

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2017:10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Dessler (2017:4), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Hery (2018:15), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan

dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

### **a. Fungsi Manajerial**

Adapun fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) diantaranya sebagai berikut:

#### **1) Perencanaan**

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan., karyawan, dan masyarakat. Pengarahan

dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### b. Fungsi Operasional

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2017:22) terdapat 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu:

##### 1) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

##### 2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan

dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### 3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

### 4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dan memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

### 5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejmini setiap

sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Sutrisno (2019:7), tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang ber-*Work Life Balance* dan ber-kepuasan kerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

## 2.1.2 Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Sedarmayanti (2017:273) menjelaskan kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas/kegiatan orang lain untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Wahyudi (2017:119) kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam 4 bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Demikian pula menurut Ansory & Indrasari (2018:86) Kepemimpinan adalah kemampuan suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat di simpulkan kepemimpinan secara luas ialah keseluruhan aktivitas dalam proses kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain, untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.



## 2. Dimensi Kepemimpinan

Menurut Fahmi (2017:20) ada beberapa dimensi dalam memahami tentang kepemimpinan, yaitu:

- a. Stabilitas Emosi, yaitu reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka buruk terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
- b. Hubungan Manusia, yaitu mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasif yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.
- c. Motivasi Pribadi, yaitu keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.
- d. Kemampuan Komunikasi, yaitu mempunyai kecakapan berkomunikasi untuk mengarahkan karyawan terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

## 3. Karakteristik Kepemimpinan

Menurut Safaria (2004:41) sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang

akibat pengaruh situasi organisasi. Artinya, walaupun sifat-sifat tertentu penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin, namun sifat-sifat itu sendiri tidak bisa mendorong seorang pemimpin sukses dalam mengelola organisasi, sebab masih ada faktor-faktor lain yang turut mendorong kesuksesan seorang pemimpin, yaitu:

- a. Kepercayaan diri adalah berhubungan dengan keyakinan diri pemimpin akan pertimbangannya, keputusannya, ide-idenya, dan kemampuannya sendiri.
- b. Motivasi adalah memunculkan ambisi dan inisiatif untuk secara terus-menerus mencapai tujuan tertinggi dan hasil yang terbaik.
- c. Kejujuran berhubungan dengan keyakinan bahwa pemimpin bisa dipercaya, bisa dipegang janjinya, dan pemimpin tidak suka memainkan peran palsu dimana kejujuran akan membangun integritas dari seorang pemimpin, sedangkan integritas berarti apa saja yang dikatakan pemimpin, pasti selalu dilaksanakannya.

#### **4. Sifat-sifat Kepemimpinan**

Menurut Safaria (2004:41) sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Artinya, walaupun sifat-sifat tertentu penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin, namun sifat-sifat itu sendiri tidak bisa mendorong seorang pemimpin sukses

dalam mengelola organisasi, sebab masih ada faktor-faktor lain yang turut mendorong kesuksesan seorang pemimpin, yaitu:

a. Jujur

Pada kenyataannya, kejujuran lebih banyak dipilih dibandingkan dengan ciri khas kepemimpinan apapun lainnya. Ini secara konsisten muncul sebagai suatu unsur yang paling penting dalam hubungan pemimpin dengan bawahannya. Konsistensi antara kata-kata dan perbuatan merupakan sarana yang dipergunakan untuk menilai apakah seseorang jujur atau tidak.

b. Memandang ke Depan

Kita mengharapkan pemimpin kita mempunyai rasa akan arah, dan perhatian kepada masa depan organisasi. Tetapi apakah kita menyebut kemampuan itu wawasan, impian, panggilan, tujuan, atau agenda pribadi, pesannya sudah jelas bahwa pemimpin harus tahu kemana mereka akan pergi kalau ingin mengharapkan orang lain bersedia bergabung dengan mereka dalam perjalanan. Dengan kemampuan memandang ke depan, maksudnya adalah kemampuan menetapkan atau memilih tujuan yang diinginkan yang seharusnya dikerjakan Bersama.

