**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu tentang kepemimpinan etis, kontrak psikologis dan loyalitas karyawan yang pernah di lakukan antara lain:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Judul Peneliti** | **Variabel Penelitian** | **Metode Penelitian** | **Hasil** |
| How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification Lu-Ming Tseng, Jui-Yun Wu (2017) | Variabel independen: kepemimpinan etis (XI), kontrak psikologis (X2) identifikasi organisasi (X3)  Variabel dependen: loyalitas karyawan (Y) | Analisis PLS | Kepemimpinan etis berhubungan positif dengan kesetian karyawan, kontrak psikologis berhubungan positif dengan kesetiaan, identifikasi organisasi juga terkait secara positif dengan kesetian. |
| Kontrak psikologis sebagai upaya mempertahankan karyawan dalam situasi perubahan:  Suatu tinjauan teori  Ade Irma Anggraeni (2015) | Kontrak psikologis | Kaualitatif | Menciptakan kondisi partisipatif yang dituangkan dalam bentuk kebijakan akan memberikan arahan yang jelas bagi karyawan untuk meningkatkan aspek-aspek psikologis lain seorang karyawan sehingga ia mampu berperan lebih luas, bukan hanya memenuhi tujuan produktivitas semata |

Penelitian ini merupakan replikasi dan pengembangan penelitian (Jui-Yun Wu , 2017), persamaan penelitian ini sama-sama meneliti tentang kepemimpinan etis, kontrak psikologis dan loyalitas karyawan, perbedannya terletah pada obyek penelitian dan tahun penelitian. pada penelitian Lu-Ming Tseng Jui-Yun Wu pada karyawan Cina dan pada penelitian ini pada PT.Bank Rakyat Indonesia Tbk cabang Jombang.

**2.2 Landasan Teori**

**2.2.1 Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis adalah cara pemimpin memimpin perilaku berdasarkan norma, menciptakan pesan etis yang tegas, menetapkan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut dan mengikuti prinsip etis pada proses ketika mereka ingin membuat keputusan dan menciptakan suatu proses observasi untuk para pengikut (Brown et al., 2005). Perilaku etis adalah komponen dari kepemimpinan dan pengembangan etika yang penting demi kemajuan suatu individu sebagai pemimpin dan harus memberikan pelayanan sebagai pemandu yang etis untuk orang banyak (Trevino, 1986; Morgan,1993) dalam Binawa (2015)

Menurut (Gea, 2014) kepemimpinan etis adalah suatu istilah untuk menekankan seseorang menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang etis serta menjadikannya landasan bagi pengambilan suatu keputusan atau tindakan. Ketika membangun suatu usaha, misalnya membuka suatu operasi bisnis di tempat tertentu, maka yang menjadi pertimbangan bukanlah hanya soal untung yang bisa didapat dari perluasan bisnis itu. Dampak dari perluasan bisnis itu terhadap banyak pihak, khususnya bagi masyarakat setempat, harus dipertimbangkan dan dijadikan salah satu dasar bagi pengambilan keputusan. Sangatlah tidak etis ketika perusahaan mendapatkan hasil atau keuntungan yang besar, tetapi masyarakat sekitar menderita kerugian, seperti pencemaran atau kerusakan lingkungan, dan sebagainya.

*Ethical leadership* telah didefinisikan dalam berbagai cara. Ketika diminta  
untuk menggambarkan pemimpin etis dalam satu studi, eksekutif mengidentifikasi  
beberapa perilaku, nilai-nilai, dan motif (misalnya, jujur, dapat dipercaya, altruistik, adil). Kunci karakteristik utama adalah upaya pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis kepada orang lain (Yukl, 2017).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan etis merupakan cara kepemimpinann yang mempertimbangkan nilai etis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan atau tindakan.

