bekerja di tempat yang sama.

Menurut Arief Subyantoro, karakteristik individu diukur melalui

- a. Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- b. Nilai (*value*), nilai seorang individu didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.
- c. Sikap (*attitude*), sikap adalah pernyataan evaluative, baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Sikap adalah evaluasi, perasaan, dan kecenderungan seseorang yang relative konsisten terhadap suatu objek atau gagasan.
- d. Minat (*interest*), adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi tertentu.

## 2. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robbins dan Judge (2009:268), karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti.

Menurut Stoner (2012), karakteristik pekerjaan atau *job characteristic* adalah atribut dari tugas pegawai dan meliputi besarnya tanggung jawab, variasi tugas dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan.

Menurut Steers & Portes (dalam Wihcaksono, 2016) ada lima dimensi inti yang selanjutnya dapat dijadikan pengukuran karakteristik pekerjaan yaitu sebagai berikut:

- a. Keanekaragaman keterampilan adalah tingkat sampai mana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
- b. Identitas tugas atau Jati diri tugas adalah titik sampai mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi.
- c. Signifikasi atau arti tugas adalah sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh komponen kerja secara utuh dan dapat dikenali.
- d. Otonomi adalah tingkat sampai mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan.
- e. Umpan balik adalah tingkat sampai mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kerjanya.

### 3. Karakteristik Desain Perusahaan/Organisasi

Karakteristik organisasi merupakan skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, dan kepemimpinan (Panggabean, 2004:129). Menurut Gibson dikutip Sugito dan Nurjanah (2004:695), karakteristik organisasi merupakan faktor-faktor lingkungan kerja individu yang mendorong prestasi kerja dalam organisasi secara komprehensif.

Menurut Steers & Portes (dalam Wihcaksono, 2016) karakteristik desain perusahaan dapat diukur melalui :

#### a. Sumber Daya Organisasi

Segala sesuatu seperti pengetahuan, asset fisik, karyawan dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki dan dikendalikan oleh organisasi serta dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

#### b. Iklim Organisasi

Serangkaian lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan. Lingkungan kerja yang diharapkan para karyawan adalah lingkungan kerja yang menyenangkan baik menyenangkan secara lahir maupun mental.

#### c. Struktur Organisasi

Sistem yang digunakan untuk mendefinisikan suatu hirarki dalam suatu organisasi.

#### 4. Pengalaman yang Diperoleh dalam Organisasi

Menurut Steers & Portes (dalam Wihcaksono, 2016) pengalaman kerja atau masa kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

Adapun alat ukur dalam menentukan pengalaman kerja seorang pegawai yaitu:

- a. Tingkat pengetahuan dan keterampilan, pengetahuan mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi lain yang dibutuhkan pegawai. Keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.
- b. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan, yaitu tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan dan peralatan.

Menurut Wihcaksono, 2016 *“Berdasarkan faktor-faktor yang diungkapkan di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor -faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan dalam umpan balik pekerjaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi usia,*

*jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, keanekaragaman ketrampilan, jati diri tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik, sumber daya organisasi, iklim organisasi, struktur organisasi, tingkat pengetahuan keterampilan, dan penguasaan terhadap pekerjaan.”*

Menurut (Almasdi, 2012) dalam Citra faktor -faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan antara lain:

1. Faktor Rasional

Faktor ini menjelaskan segala sesuatu yang berkaitan secara logis, seperti gaji, bonus, jenjang karir, dan fasilitas yang diberikan kepada karyawan.

2. Faktor Emosional

Faktor ini berhubungan dengan perasaan atau ekspresi diri seperti, pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang kondusif, rasa aman terhadap perusahaan untuk bekerja dalam jangka waktu Panjang, pemimpin yang berkarakter dan berkharisma, serta budaya kerja.