c. Memberikan Inspirasi

Kita juga mengharapkan pemimpin kita antusias, penuh semangat, dan positif tentang masa depan. Kita mengharapkan

mereka bisa memberikan inspirasi. Tidak cukup seorang pemimpin untuk punya impian tentang masa depan. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan wawasan dengan cara yang mendorong kita untuk bisa bertahan dan bertindak.

d. Cakap

Supaya dapat mengajak orang dalam perjuangan orang lain, kita harus berkeyakinan bahwa orang itu cakap membimbing kita ke tempat tujuan. Kecakapan yang dimaksud bukanlah dalam arti serba bisa, tetapi seorang pemimpin harus cakap di bidang yang dipimpin.

## **5. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Safaria (2004:41) sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Artinya, walaupun sifat-sifat tertentu penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin, namun sifat-sifat itu sendiri tidak bisa mendorong seorang pemimpin sukses dalam mengelola organisasi, sebab masih ada faktor-faktor lain yang turut mendorong kesuksesan seorang pemimpin, yaitu:

a. Fungsi intruksi

Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunitaor merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu momotivasi orang lain untuk mengikuti perintah. Fungsi intruksi.

b. Fungsi konsultasi

Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan. Fungsi konsultasi

c. Fungsi partisipasi

Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi delegasi

Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan.

e. Fungsi pengendalian

Kepemimpinan yang efektif drhingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama.

### **2.1.3 Kompensasi**

#### **1. Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Sedangkan menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Selanjutnya menurut Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung dan, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

## 2. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Suparyadi (2015:272) dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

### a. Kompensasi Langsung

#### 1) Gaji

Gaji adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan, yaitu dengan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Di dalam gaji ini sudah termasuk kompensasi atas lamanya seorang karyawan mengabdikan di organisasi atau perusahaan. Artinya adalah bahwa dua orang karyawan yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi penerimaan gajinya dapat berbeda karena mereka berbeda dalam hal lamanya mengabdikan (masa kerja) di organisasi atau perusahaan tersebut.

#### 2) Upah

Upah adalah imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Berbeda dengan gaji yang besarnya diberikan secara tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan oleh karyawan

tersebut. Dalam upah ini termasuk pula upah yang diberikan kepada karyawan yang sudah menerima gaji, tetapi mereka juga melakukan kerja lembur atau overtime.

### 3) Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya sebagai tuntutan pekerjaan yang melebihi karyawan lain, baik pikiran, tenaga, dan psikologis. Tunjangan ini terdiri dari tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan istri, tunjangan anak.

### 4) Insentif

Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif juga diberikan kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan potensi resiko cukup tinggi, misalnya kemungkinan terjadinya gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaannya itu, seperti petugas di bagian radiologi di rumah sakit, petugas bagian arsip, dan lain-lain.

## b. Kompensasi Tidak Langsung

### 1) Pensiun Penuh

Kompensasi finansial tidak langsung yang berupa uang pensiun diberikan kepada karyawan yang diberhentikan



dari pekerjaannya karena telah mencapai batas usia pensiun maksimum. Uang pensiun ini biasanya diberikan sampai karyawan yang bersangkutan meninggal dunia.

## 2) Pensiun Dini

Kompensasi finansial tidak langsung yang diberikan kepada mereka yang pensiun dini dengan masa kerja minimal tertentu, jumlahnya lebih kecil daripada kompensasi yang diberikan kepada mereka yang pensiun penuh.

## 3) Pesangon

Pesangon merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena melakukan suatu pelanggaran yang berdasarkan peraturan yang berlaku dapat dikenai sanksi pemecatan. Berbeda dengan pensiun, uang pesangon hanya diberikan satu kali, yaitu bersamaan dengan diberhENTIKANNYA karyawan tersebut dari organisasi atau perusahaan, dan besarnya sesuai dengan ketentuan masing-masing perusahaan.