**2.2.2 Indikator Ethical Leadership**

Indikator kepemimpinan etis oleh Brown et al. (2005) antara lain :

1. Menjaga perasaan orang lain
2. Memecahkan masalah dengan rendah hati
3. Menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain
4. Mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah
5. Menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki
6. Mengedepankan sikap jujur, disiplin dan dapat dipercaya

**2.2.3 Kontrak Psikologis**

**2.2.4 Pengertian Kontrak Psikologis**

Menurut (Moorhead;Griffin, 2013) kontrak psikologis adalah serangkaian ekspektasi seseorang mengenai apa yang akan dia kontribusikan kepada organisasi dan apa imblan yang akan di berikan oleh organisasi kepada individu tersebut sebagai imbalanya. Jadi, kontrak psikologis tidak tertulis di atas kertas dan tidak semua ketentuannya dinegosiasikan secara eksplisit antara individu dan organisasi.

Sifat dasar kontrak psikologis

**Kontribusi Dari Individu:**

* Usaha
* Kemampuan
* Loyalitas
* Keterampilan
* Waktu
* Kompetensi

**Perangsang Dari Organisasi:**

* Bayaran
* Keamanan pekerjaan
* Tunjangan
* Kesempatan karier
* Status
* Kesempatan promosi

Gambar 2.1. Kontrak Psikologis

Kontrak psikologis mengatur hubungan dasar antara orang-orang dan organisasi. Individu-individu memberikan kontribusi berupa hal-hal seperti, usaha dan loyalitas. Organisasi, sebagai imbalanya menawarkan perangsang seperti, bayaran dan keamanan pekerjaan.

Menurut (Rousseau, 2000), mendefinisikan kontrak psikologi sebagai persepsi karyawan tentang perwujudan dan kewajiban timbal balik terhadap perusahaan dan saling menguntungkan. Menurut (Schein, 2010), menyatakan kontrak psikologis adalah suatu harapan yang dimiliki masing-masing pihak, karyawan dan perusahaan, terhadap yang lainnya dan kewajiban yang dimiliki oleh dan kepada satu pihak dengan pihak lain. Kontrak psikologis ini sering dipahami dari sudut pandang karyawan bukan dari sudut pandang perusahaan.

Kontrak psikologis yaitu suatu kesepakatan tidak tertulis antara seorang karyawan dan organisasi yang merinci apa yang diharapkan oleh masing-masing pihak untuk diberikan dan diterima dari pihak lainnya (Ivancevich, 2006). Beberapa aspek dari hubungan ketenagakerjaan, seperti gaji, mungkin dinyatakan secara eksplisit, namun ada kesepakatan implisit yang berfokus pada pertukaran yang melibatkan kepuasan, pekerjaan yang menantang, perlakuan yang adil, kesetiaan dan kesempatan untuk menjadi kreatif, mungkin dinyatakan secara tidak langsung diatas kesepakatan tertulis.

Karyawan memiliki harapan kepada organisasi mereka dalam kaitannya dengan faktor seperti promosi, gaji, dan pengembangan karir. Di sisi lain, perusahaan mengharapkan kemauan untuk bekerja, loyalitas, dan keterlibatan kerja dari karyawan. Sehingga ada hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan tersebut, apabila karyawan bekerja dengan baik dan mendukung kemajuan perusahaan maka perusahaan juga akan memenuhi harapan karyawan berkaitan dengan pemberian gaji.

Menurut (Mathis&Jackson, 2006) kontrak psikologis didefinisikan sebagai harapan tidak tertulis bahwa tenaga kerja dan pemberi kerja mempunyai sifat alamiah dari hubungan kerja mereka. Karena kontrak psikologis ini bersifat individual dan subyektif serta berfokus pada harapan akan keadilan yang tidak dapat didefinisikan secara jelas oleh tenaga kerja.