3. Faktor Kepribadian

Faktor ini berhubungan dengan sifat ,karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

### **2.1.6 Aspek-Aspek Loyalitas**

Terdapat beberapa aspek loyalitas dalam diri karyawan dan tidak terjadi dengan sendirinya. Adapun aspek – aspek loyalitas kerja yang terdapat dalam individu Menurut Siswanto 2010 dalam (Kurniawan ,2019) antara lain :

1. Taat pada peraturan perusahaan

Setiap perusahaan menerbitkan peraturan atau kebijakan adalah bertujuan untuk memperlancar operasional perusahaan, hendaknya ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Tentunya, jika dipatuhi maka menimbulkan sikap disiplin setiap karyawan yang bisa mendatangkan keuntungan dari sisi intern atau ekstern perusahaan. Ciri- ciri ketaatan ini antara lain :

- a. Taat atau patuh terhadap peraturan perusahaan yang berlaku
- b. Taat terhadap setiap perintah dari atasan
- c. Menaati jam kerja
- d. Memberikan pelayanan prima kepada masyarakat

## 2. Tanggung jawab terhadap perusahaan

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya memiliki konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesiapan karyawan untuk mengerjakan jobdesk dengan baik dan rasa sadar akan setiap risiko yang timbul atas jobdesk memiliki efek pengertian akan sikap berani dan bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukan. Adapun ciri- cirinya antara lain :

- a. Deadline dan on time dalam menyelesaikan jobdesk yang diberikan atasan kepada karyawan tersebut, serta hasilnya memuaskan.
- b. Barang-barang dari organisasi selalu dipelihara dan disimpan secara baik.
- c. Mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi
- d. Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain

### 3. Kemauan untuk bekerja sama

Bekerja secara team dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan, jika pekerjaan itu tidak dapat diselesaikan secara individual

### 4. Rasa memiliki

Rasa ikut menjadi bagian dari perusahaan, akan membuat karyawan memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan, yang akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

### 5. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi akan memiliki sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan pribadi seperti hubungan social antar karyawan, hubungan harmonis antara karyawan dengan atasan, lingkungan kerja kondusif, serta sugesti dari teman kerja

### 6. Kesukaan terhadap pekerjaan

Perusahaan harus bisa menerima kenyataan bahwa karyawan datang setiap hari untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan sesuai jobdesk dengan sepenuh hati. Adapun indikator bahwa karyawan tersebut : unggul dalam melakukan pekerjaan dan karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterima di luar gaji pokok.

#### **2.1.7 Indikasi Turunya Loyalitas**

Adapun indikasi akan turunya loyalitas karyawan antara lain sebagai berikut menurut Nitesemito dalam (Sumardhani, 2014):

1. Rendahnya produktivitas kerja

Turunnya produktivitas bisa diperoleh dengan cara membandingkan data hasil kerja dari tahun sebelumnya. Produktivitas turun dapat terjadi karena berbagai alasan seperti, terjadi kemalasan atau penundaan kerja.

2. Tingkat absensi naik

Karyawan malas berangkat kerja karena berbagai alasan. Jika hal ini terjadi, maka secara otomatis loyalitas karyawan mulai menurun dan perlu diadakan penelitian

3. Tingkat turnover karyawan tinggi

Hal ini terjadi karena ada rasa tidak nyaman dan tidak senang karyawan terhadap perusahaan tempat kerjanya, sehingga banyak karyawan yang resign dan berusaha mencari tempat kerja lain

4. Terjadi kegelisahan di mana- mana

Hal ini bisa dilihat banyaknya keluhan kesah yang disampaikan oleh karyawan

5. Terjadi tuntutan oleh karyawan

Merupakan salah satu perwujudan karena tidak adanya kepuasan kerja

6. Mogok kerja

Bila tuntutan karyawan diabaikan dan tidak ada titik damai, maka bisa terjadi mogok kerja sebagai salah satu bentuk protes terhadap perusahaan.

### 2.1.8 Strategi Meningkatkan Loyalitas

Menurut Hasibuan, menjelaskan bahwa pemeliharaan adalah strategi untuk mempertahankan loyalitas karyawan. Pemilihan metode pemeliharaan yang tepat sangat penting. Supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan :

#### 1. Komunikasi

Komunikasi bermanfaat untuk menyampaikan informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi memiliki 4 fungsi yaitu *instructive, informative, influencing, dan evaluative*.