### **3. Tujuan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

- a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

b. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh buruh

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

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:118), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

a. Penawaran dan Permintaan Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Ketersediaan Perusahaan.

Apabila kemampuan dan ketersediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

c. Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak

kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

f. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya tetapi, jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

## 5. Sistem Kompensasi

Menurut Sutrisno (2009:195) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya adalah:

a. Sistem waktu

Dalam sistem waktu kompensasi diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini dapat diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu adalah yang malaspun tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem hasil

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, permeter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang akan dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan berdasarkan lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguhsungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka. Prinsip pengupahan dan pengajian serta problema yang sering dijumpai dalam masalah itu antara lain adalah berkenaan dengan tingkat pembayaran, struktur pembayaran, penentuan pembayaran kepada individu, metode pembayaran, intensif, dan pengendalian pembayaran

#### **2.1.4 Beban Kerja**

##### **1. Pengertian Beban Kerja**

Menurut Mar'ih (2017:22) menyatakan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab yang besar atas pekerjaan yang diampunya. Sedangkan menurut Ellyzar (2017:38) menyatakan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit sorganisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi. Selanjutnya menurut Hannani (2016:4) menyatakan bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul

dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan jumlah pekerjaan besar yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja.

## **2. Dimensi dan Indikator Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017:33), terdapat beberapa dimensi yang mampu mengetahui besarnya beban kerja pada suatu perusahaan yang harus diterima oleh karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

### **a. Kondisi Pekerjaan**

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan



mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

c. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang karena kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja.

d. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbangnya antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan

tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

Adapun penjelasan lain menurut Tarwaka (2014:131) menyatakan bahwa dimensi dan indikator beban kerja adalah sebagai berikut:

a. Beban waktu

- 1) Hambatan/gangguan lingkungan sekitar ketika melakukan pekerjaan.
- 2) Masa waktu Kerja/tuntutan waktu kerja.

b. Beban usaha mental

- 1) Frekuensi datangnya pekerjaan.
- 2) Tingkat konsentrasi dalam melaksanakan tugas.

c. Beban tekanan Psikologis

- 1) Tingkat resiko pekerjaan.
- 2) Kebingungan dan frustrasi.

### **3. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Lembaga/perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dilampaui pegawai tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya.

Menurut Koesomowidjojo (2017:24) yaitu:

a. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh seseorang akibat dari reaksi

beban kerja seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan memengaruhi beban kerja karyawan. faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

1) Lingkungan Kerja

Lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik.

2) . Tugas-tugas fisik

Hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat kesulitan.

3) Organisasi kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 4. Jenis-jenis Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:22), terdapat dua jenis beban kerja yaitu diantaranya:

a. Beban Kerja Kuantitatif

Beban kerja kuantitatif menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup

tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau 21 berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.

b. **Beban Kerja Kualitatif**

Beban kerja kualitatif berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

### 5. Tujuan Analisis Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:20) menjelaskan bahwa tujuan analisis beban kerja yaitu:

a. **Menentukan Jumlah Kebutuhan Sumber Daya Manusia**

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah SDM pada suatu jabatan atau unit kerja.

b. **Menyempurnakan (*Redesign*) Tugas Jabatan**

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (*optimum*).

c. **Menyempurnakan (*Redesign*) Struktur Organisasi**

Menggabung 2 (dua) jabatan atau lebih menjadi 1 (satu) jabatan, memisahkan 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.

d. **Menyempurnakan (*Redesign*) Standar Operating Procedure (*Sop*)**

Menyempurnakan SOP karena adanya redesign tugas/aktivitas jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.

- e. Menentukan Standar Waktu (Standard Time) Tugas Dan Aktivitas

Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal di organisasi atau perusahaan.