Kesepakatan baik nyata (seperti upah, benefit, produktivitas tenaga kerja, dan kehadiran) maupun tidak nyata (seperti kesetiaan, perlakuan adil, dan keamanan kerja) tercakup dalam kontrak psikologis antara tenaga kerja dan pemberi kerja. Banyak perusahaan berusaha menjelaskan dengan rinci harapan mereka melalui buku pedoman tenaga kerja dan pedoman kebijakan, namun materi tersebut hanyalah sebagian dari hubungan kontraktual secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kontrak psikologis didefinisikan dalam bentuk kontribusi dari individu terhadap organisasi. Individu memberikan beragam kontribusi seperti upaya, keahlian, kemampuan, waktu, kesetiaan, dan lain-lain untuk organisasi. Sebagai imbalan untuk kontribusi-kontribusi ini, organisasi memberikan insentif kepada karyawan. Sejumlah insentif, seperti gaji, dan peluang pengembangan karir adalah balas jasa berwujud. Insentif- insentif lain, seperti jaminan kerja dan status bersifat tidak berwujud.

**2.2.5 Aspek - aspek Kontrak Psikologis**

Menurut (Rousseau D. & Schalk, R, 2000), menekankan bahwa aspek kontrak psikologis mengacu pada keyakinan tentang janji-janji organisasi kepada karyawannya atas kontribusi yang mereka berikan terhadap organisasi ketika kinerja mereka baik, seperti pengembangan karir karyawan, penawaran posisi pekerjaan yang terbaik kepada karyawan, lingkungan sosial pekerjaan yang menyenangkan, gaji yang setara dengan pekerjaan karyawan.

Ketika organisasi memenuhi kewajibannya terhadap karyawan maka karyawan akan berkontribusi sepenuhnya terhadap organisasi dengan menyeimbangkan masalah pribadi dengan masalah di dalam organisasi, keluwesan karyawan dalam bekerja, loyalitas karyawan terhadap organisasi, perilaku karyawan yang baik kepada sesama maupun atasannya, dan ketersediaan karyawan berkerja dengan maksimal (Rousseau D. & Schalk, R, 2000).

Kontrak psikologis merupakan hubungan antara organisasi dengan karyawan, ketika suatu organisasi mampu memenuhi harapan karyawan tentang pengembangan karir, penawaran pekerjaan yang menarik, lingkungan kerja yang baik, pembayaran gaji yang sepadan, menghorrmati dan memahami keadaan pribadi karyawan maka karyawan juga akan bersedia memberikan wujud timbal balik kepada perusahaan. Timbal balik tersebut seperti memberikan kualitas kerja yang baik, kesediaan untuk bekerja lembur, lebih loyal terhadap perusahaan, berperilaku baik, jujur, dan menjaga nama baik perusahaan, dan bersedia melakukan tugas yang diberikan organisasi (Rousseau D. & Schalk, R, 2000)

**2.2.6 Indikator Kontrak Psikologis**

Rousseau mendefiniskan kontrak psikologis sebagai persepsi tentang perwujudan dan kewajiban yang timbal balik terhadap perusahaan dan saling menguntungkan. Indicator kontrak psikologis adalah sebagai berikut menurut (Rousseau D & Schalk, R, 2000) :

1. Relasional
2. Karyawan siap bekerja pada perusahaan ini dalam jangka waktu yang relative lama.
3. Karyawan siap melakukan hal-hal lain untuk mempertahankan pekerjaannya.
4. Karyawan mendukung perusahaan ini.
5. Karyawan akan menunjukkan kesetiaan terhadap kepentingan perusahaan.
6. Karyawan akan menjadi anggota perusahaan yang baik.
7. Transaksional
8. Karyawan hanya melakukan serangkaian pekerjaan yang tertera dalam kontrak kerja
9. Karyawan tidak memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini selamanya.

**2.2.7 Loyalitas Karyawan**

1. **Pengertian Loyalitas Karyawan**

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 (Wicaksono, 2013). Menurut (Nitisemito, 2004) loyalitas merupakan suatu sikap mental karyawan yang ditunjukan kepada keberadaan perusahaan sehinga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan, meskipun perusahaan tersebut maju atau mundur. 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 (Heryati, 2016), 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.