Komunikasi yang baik sangat diperlukan untuk menyelesaikan segala masalah yang terjadi di perusahaan. Jadi, jika manajemen terbuka akan mampu mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan dan kesehatan loyal yang baik dari para karyawan.

#### 2. Insentif

Insentif merupakan sesuatu yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerja agar karyawan semakin meningkatkan produktivitasnya. Dengan adanya insentif ini, karyawan merasa dihargai, diakui atas prestasi kerjanya sehingga akan semangat kerja dan semakin loyal terhadap perusahaan

Adapun bentuk insentif ini dapat berupa :

##### a. *Immaterial Insentif*

Bentuk insentif yang diberikan perusahaan berupa penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya.

b. *Social Insentif*

Bentuk insentif yang diberikan perusahaan berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya

c. *Material Insentif*

Bentuk insentif yang diberikan perusahaan berupa uang atau barang

3. Program Kesejahteraan

Yaitu pemberian jasa tambahan lain selain upah kepada karyawan berupa material maupun nonmaterial. Program kesejahteraan harus beraskan keadilan dan kelayakan, juga didasarkan atas kemampuan perusahaan.

4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KKK)

Adanya K3 ini merupakan salah satu bentuk perwujudan pemeliharaan karyawan yang baik. Pengetahuan tentang betapa pentingnya K3 ini hendaknya diberikan kepada semua karyawan agar menyadari dan sama-sama menjaga K3 ini untuk diri sendiri khususnya.

5. Hubungan Industrial Pancasila (HIP)

Hubungan antar pelaku produksi (perusahaan) dan penyedia jasa (karyawan) berdasarkan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang 1945 yang tumbuh dan berkembang sebagai kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

Ciri-ciri khas HIP antara lain sebagai berikut :

- a. HIP berdasarkan semua sila Pancasila yaitu sila ke-1 sampai dengan sila ke-5

- b. HIP yaitu hubungan yang menyangkut buruh tenaga kerja yang dijiwai oleh kelima sila Pancasila
- c. HIP berdasarkan serasi, seimbang, dan selaras antara semua pihak yang berkaitan dengan proses produksi seperti, pengusaha, pemerintah, karyawan dan masyarakat umum.
- d. HIP berpegang teguh pada Tridharma dimana buruh, pengusaha, dan pemerintah harus bisa saling menyelaraskan berpartnership satu dengan yang lainnya dan saling bertanggung jawab

Menurut Nawawi (2006) strategi untuk mempertahankan loyalitas karyawan dengan pemberian kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung adalah sejumlah balas jasa yang bertujuan untuk memberikan rasa nyaman, tenang, bagi pekerja dan anggota keluarga. Bentuk kompensasi tidak langsung dapat berupa antara lain :

#### 1. Jaminan Keamanan dan Kesehatan Kerja

Jaminan ini berkaitan dengan perasaan aman dan puas (*Quality of Work Life*), antara lain yaitu

- a. Asuransi jiwa
- b. Kompensasi untuk mengurasi stress kerja
- c. Asuransi cacat tubuh
- d. Biaya berobat ke rumah sakit
- e. Jaminan pengobatan lainnya seperti, pengobatan gigi
- f. Tidak bekerja karena ijin sakit dengan bukti adanya surat dokter

- g. Program pension
- h. Jaminan social
- i. Uang pesangon

2. Pembayaran upah selama tidak bekerja

Berarti meskipun karyawan tidak masuk kerja karena ada beberapa alasan, maka gaji yang diterima tiap bulan tetap full tanpa ada potongan atas hari tidak bekerja tersebut. Adapun bentuknya seperti di bawah ini :

- a. Liburan atau vaksinasi
- b. Absensi dengan ijin
- c. Meninggalkan perusahaan karena privasi
- d. Absensi karena kemalangan
- e. Cuti seperti cuti tahunan, cuti hamil, cuti besar dan sebagainya

3. Pelayanan untuk pekerja

Adapun bentuknya antara lain :