## **2.1.5 Loyalitas Karyawan**

### **1. Pengertian Loyalitas Karyawan**

Menurut Hurriyati (2010:126), loyalitas adalah manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, men-support, mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan serta menciptakan emotional attachmen. Dari definisi tersebut diketahui bahwa loyalitas merupakan suatu kecenderungan emosi terhadap suatu objek. Hal ini mengacu pada segi afektif (suka/tidak suka). Sedangkan menurut Siswanto (2012:28), pengertian loyalitas karyawan adalah biasanya identik dengan komitmen kepada organisasi kadang-kadang dipandang sebagai sikap. Namun, tidak begitu banyak sikap (atau komponen pemikiran) yang penting dalam organisasi, melainkan itu adalah komponen tindakan bottom-line. Selanjutnya menurut Wan (2012:2), loyalitas karyawan adalah sebagai lampiran psikologis atau komitmen terhadap organisasi dan terjadi sebagai akibat dari meningkatnya kepuasan yang berasal dari hasil proses evaluasi internal, dan jika tingkat harapan karyawan yang memenuhi atau melampaui maka kepuasan akan tumbuh.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah suatu kecenderungan emosi terhadap suatu objek, biasanya identik dengan komitmen kepada organisasi kadang-kadang dipandang sebagai sikap. Kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, berhubungan dengan komitmen dari karyawan terhadap organisasinya.

## **2. Dimensi Loyalitas Karyawan**

Menurut penelitian Wan (2012:2), Loyalitas dibagi kedalam dua dimensi, yaitu:

### **a. Sikap (*Attitude*)**

Karyawan di dalam suatu perusahaan merasa puas terhadap perusahaannya.

### **b. Perilaku (*Behavior*)**

Karyawan dalam sebuah organisasi akan terus bekerja di dalam organisasi tersebut, dan akan memberikan arah kepada organisasinya.

## **3. Indikator Loyalitas Karyawan**

Menurut Siswanto (2015:65), terdapat beberapa indikator loyalitas karyawan yaitu:

### **a. Taat pada peraturan**

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh

manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik internal maupun eksternal.

b. Tanggung jawab pada perusahaan

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap risiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap risiko atas apa yang telah dilaksanakan.

c. Kemauan untuk bekerja sama

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

d. Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

e. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi.

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Menurut Kusumo (2013:75). menyatakan bahwa timbulnya loyalitas dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

a. Faktor pribadi

Meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.

b. Faktor pekerjaan

Berupa tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.

c. Faktor desain perusahaan

Menyangkut pada internal perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.

d. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan

Meliputi penghargaan atas kerja positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk ke dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti/Tahun Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Lola Melino Citra dan Muhammad Fahmi/ 2019/ Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT Perkebunan Nusantara  Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol : 2 Nomor : 2 Tahun : 2019	<p>Kepemimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan mengambil keputusan</li> <li>b. Kemampuan memotivasi,</li> <li>c. Kemampuan komunikasi</li> <li>d. Kemampuan mengendalikan bawahan</li> <li>e. Tanggung jawab</li> <li>f. Kemampuan mengendalikan emosional</li> </ul> <p>Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pekerjaan</li> <li>b. Upah</li> <li>c. Promosi</li> <li>d. Pengawas</li> <li>e. Rekan kerja</li> </ul> <p>Motivasi Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kerja keras</li> <li>b. Orientasi masa depan</li> <li>c. Tingkat cita-cita yang tinggi</li> <li>d. Orientasi tugas/sasaran.</li> <li>e. Usaha untuk maju</li> <li>f. Ketekunan</li> <li>g. Pemanfaatan waktu</li> </ul> <p>Loyalitas Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menaati peraturan</li> <li>b. Mampu bekerja dengan baik</li> <li>c. Promosi</li> <li>d. Tepat waktu</li> </ul>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi Linear Berganda</p>	<p>Kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan</p> <p>Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan</p> <p>Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>e. Berani mengambil resiko</li> <li>f. Memiliki ide kreatif tanpa paksaan</li> <li>g. Melaksanakan tugas tanpa paksaan</li> <li>h. Tidak menyalahgunakan wewenang</li> <li>i. Melaporkan hasil kerja pada atasan</li> </ul>		
2.	<p>Berto Kristanto Purba/ 2017/ Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus PT. Capella Dinamik Nusantara Cab. Kandis)</p> <p>JOM FISIP Vol : 4 Nomor : 1 Tahun : 2017</p>	<p>Kompensasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaji</li> <li>b. Insentif</li> <li>c. Tunjangan</li> </ul> <p>Lingkungan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perlengkapan dan fasilitas</li> <li>b. Lingkungan tempat kerja</li> <li>c. Suasana kerja</li> </ul> <p>Loyalitas Karyawan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tekat dan kesenggupan untuk menaati</li> <li>b. Melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab</li> </ul>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi Linear Sederhana Regresi Linear Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan dan pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan.</p>
3.	<p>Diana Lavinia/ 2018/ Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Ehya Purwa Raharjo Gresik</p> <p>AGORA Vol : 6 Nomor : 1 Tahun : 2018</p>	<p>Kompensasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Upah</li> <li>b. Insentif</li> <li>c. Kompensasi Tidak Langsung</li> </ul> <p>Loyalitas Karyawan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ketaatan atau Kepatuhan</li> <li>b. Bertanggungjawab</li> <li>c. Pengabdian</li> <li>d. Kejujuran</li> </ul>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: <i>Partial Least Square</i></p>	<p>Hasil dari analisis adalah kompensasi mempengaruhi loyalitas karyawan, kompensasi mempengaruhi motivasi kerja, motivasi kerja mempengaruhi loyalitas karyawan. Selain itu, kompensasi ditemukan memiliki hubungan tidak langsung terhadap loyalitas karyawan melalui motivasi kerja.</p>

4.	<p>Yasmin Prasiwi Irma A, Bowo Santoso dan Endang Iriyanti/ 2022/ Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Wangta Agung Surabaya</p> <p>BRILIANT: Jurnal Riset dan Konseptual Vol : 7 Nomor : 2 Tahun : 2022</p>	<p>Motivasi: a. Prestasi kerja b. Pengakuan atas kinerja</p> <p>Beban Kerja: a. Beban waktu b. Beban usaha mental c. Beban tekanan psikologis</p> <p>Loyalitas Karyawan: a. Taat pada peraturan b. Tanggung jawab c. Kemauan bekerja sama</p>	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi Linear Berganda</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.</p>
5.	<p>Agustina Heryati/ 2016/ Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di Departemen Operasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang</p> <p>Jurnal <i>Ecoment Global</i> (JEB) Vol : 1 Nomor : 2 Tahun : 2016</p>	<p>Kompensasi: a. Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan b. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan c. Fasilitas yang memadai d. Tunjangan yang sesuai dengan harapan</p> <p>Beban Kerja: a. Beban waktu (<i>time load</i>) b. Beban mental (<i>mental effort load</i>) c. beban psikologis (<i>psychological stress load</i>)</p> <p>Loyalitas Karyawan: a. Keterikatan emosional b. Rasa peduli c. Rasa kedekatan</p>	<p>Metode Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi Linear Berganda</p>	<p>Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial kompensasi dan beban kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan</p>