Kesetiaan dianggap penting karena ada harapan-harapan yang harus dipenuhi, misalkan pemberi kerja menyediakan kompensasi yang kompetitif, *benefit* yang dirancang untuk tenaga kerja, fleksibilitas untuk menyeimbangkanpekerjaan dan kehidupan rumah. Di sisi lain tenaga kerja harus memberikan kemajuan keterampilan yang terus menerus, waktu yang masuk akal dengan organisasi, usaha yang lebih apabila diperlukan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kesetiaan karyawan merupakan kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan dapat maksimal.

1. **Aspek-Aspek Loyalitas Kerja**

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. Tanggung jawab pada perusahaan.
3. Kemauan untuk bekerja sama.
4. Rasa memiliki.
5. Hubungan antar pribadi.
6. Kesukaan terhadap pekerjaan.
7. **Faktor-Faktor Yang** **Mempengaruhi Loyalitas Kerja**

Salah satu survey tentang loyalitas yang dikutip Drizin & Schneider dalam (Runtu, 2013) menunjukkan bahwa pendorong utama untuk loyalitas karyawan adalah fairness. Hal itu mencakup: fair dalam penggajian, fair dalam penilaian kinerja, dan fair dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan. Sedangkan Mc Quiness dalam (Runtu, 2013) mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi akan berdampak pada loyalitas karyawan. Peran komunikasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan ini didukung oleh Smith & Rupp dalam (Runtu, 2013).

Antoncic & Antoncic dalam (Runtu, 2013) Menyatakan bahwa penurunan loyalitas umumnya disebabkan oleh ketidakpercayaan terhadap keputusan dan kebijakan organisasi, buruknya komunikasi dan aliran informasi internal, serta gaya kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, menurut Cunha (dalam Runtu, 2014) loyalitas harus dibangun antara lain melalui pengelolaan struktur, budaya, dan kepemimpinan dalam organisasi. McGuinness (dalam Runtu, 2014) menyatakan bahwa meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi efektif dan terbuka, pengembangan saling percaya, pengembangan karir, serta penggajian berdasarkan produktivitas, dan fleksibilitas tunjangan dapat menimbulkan loyalitas pada karyawan

Loyalitas karyawan juga dapat dibangun melalui hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Membangun hubungan saling percaya satu sama lain merupakan satu bentuk kompensasi yang sangat bermakna bagi karyawan. Karyawan harus tahu bahwa atasan mereka memperlakukan mereka sebagai pribadi tidak sekedar “sumber daya” sebelum mereka termotivasi untuk memberi yang terbaik bagi organisasi. Boltax dalam (Runtu, 2013). Loyalitas karyawan itu ada dalam satu organisasi apabila karyawan percaya bahwa dalam tujuan organisasi, karyawan dapat mencapai tujuan mereka

1. **Indikator Loyalitas**

Indikator loyalitas menurut (Gouzali Saydam, 2000) adalah sebagai berikut:.

1. Ketaatan atau kepatuhan. Ketaatan yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan yang berlaku dan mentaati perintah yang diberikan oleh atasan, serta sanggup untuk tidak melanggar aturan yang ditentukan. Ciri – ciri ketaatan yaitu :
2. Mentaati segala perturan dan ketentuan yang berlaku.
3. Mentaati perintah yang diberikan atasan dengan baik.
4. Selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan.
5. Selalu memberikan pelayan kepada tamu dengan baik
6. Bertanggung Jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ciri – ciri tanggung jawab, yaitu :
7. Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.
8. Selalu menjaga barang – barang perusahaan dengan baik.
9. Mengutamakan kepentingan perusahaan dari pada kepentingan pribadi.
10. Tidak melemparkan kesalahan yang dibuat kepada orang lain
11. Pengabdian. Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga kepada perusahaan.
12. Kejujuran. Kejujuran adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan, ciri – ciri kejujuran yaitu :
13. Selalu melakukan tugas tanpa merasa dipaksa.
14. Tidak menyalah gunakan wewenang.
15. Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan.

**2.3 Hubungan Antara Variabel**

**2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Etis Terhadap Loyalitas Karyawan**

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepemimpinan etis. Karena apabila kepemimpinan etis semakin tinggi maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan semakin meningkat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan kepemimpinan etis terhadap loyalitas karyawan.

Karyawan yang berkualitas didalam perusahaan harus memiliki rasa loyalitas yang tinggi. Loyalitas karyawan adalah bagaimana seorang karyawan memiliki kesetian terhadap suatu perusahaan yang ditunjukkan dengan komitmennya di dalam perusahaan yang terbentuk dari individu dan organisasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Lu-Ming Tseng, Jui-Yun Wu (2017) mebuktikan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dengan kesetian karyawan,

**2.3.2 Hubungan Antara Kontrak Psikologis Terhadap Loyalitas Karyawan**

Kontrak psikologis berhubungan positif dengan kesetiaan karyawan. Karyawan memiliki harapan kepada organisasi dan perusahaan mengharapkan kemauan untuk bekerja dan keterlibatan kerja dari karyawan. Sehingga ada hubungan timbal balik antara kontrak psikologis dengan loyalitas karyawan dalam perusahaan.

Ketika individu mempersepsikan bahwa kontrak psikologisnya telah dilanggar, maka terdapat kemungkinan bahwa individu akan melakukan penyimpangan dengan disengaja. Dalam situasi ini, individu melakukan penyimpangan sebagai upaya untuk menyeimbangkan ketidakadilan yang terjadi. Individu dengan toleransi terhadap risiko yang lebih besar cenderung untuk lebih tidak bertanggung jawab atas perilakunya dan kerugian yang disebabkan oleh perbuatannya. Kemungkinan individu untuk menarik diri dan tidak mau bertanggung jawab atas kesalahannya semakin didorong oleh adanya rasa amarah terhadap pihak perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Lu-Ming Tseng, Jui-Yun Wu (2017) mebuktikan bahwa kontrak psikologis berhubungan positif dengan kesetian karyawan.

**2.4 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskansebelumnya, maka peneliti berpendapat bahwa :

Loyalitas karyawan merupakan salah satu unsur yang digunakan untuk menilai karyawan, seperti kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Karyawan yang mempunyai rasa loyalitas di dalam dirinya membuat mereka merasa sebagai bagian dari perusahaan tersebut dan dengan adanya loyalitas yang tinggi pada diri karyawan akan memudahkan perusahaan meningkatkan produktifitas di perusahaannya. Kesetiaan karyawan merupakan cerminan dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaannya. Loyalitas karyawan salah satu sikap emosional dari seorang karyawan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya

Kerangka konsep yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kepemipinan etis dan kontrak psikologis terhadap loyalitas karyawan merupakan sesuatu yang dianggap penting bagi organisasi yang dalam hal ini adalah PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Jombang. Dengan adanya kepemipinan etis dan kontrak psikologis yang tinggi diharapkan akan tercapainya loyalitas yang baik yang nantinya akan berdampak dengan tercapainya tujuan dari organisasi. Berdasarkan dukungan teori dan beberapa hasil penelitian yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini dapat dibuat model kerangka konseptual yang ditunjukkan pada gambar sebagai berikut :

Gambar 2.2 Model Kerangka Konseptual

Keterangan :

X1 : Kepemipinan Etis

X2 : Kontrak Psikologis

Y : Loyalitas Karyawan

**2.5 Hipotesis**

Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis yang akan dibangun dalam penelitian ini adalah :

H1 = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan etis (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y)

H2 = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kontrak psikologis (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y )