- a. Program beasiswa bagi karyawan prestasi
- b. Memberikan pinjaman untuk membantu cash flow karyawan
- c. Ada jasa catering bagi karyawan yang bekerja di perusahaan
- d. Ada fasilitas kendaraan untuk karyawan
- e. Ada asuransi atas fasilitas kendaraan yang diberikan kepada karyawan
- f. Adanya seragam kerja bagi para karyawan
- g. Adanya bonus tahunan seperti THR
- h. Penghargaan bagi pekerja yang berjasa terhadap perusahaan

Menurut Mariko, Managing Director PT JAC Indonesia dalam (Sumardhan, 2014) , ada 4 cara untuk mempertahankan loyalitas karyawan antara lain sebagai berikut :

1. Memberikan perhatian khusus kepada karyawan, seperti menaikkan gajinya. Karyawan yang berprestasi dalam bekerja bisa diberikan bonus supaya selalu semangat dalam melaksanakan pekerjaan
2. Membangun nilai kekeluargaan, seperti mengadakan acara makan malam bersama supaya terjadi keakraban antara karyawan yang satu dengan yang lain, dan dengan atasan.
3. Promosi jabatan, yang berarti jika karyawan itu memiliki prestasi maka bisa memberinya jabatan yang tinggi karena merupakan suatu symbol kebanggaan dari karyawan tersebut jika memiliki kedudukan yang tinggi.
4. Menganalisis keadaan karyawan supaya mengerti akan kebutuhan karyawan. Setiap karyawan tentunya memiliki kebutuhan yang berbeda - beda. Karyawan yang belum menikah tentu belum ada kepikiran untuk memikirkan kebutuhan rumah tangga, anak, dll. Sedangkan jika karyawan tersebut sudah menikah dan memiliki anak, tentunya kebutuhan financialnya lebih banyak.

Menurut Sopiha dalam Purba (2017), cara yang dapat dilakukan untuk membangun loyalitas karyawan pada organisasi antara lain :

1. *Make it charismatic* yaitu menjadikan visi dan misi sebagai sesuatu yang berkharakteristik, dasar dari setiap sikap, perilaku, karyawan dalam bertindak.

2. *Build the tradition* yaitu segala sesuatu yang baik hendaknya dilakukan terus menerus dan menjadi tradisi.
3. *Have comprehensive grievance procedure* yaitu terdapat prosedur yang jelas untuk menyelesaikan segala macam keluhan.
4. *Provide extensive two way communications* yaitu adanya komunikasi dua arah yang baik.
5. *Create a sense of community* yaitu menjadikan segala unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas yang terdapat unsur kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, dan berbagi.
6. *Build value based homogeneity* yaitu setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama.
7. *Share and share alike* yaitu setiap membuat kebijakan tidak terdapat isi yang mendiskriminasi suatu golongan tertentu.
8. *Emphasize barnraising, cross utilization and teamwork* yaitu menciptakan kerjasama antara semua karyawan di dalam sebuah organisasi.
9. *Get together* yaitu mengadakan acara bersama untuk menimbulkan rasa kekeluargaan.
10. *Support Employee Development* yaitu memberikan perhatian untuk perkembangan karir karyawan.
11. *Commit to actualizing* yaitu memberikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan untuk aktualisasi diri.
12. *Provide first year job challenge* yaitu mengembangkan potensi karyawan untuk mewujudkan impiannya.

13. *Promote from within* yaitu mengutamakan promosi jabatan pihak intern terlebih dahulu
14. *Provide development activities* yaitu menyediakan fasilitas bagi karyawan untuk mengembangkan potensi seperti pelatihan.
15. *The question of employee security* yaitu membuat karyawan menjadi aman bekerja dalam sebuah organisasi.
16. *Commit to people first value* yaitu perusahaan hendaknya memberikan arahan yang benar (nilai-nilai) terhadap karyawan mulai awal masuk bekerja, karena membangun loyalitas membutuhkan waktu yang panjang.
17. *Put in writing* yaitu data tentang kebijakan, aturan perusahaan seperti visi, misi, dll hendaknya ditulis.
18. *Hire right kind managers* yaitu pimpinan harus menjadi teladan bagi bawahan, sehingga ketika memberikan arahan ke karyawan maka akan mudah terlaksana.
19. *Walk the talk* yaitu jika ingin memerintah karyawan hendaknya pimpinan juga memulai kegiatan itu agar menjadi contoh bagi karyawan.

### **2.1.9 Indikator Loyalitas**

Menurut Saydam (dalam Wilianto,2019) bahwa indikator loyalitas antara lain :

1. Ketaatan atau kepatuhan

Yaitu kemampuan karyawan untuk menaati segala peraturan perusahaan, tidak melanggar larangan tersebut, serta selalu melaksanakan tugas dari atasan dengan penuh tanggung jawab.

Semakin tinggi kepatuhan karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan

2. Tanggung jawab

Yaitu kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugas dan bisa selesai *on time* serta berani menanggung segala risiko atas pekerjaannya. Semakin tinggi tanggung jawab karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

3. Dedikasi

Yaitu kontribusi gagasan dan tenaga yang diberikan karyawan dengan tulus kepada perusahaan. Semakin tinggi dedikasi karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

4. Integritas

Yaitu kemampuan karyawan untuk mengakui serta memberikan informasi yang tepat, akurat sesuai dengan realita dan kebenaran. Semakin tinggi integritas karyawan maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan tersebut.

Indikator loyalitas menurut Nawawi dalam Putra 2019 antara lain sebagai berikut :

1. Taat pada peraturan yaitu karyawan wajib menaati segala peraturan yang berlaku di perusahaan.
2. Mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan.

3. Keinginan untuk bekerja sama yaitu adanya kerja sama sesama rekan atau partner dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Rasa memiliki terhadap perusahaan yaitu rasa memiliki karyawan terhadap segala perkembangan yang terjadi di perusahaan.
5. Hubungan antar pribadi yang harmonis di perusahaan yaitu kondisi hubungan antar pekerja di perusahaan.

Indikator loyalitas menurut Kurniawan (2019) antara lain sebagai berikut :

1. Ketaatan dalam menjalankan peraturan
2. Mampu bekerja dengan baik
3. Tepat Waktu
4. Berani mengambil risiko
5. Memberikan ide kreatif tanpa paksaan
6. Melaksanakan tugas tanpa paksaan
7. Melaporkan hasil kerja pada atasan

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini, dan digunakan sebagai acuan dan tolak ukur untuk menyelesaikan masalah. Penelitian terdahulu berguna sebagai bahan kajian dan referensi, serta untuk menghindari duplikasi dan pengulangan penelitian. Berikut di bawah ini merupakan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis antara lain :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pitoy, Tesalonica Iranie, Riane J.P. dan Wehelmina Rumawas(2020), "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan"	Kompensasi ( $X_1$ ) Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Pengembangan Karir ( $X_3$ ) Pengalaman Kerja ( $X_4$ ) Kepemimpinan ( $X_5$ ) Karakteristik Pekerjaan ( $X_6$ ) Loyalitas Karyawan ( $Y$ )	Analisis Faktor	Terdapat pengaruh signifikan dan dominan variable gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap variable loyalitas karyawan
2.	Kurniawan, Indra Sutoyo (2019) "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan"	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Stress Kerja ( $X_2$ ) Kompensasi ( $X_3$ ) Lingkungan Kerja ( $X_4$ ) Loyalitas Karyawan ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari keempat variable tersebut terhadap loyalitas karyawan
3.	Anggraini, Citra Zara dan Lasmono Tri Sunaryanto (2019) "Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Loyalitas Karyawan Bagian Produksi di CV Cita Nasional"	Motivasi Kerja ( $X_1$ ) Kompensasi ( $X_2$ ) Penilaian Kerja ( $X_3$ ) Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) Kinerja ( $X_5$ ) Loyalitas Karyawan ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh signifikan variable motivasi kerja dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan untuk variable penilaian kinerja, kepuasan kerja dan kinerja tidak memiliki pengaruh signifikan
4.	Putra, I Wayan Sentana dan Anak Agung Ayu Sriathi (2019) "Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan"	Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) Stress Kerja ( $X_2$ ) Kompensasi ( $X_3$ ) Loyalitas Karyawan ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan 2. Terdapat pengaruh negatif signifikan stress kerja terhadap loyalitas karyawan
5.	Citra, Lola Melino dan Muhammad Fahmi (2019) "Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan"	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) Motivasi Kerja ( $X_3$ ) Loyalitas Karyawan ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Terdapat pengaruh positif signifikan variable kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan 2. Terdapat pengaruh negative signifikan variable kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan
6.	Sutriniasih, Komang Sri (2018) "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Pada PT Plasa Telkom Group Singaraja"	Usia ( $X_1$ ) Jenis Kelamin ( $X_2$ ) Status Perkawinan ( $X_3$ ) Masa Kerja ( $X_4$ ) Keanekaragaman Ketrampilan ( $X_5$ ) Jati Diri Tugas ( $X_6$ ) Signifikansi Tugas ( $X_7$ ) Otonomi ( $X_8$ ) Umpan Balik ( $X_9$ ) Sumber Daya Organisasi ( $X_{10}$ ) Iklim Organisasi ( $X_{11}$ )	Analisis Faktor	Terdapat pengaruh signifikan dan dominan variable faktor status perkawinan, faktor jati diri tugas, faktor sumber daya organisasi, dan faktor penguasaan pekerjaan terhadap loyalitas karyawan

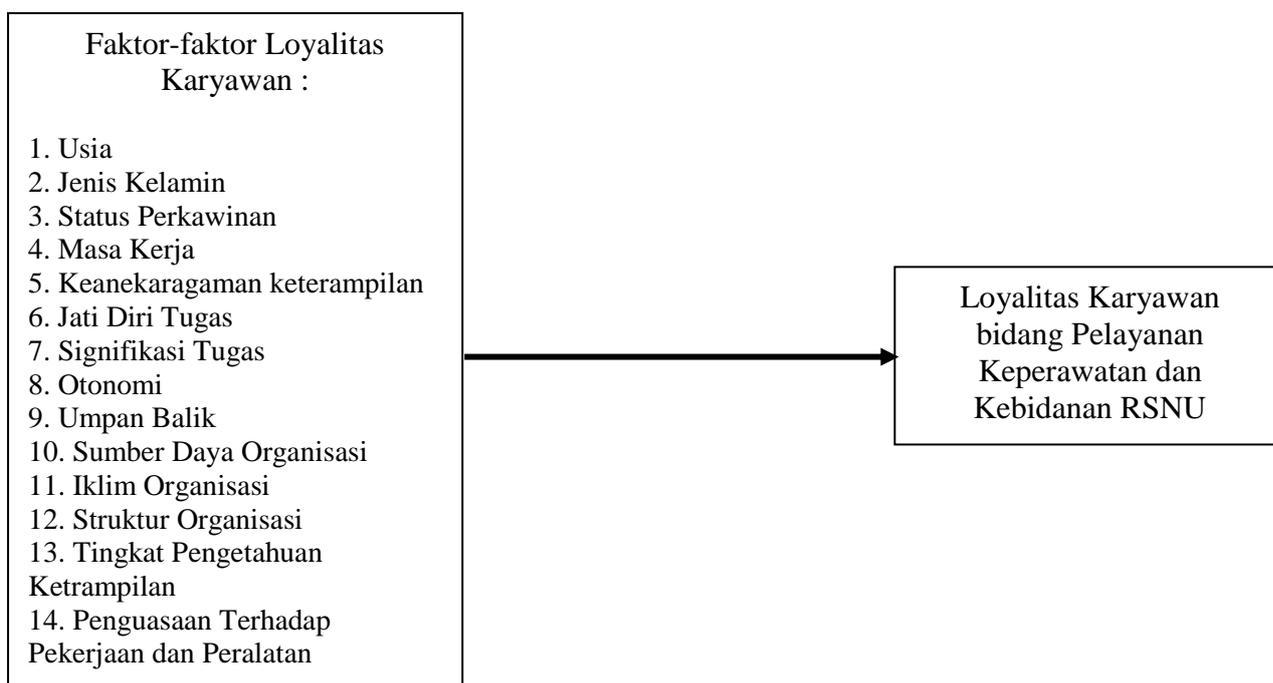
		Struktur Organisasi ( $X_{12}$ ) Tingkat Pengetahuan ( $X_{13}$ ) Penguasaan terhadap pekerjaan ( $X_{14}$ ) Loyalitas Karyawan ( $Y$ )		
7.	Purba, Betniar (2017) "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Pada PT Karya Swadaya Abadi (Karsa) Medan"	Umur ( $X_1$ ) Masa Kerja ( $X_2$ ) Pembayaran Gaji ( $X_3$ ) Desain Kerja ( $X_4$ ) Gaya kepemimpinan ( $X_5$ ) Promosi Jabatan ( $X_6$ ) Karakteristik Pekerjaan ( $X_7$ ) Perlakuan Organisasi ( $X_8$ ) Kemampuan ( $X_9$ ) Pelatihan ( $X_{10}$ ) Keterlibatan Karyawan ( $X_{11}$ ) Insentif ( $X_{12}$ ) Status ( $X_{13}$ ) Kebijakan Organisasi ( $X_{14}$ ) Loyalitas Karyawan ( $Y$ )	Analisis Faktor	Terdapat pengaruh signifikan dan dominan variable insentif, status, dan promosi jabatan terhadap loyalitas karyawan
8.	Wihcaksono, Febry Ramahdana (2016) "Studi Identifikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Outsourcing PT Bank Mandiri Persero Tbk."	Karakteristik Pribadi ( $X_1$ ) Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) Karakteristik Perusahaan ( $X_3$ ) Pengalaman yang diperoleh ( $X_4$ )	Analisis Faktor	Terdapat pengaruh signifikan atas keempat variable tersebut terhadap loyalitas karyawan
9.	Hardianty, Indah (2014) "Pengaruh Karakteristik Pribadi dan Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Indragiri Hulu"	Karakteristik Pribadi ( $X_1$ ) Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) Loyalitas Karyawan ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh signifikan karakteristik pribadi dan komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan
	<b>JURNAL INTERNASIONAL</b>			
1.	Noailles, Laila Benraiss and Catherine Viot (2020) "Employer Brand Equity Effects on Employees Well-Being and Loyalty"	Economic Value ( $X_1$ ) Interest Value ( $X_2$ ) Social Value ( $X_3$ ) Development Value ( $X_4$ ) Application Value ( $X_5$ ) Employee Loyalty ( $Y$ )	Partial Least Square-SEM	Terdapat pengaruh signifikan atas kelima variable tersebut terhadap loyalitas karyawan
2.	Nguyen, Ha Hong, Trung Thanh Nguyen, and Phong Thanh Nguyen (2020) "Factors Affecting Employee	Colleagues ( $X_1$ ) Leaders ( $X_2$ ) Job Characteristic ( $X_3$ ) Remuneration Policies	Multivariate Regression Method	Terdapat pengaruh signifikan atas enam variable tersebut terhadap loyalitas karyawan

	Loyalty: A Case of Small and Medium Enterprises in Tra Vinh Province, Vietnam”	(X <sub>4</sub> ) Organizational Culture (X <sub>5</sub> ) Working Environment (X <sub>6</sub> ) Employee Loyalty (Y)		
--	--	--	--	--

Persamaan penelitian ini dengan sebelumnya bahwa sama menganalisis loyalitas karyawan. Perbedaannya adalah penelitian ini menganalisis faktor-faktor loyalitas khusus karyawan perawat dan bidan di Rumah Sakit Nadhlatul Ulama Jombang dengan menggunakan Analisis Faktor metode PCA (*Principal Component Analysis*) bantuan program SPSS.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka, latar belakang permasalahan, dan penelitian terdahulu yang telah dijabarkan di atas, maka penelitian ini terdiri dari variabel dependen loyalitas. Sedangkan variabel independen yang digunakan yaitu faktor-faktor loyalitas. Rerangka berfikir disusun untuk mempermudah memahami hipotesis yang dibangun dalam penelitian, dapat dinyatakan sebagai berikut:



Sumber : Pemikiran Peneliti

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**