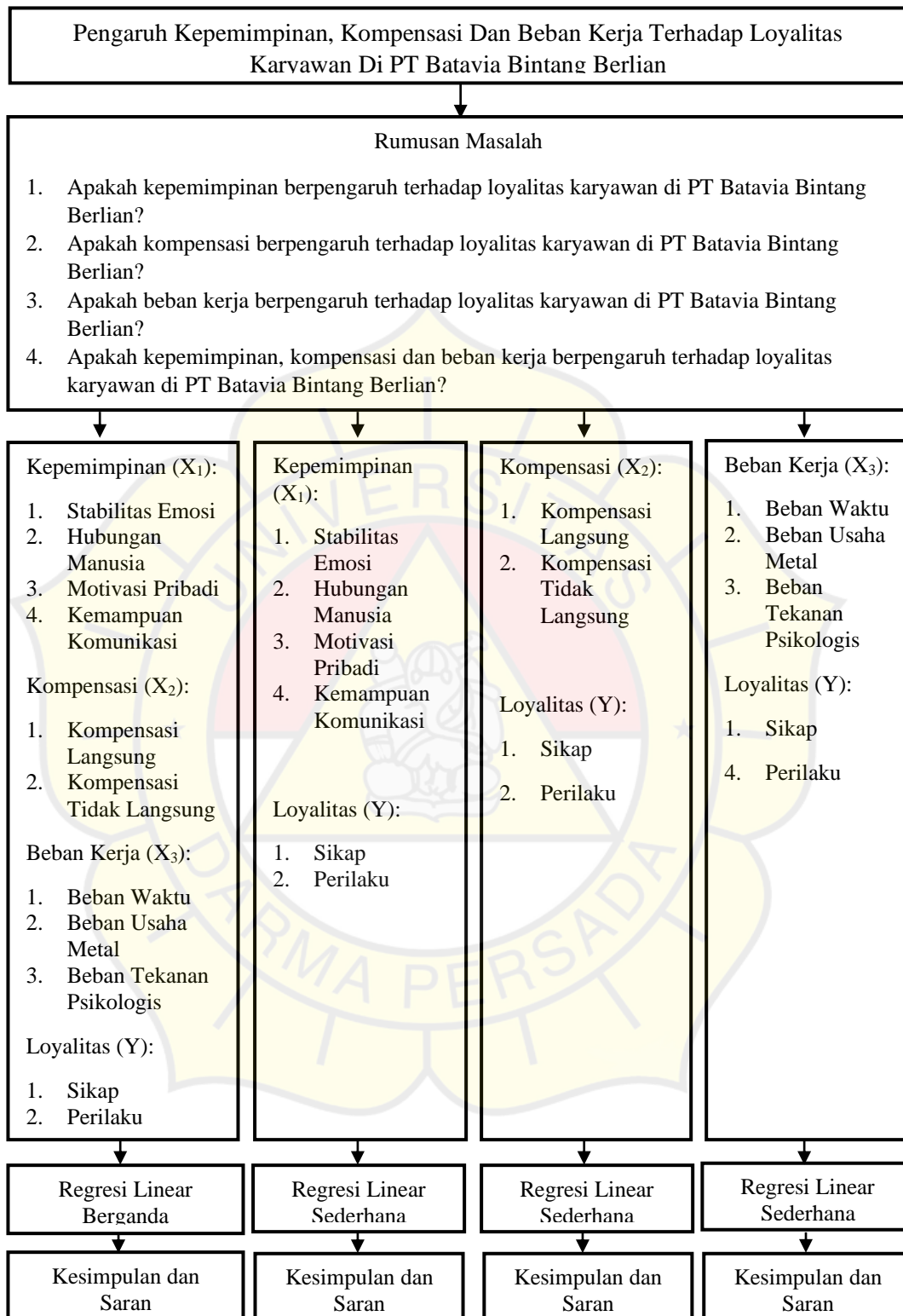
6.	Marta Anugrah April/ 2021 Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT. CLC Niaga Indonesia  Prosiding: Ekonomi dan Bisnis Vol : 1 Nomor : 1 Tahun : 2021	Budaya Organisasi: a. Nilai-nilai kunci b. Kepercayaan diri c. Pemahaman diri  Lingkungan Kerja: a. Lingkungan Fisik b. Lingkungan Non Fisik  Loyalitas Karyawan: a. Tidak pamrih pada karyawan lain b. Tidak pamrih pada perusahaan	Metode Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif  Alat Analisa: Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan loyalitas karyawan  Hasil analisis diketahui terdapat pengaruh positif profesionalisme terhadap loyalitas karyawan  Hasil analisis dapat diketahui terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan profesionalisme secara bersama-sama terhadap loyalitas karyawan
----	--	---	--	---

Sumber: Diolah Peneliti pada tahun 2022

Hasil dari penelitian ini diharapkan menghasilkan informasi yang berguna bagi Peneliti yakni mengetahui kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini dibuat untuk memudahkan Peneliti dalam memahami inti dari apa yang ingin Peneliti sampaikan. Dalam penelitian ini, Peneliti melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Batavia Bintang Berlian. Berdasarkan penjas di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Diolah Peneliti pada tahun 2022

**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2017:63), hipotesis atau hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori perumusan masalah serta penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Loyalitas karyawan Batavia Bintang Berlian?

$H_0$  : Kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan beban kerja ( $X_3$ ), tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ).

$H_a$  : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan beban kerja ( $X_3$ ) terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ).

2. Apakah kepemimpinan mempengaruhi loyalitas karyawan Batavia Bintang Berlian?

$H_0$  : Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ).

Ha : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

3. Apakah kompensasi mempengaruhi loyalitas karyawan Batavia Bintang Berlian?

Ho : Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi ( $X_2$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh antara kompensasi ( $X_2$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

4. Apakah beban kerja mempengaruhi loyalitas karyawan Batavia Bintang Berlian?

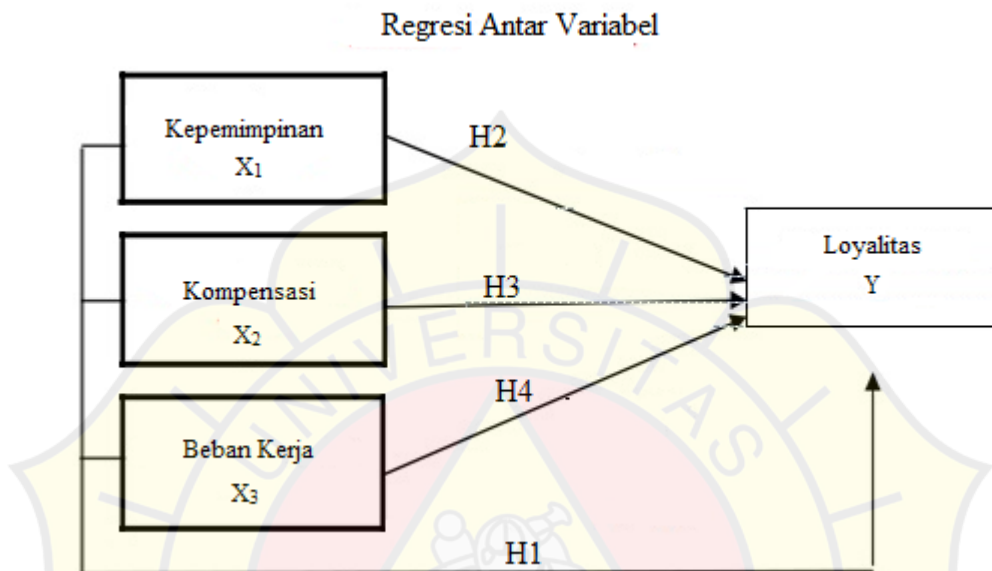
Ho : Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara beban kerja ( $X_3$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara beban kerja ( $X_3$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

Selanjutnya untuk menjelaskan hubungan antara variabel dalam hipotesis dijelaskan melalui paradigma penelitian. Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) dapat diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variable yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistic yang akan digunakan. dalam Penelitian proposal skripsi ini



menggunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independent. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Sumber : Diolah Peneliti pada tahun 2022

**Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian**

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independent yakni kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan beban kerja ( $X_3$ ) satu variabel dependen yakni loyalitas ( $Y$ ), dimana kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan beban kerja ( $X_3$ ) mempengaruhi loyalitas ( $Y$ ) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Berikutnya kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan beban kerja ( $X_3$ ) mempengaruhi loyalitas ( $Y$ ) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ .