

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2015:4) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Menurut Irianto dalam Herawati(2014:3) manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Sedangkan menurut Hasibuan (2014:10), “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu & seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik individual maupun organisasi.

2.1.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, menurut Rivai (2015:14) peran manajemen SDM antara lain:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM),
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja,
3. Menyeleksi calon pekerja,
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru,
5. Menetapkan upah, gaji, dan cara memberikan kompensasi,
6. Memberikan intensif dan kesejahteraan,
7. Melakukan evaluasi kinerja,
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja,
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan,
10. Membangun komitmen kerja,
11. Memberikan keselamatan kerja,
12. Memberikan jaminan kesehatan,
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan,
14. Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

2.1.1.3. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2015:21), yaitu terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Menurut Flippo dalam Yuniarsih dan Suwanto (2014:5), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemutusan hubungan kerja. Menurut Harris dalam Yuniarsih dan Suwanto (2014:6), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, penempatan, pengevaluasian, kompensasi, pengembangan dan mengatur hubungan yang efektif antar tenaga kerja. Menurut Hasibuan (2015:21), fungsi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja efektif/ dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan 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 (*organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menatakn pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dan terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dilakukan pimpinan

dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugas dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mereka menaati peraturan perusahaan dan bekerjasama sesuai dengan rencana. Jika terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tingkat perbaikan dan penyempurnaan rencana pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2.1.2. Penghargaan/*Reward*

2.1.2.1. Pengertian *Reward*

Menurut Irham Fahmi (2016:64) *reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Menurut Siagian (2015:4-5) *reward* adalah pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. *reward juga* merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima didalam organisasi, yang meliputi non finansial dan finansial. Sedangkan menurut Satrohadiwiry (2010:17) yang mengatakan penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi para ahli diatas, *reward* adalah ganjaran, hadiah, atau imbalan. Dalam konsep manajemen *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai, metode ini bisa juga

mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang berulang-ulang, selain motivasi *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya. Maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah segala imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi karyawan.

2.1.2.2. Dimensi Penghargaan/Reward

Rewards dalam penelitian ini akan diukur menggunakan dimensi yang digunakan oleh Karami et al (2013) dengan dimensi *rewards* sebagai berikut:

1. *Financial Rewards*

Adalah *rewards* atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk uang atau finansial seperti gaji, bonus dan tunjangan.

2. *Inherent Rewards*

Adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk kebanggaan dan rasa empati dari pihak perusahaan.

3. *Non-Financial Rewards*

Adalah *rewards* atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk bukan uang seperti wewenang, apresiasi dan penunjukan pegawai sebagai perwakilan perusahaan.

2.1.2.3. Indikator Penghargaan/Reward

Menurut Sedarmayanti (2017:357) indikator penghargaan/ *reward* dibagi ke dalam beberapa bentuk, yaitu sebagai berikut:

1. Hasil dan tujuan yang diharapkan dari penghargaan, yaitu:
 - a. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan harapan kebutuhan pegawai,
 - b. Tingkat dorongan penghargaan terhadap semangat/gairah kerja pegawai,
 - c. Tingkat dorongan sistem penghargaan terhadap keinginan pegawai untuk tetap bekerja di lingkungan organisasi yang bersangkutan,
 - d. Tingkat manfaat sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja.
2. Kriteria ukuran individu yang diberikan penghargaan, yaitu:
 - a. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan kinerja,
 - b. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan tanggungjawab,
 - c. Tingkat kesesuaian penghargaan dengan pangkat dan jabatan.
3. Karakteristik/bentuk penghargaan
Variasi, jumlah atau besarnya penghargaan pegawai.
4. Tingkat keadilan penghargaan
Sejauh mana penghargaan telah memenuhi rasa keadilan kepada pegawai.
5. Jarak waktu penghargaan diberikan
Seberapa lama penghargaan diberikan dibandingkan aktifitas dalam bekerja.

2.1.2.4. Sistem Penghargaan/*Reward* dari Perusahaan untuk Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2017:355) membagi *reward* ke dalam beberapa bentuk, yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan

Model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai proporsi.

2. Kesamaan

Model penghargaan organisasi dengan memberi penghargaan yang sama tanpa memandang kontribusi dan masing-masing individu.

3. Kebutuhan

Model penghargaan organisasi dengan mendasarkan kebutuhan pegawai daripada kontribusinya.

2.1.2.5. Tujuan Penghargaan/Reward

Menurut Sedarmayanti (2017:356) tujuan diberikannya *reward* oleh perusahaan kepada karyawannya adalah sebagai berikut:

1. Menarik SDM

Hendaknya setiap penghargaan kepada pegawai dapat menimbulkan ketertarikan/hasrat bagi pegawai untuk memperolehnya.

2. Memotivasi SDM

Penghargaan pegawai harus memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik, lebih bersemangat dan lebih berkinerja tinggi.

3. Mengembangkan SDM

Penghargaan pegawai hendaknya dapat memberi peluang kepada pegawai untuk berkembang, berkekmbang kemampuan dan wawasannya, berkembang kariernya dan berkembang pendapatannya.

4. Memuaskan SDM

Hendaknya setiap penghargaan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai yang memperolehnya.

5. Memelihara SDM

Penghargaan pegawai hendaknya dapat mempertahankan keberadaan pegawai pada organisasi tertentu sehingga tingkat *turn over* atau keluar dari organisasi rendah.

2.1.2.6. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Reward*

Menurut Rivai (2015:546) faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* terbagi menjadi dua yaitu, lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi *reward* dan berasal dari luar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja, sedangkan untuk lingkungan internal berkaitan dengan hal-hal didalam perusahaan yang turut memengaruhi *reward* tersebut.

1. Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi pemberian *reward* dalam dua cara, yang pertama tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran suatu perusahaan yang terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

2. Kondisi ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi *reward* sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama

derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

3. Peraturan pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat *reward* melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam *reward* untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

4. Serikat pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program *reward* kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

5. Anggaran tenaga kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk *reward* karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

6. Siapa yang membuat keputusan *reward*

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan *reward* dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

2.1.3. Beban Kerja

2.1.3.1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Gawron dalam Agustina (2016:59) mendefinisikan beban kerja sebagai berikut: "*Workload has been defined as a set of task demands, as effort, and as activity or accomplishment*", yang berarti bahwa beban kerja telah didefinisikan sebagai seperangkat tuntutan tugas, sebagai upaya, dan sebagai kegiatan atau prestasi. Menurut Schultz dalam Agustina (2016:59) menyatakan beban kerja sebagai berikut: "*Work overload is too much to perform in the time available or work that is too difficult for the employee to perform*", yang berarti bahwa beban kerja adalah terlalu banyak melakukan pekerjaan pada waktu yang tersedia atau melakukan pekerjaan yang terlalu sulit untuk karyawan. Menurut Bridger dalam Agustina (2016:59) menyatakan bahwa "*Mental workload is a way of describing the mental stress and strain of being busy at work. Excessive 'mental workload' often leads to mistakes, misunderstandings, omissions and other errors, these include: remembering to do things and formulation and implementation of plans of actions*", yang berarti bahwa beban kerja mental adalah cara yang menggambarkan tekanan mental dan ketegangan pada saat sibuk bekerja. Beban kerja mental yang banyak sering menyebabkan kesalahan, kesalahpahaman, kelalaian dan kesalahan

lainnya, misalnya mengingat untuk melakukan sesuatu dan penyusunan dan pelaksanaan rencana tindakan. Sedangkan menurut Robbins dalam Agustina (2016:59) menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan beban kerja adalah sejumlah tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan dan diselesaikan dalam kurun waktu tertentu yang ditentukan.

2.1.3.2. Dimensi Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2011:131) dimensi beban kerja dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan *monitoring* tugas atau kerja.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan dan frustrasi.

2.1.3.3. Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Putra (2012:22) yang meliputi antara lain:

- a. Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beberapa pimpinan menetapkan target yang harus dicapai oleh masing-masing departemen, kemudian berharap masing-masing departemen berfikir dan bekerja sehingga target tersebut dapat tercapai. Setelah mendapat target, kemudian para kepala departemen menurunkan kembali target tersebut kepada seksi yang lebih kecil dan berharap untuk hal yang sama, target bisa dicapai oleh masing-masing kepala seksi, demikian seterusnya hingga target diturunkan sampai ke level personal kemudian dikaitkan dengan system penilaian karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk mencapai target yang telah ditentukan.

b. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan bisa dilihat dari 2 (dua) sudut pandang yaitu :

1. Internal, bagaimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan tepat sesuai dengan kondisi dan ketentuan yang berlaku, individu dapat mengambil keputusan dengan cepat saat pengambilan tindakan dan mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.
2. Eksternal, serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Meliputi segala sesuatu yang ada dilingkungan karyawan yang

dapat mempengaruhi kinerja, keselamatan dan keamanan kerja, temperature, kelembapan, ventilasi, penerangan, kebersihan dan lain-lain.

c. Standar pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang ditimbulkan mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Berikut adalah jenis-jenis standar pekerjaan yang dimiliki oleh perusahaan:

1. Standar kuantitas

Standar ini dinyatakan sebagai satuan keluaran per-unit waktu untuk daur panjang, unit waktu dinyatakan dalam jam untuk daur pendek, unit waktu dinyatakan dalam menit dan detik.

2. Standar kualitas

Standar kualitas ini sangat penting dalam kantor, standar ini digunakan untuk mengukur ketepatan dan pekerjaan yang dapat diterima.

3. Standar deskriptif

Sama seperti standar kualitas, standar deskriptif ini tidak ditentukan ukuran kerja. Standar ini digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik deskriptif yang dapat diterima dalam wilayah atau objek disuatu kantor.

d. Jam kerja efektif

Jam kerja adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, dapat dilaksanakan siang hari atau malamhari.merencanakan pekerjaanpekerjaan yang akan datang merupakan langkah-langkah memperbaiki pengurusan waktu. Apabila perencanaan pekerjaan belum dibuat dengan teliti, tidak ada

yang dapat dijadikan pedoman untuk menentukan bahwa usaha yang dijalankan adalah selaras dengan sasaran yang ingin dicapai. Dalam menentukan jadwal kerja, perusahaan terikat oleh peraturan ketenagakerjaan yang dikeluarkan oleh ILO (*International Labor Organization*) yang menetapkan perusahaan memperkerjakan pegawainya selama 40 jam/minggu. Bank atau perkantoran lainnya waktu kerjanya siang hari selama 8 jam dengan istirahat 1 jam pukul 08.00-16.00 kalau lebih dari 40 jam, maka kelebihan itu harus dimasukkan sebagai lembur (*over time*).

2.1.3.4. Konsep Beban Kerja

Beban kerja sebagai sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja suatu organisasi dikatakan baik jika terdapat kesesuaian antara beban kerja yang diberikan kepada suatu individu dengan kemampuan yang dimiliki oleh individu tersebut.

Menurut Groenewegen dan Hutter dalam Secured (2006:2) beban kerja dapat dilihat dalam dua sudut pandang yaitu, secara subjektif dan objektif. Beban kerja secara objektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktivitas yang dilakukan. Beban kerja subjektif adalah ukuran yang dipakai seseorang tentang pertanyaan yang diajukan, tentang perasaan kelebihan beban kerja ukuran dan tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu, beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif merupakan jumlah pekerjaan yang besar yang harus dilakukan pada suatu waktu. Misalnya jam kerja yang tinggi, derajat tanggungjawab yang besar dan tekanan kerja

sehari-hari. Beban kerja kualitatif terjadi apabila pekerjaan yang dihadapkan terlalu sulit.

2.1.3.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja dalam penelitian Aminah Soleman Jurnal Arika (2011:85) adalah sebagai berikut :

1. Faktor eksternal: Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

a. Tugas (*Task*)

Meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya.

b. Organisasi Kerja

Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stresor*, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

2.1.3.6. Manfaat Beban Kerja

Menteri Dalam Negri dalam Peraturan Menteri Dalam Negri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negri Dan Pemerintah Daerah dalam Muskamal (2010) menjelaskan bahwa dilakukannya pengukuran beban kerja memberikan beberapa manfaat kepada organisasi, yakni :

1. Penataan/ penyempurnaan struktur organisasi,
2. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit,
3. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja,
4. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan,
5. Penyusunan standar beban kerja jabatan/ kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural,
6. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi,
7. Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan,
8. Program promosi pegawai,
9. *Reward and punishment* terhadap unit atau penjabat,
10. Bahan penyempurnaan program diklat,
11. Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia,
12. Beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi.

2.1.4. Loyalitas Karyawan

2.1.4.1. Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Sudarsana (2016:81) loyalitas adalah faktor penting dalam menentukan profitabilitas perusahaan. Loyalitas karyawan adalah suatu sikap kesetiaan atau kepatuhan karyawan terhadap perusahaan dengan memiliki sikap komitmen atau kesediaan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, dengan demikian yang menjadi pengukuran loyalitas terhadap karyawan adalah lamanya mereka bertahan dan memiliki dampak produktivitas yang lebih baik terhadap perusahaan. Menurut Rowley (2012:127) loyalitas adalah sikap berkomitmen, setia dan menjaga hubungan kerja dengan para pekerja dengan lebih baik lagi untuk peningkatan kinerja termasuk peningkatan produktivitas kinerja tim dan individu yang diakibatkan oleh rendahnya ketidakhadiran dan menurunnya angka *turnover*. Menurut Wicaksono (2013:48) menyatakan loyalitas adalah setia pada sesuatu dengan rasa cinta, sehingga dengan rasa loyalitas yang tinggi seseorang merasa tidak perlu untuk mendapatkan imbalan dalam melakukan sesuatu untuk orang lain/perusahaan tempat dia meletakkan loyalitasnya. Menurut Hasibuan (2011:95), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Sedangkan menurut Poerwopoespito dalam Puji

(2015:134) loyalitas merupakan sikap karyawan dalam mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, berhubungan dengan komitmen dari karyawan terhadap organisasinya.

2.1.4.2. Dimensi Loyalitas Karyawan

Menurut Mehta (2010:98) loyalitas memiliki dua dimensi yaitu internal dan eksternal:

- a. Dimensi Internal
 1. Rasa peduli (*feeling of caring*),
 2. Rasa kedekatan (*feeling of affiliation*),
 3. Rasa akan tanggung jawab (*feeling of commitment*).
- b. Dimensi eksternal perilaku yang menampilkan komponen emosional dan merupakan bagian dari loyalitas yang paling banyak berubah.

2.1.4.3. Indikator Loyalitas Karyawan

Ada 16 indikator yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi loyalitas karyawan sebagaimana dikemukakan Powers dalam Agustina (2016:16) yaitu:

1. Tetap bertahan dalam organisasi,
2. Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan,
3. Menjaga rahasia bisnis perusahaan,
4. Mempromosikan organisasinya kepada pelanggan dan masyarakat umum,

5. Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat,
6. Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi,
7. Tidak bergosip, berbohong atau mencuri,
8. Membeli dan menggunakan produk perusahaan,
9. Ikut berkontribusi dalam kegiatan sosial organisasi,
10. Menawarkan saran-saran untuk perbaikan,
11. Mau berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan aksidental organisasi,
12. Mau mengikuti arahan atau instruksi,
13. Merawat properti organisasi dan atau tidak memboroskannya,
14. Bekerja secara aman,
15. Tidak mengakali aturan organisasi termasuk ijin sakit,
16. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja.

2.1.4.4. Aspek-aspek Loyalitas Karyawan

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2010:112), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain.:

- a. Taat pada peraturan,
- b. Tanggung jawab pada perusahaan,
- c. Kemauan untuk bekerja sama,
- d. Rasa memiliki,
- e. Hubungan antar pribadi,
- f. Kesukaan terhadap pekerjaan.

2.1.4.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Steers dan Porter dalam Agustina (2016:60) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor :

- a. Karakteristik pribadi,
- b. Karakteristik pekerjaan,
- c. Karakteristik desain perusahaan,
- d. Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan.

2.1.5. Peneliti Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Agustina Heryati (2016), dengan judul penelitian tentang “Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di Departemen Operasi PT. PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG”. Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Departemen Operasi PT. Pusri Palembang. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Departemen Operasi PT. Pusri Palembang. Kompensasi dan beban kerja secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di Departemen Operasi PT. Pusri Palembang.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadana Safitri (2015) meneliti tentang “Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. PUTERA LAUTAN KUMALA LINES SAMARINDA”. Penelitian ini menunjukkan bahwa dari uji t variabel kompensasi terhadap variabel loyalitas karyawan pada PT. Putera Lautan Kumala Lines di Samarinda. Dimana variabel kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap

variabel loyalitas. Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan, dimana dalam penelitian ini diketahui bahwa kompensasi memberikan pengaruh sebesar 13,6% terhadap loyalitas karyawan pada PT. Putera Lautan Kumala Lines.

3. Olivia Cornelia (2015) meneliti tentang “Pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan PT. BCA”. Penelitian ini menunjukkan Program Pengembangan Karir yang diterima karyawan PT. ABC termasuk dalam kategori sangat baik, hal ini dapat dilihat dari hasil skor tanggapan responden (karyawan PT. ABC) sebesar 84,43% yang terdiri atas delapan *item* pertanyaan, artinya bahwa program pengembangan karir yang diberikan perusahaan dapat diterima dengan baik oleh karyawan PT. ABC. Tingkat loyalitas karyawan PT. ABC termasuk dalam kategori baik, hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden terhadap indikator variabel loyalitas yang terdiri atas 12 *item* pertanyaan sebesar 81,18%. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel X (Pengembangan Karir) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y (loyalitas) dengan persentase pengaruh sebesar 43,7% dan sisanya 17,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati.

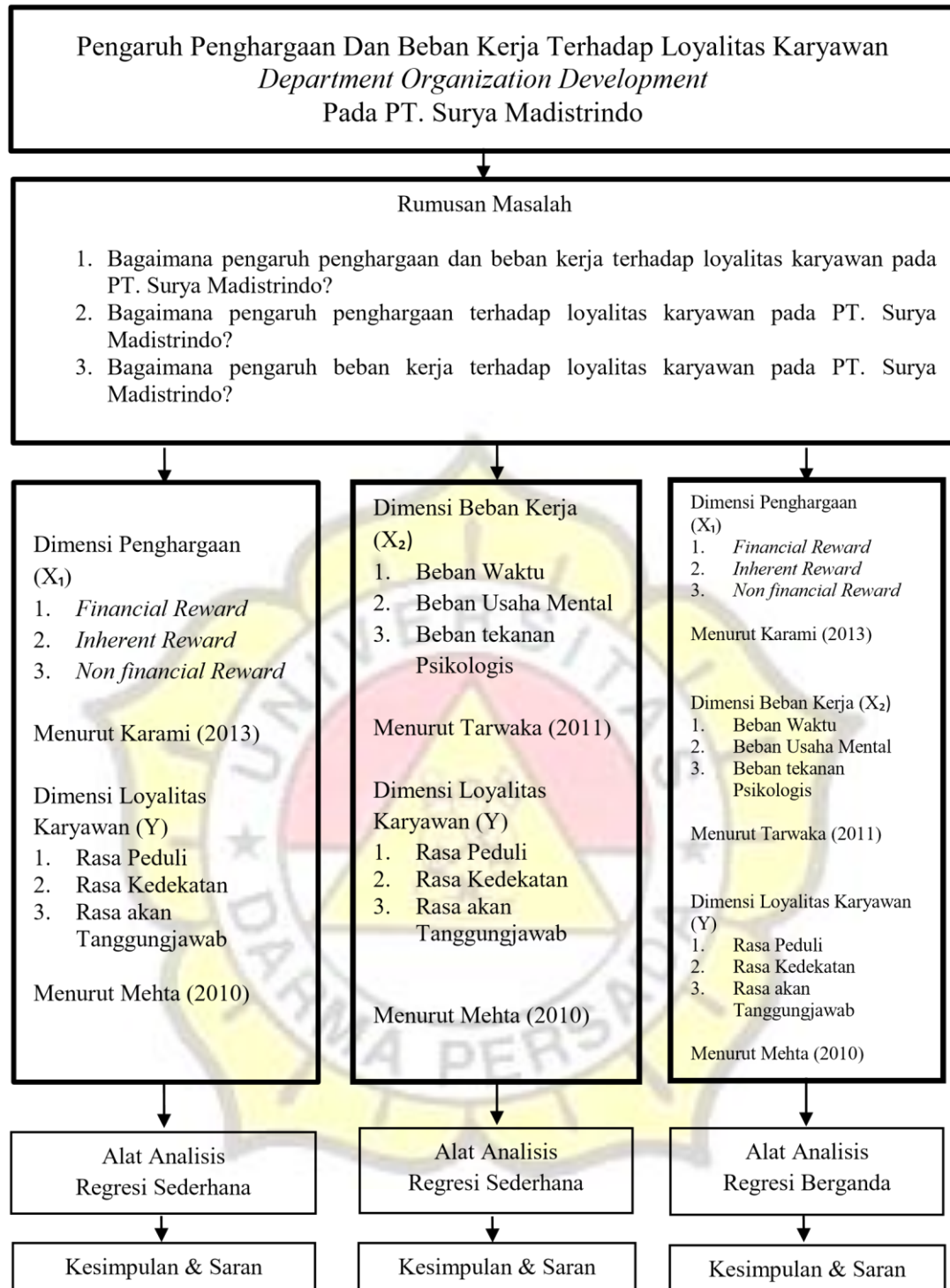
2.2. Kerangka Pemikiran

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam mencapai tujuan. Pada proses ini pengaruh penghargaan dan beban kerja sebagai variabel dalam menunjang loyalitas karyawan disuatu perusahaan. Penghargaan yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan akan mempengaruhi sebuah tolak ukur loyal

karyawan, dan pembagian beban kerja yang tidak merata dapat mempengaruhi loyal nya seorang karyawan. Maka model kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



2.2.1. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1

Kerangka Pemikiran Diolah dan dikembangkan oleh peneliti.

Objek penelitian dalam hal ini adalah berupa 2 variabel independen yaitu penghargaan/*reward* dan beban kerja dan satu variabel dependen yaitu

loyalitas karyawan. Unsur-unsur yang ada didalam penghargaan/*reward* secara langsung dan tidak langsung dapat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Pada PT. Surya Madistrindo. Sama halnya dengan beban kerja yang dijalankan dengan baik juga merupakan cerminan dari loyalitas seorang karyawan. Apabila loyalitas karyawan telah tercapai secara maksimal, maka dapat diambil kesimpulan bahwa adanya pengaruh yang positif dari penghargaan/*reward* dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan di organisasi tersebut.

2.3. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh penghargaan dan beban kerja terhadap loyalitas karyawan

Ha: penghargaan dan beban kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan

Ho : penghargaan dan beban kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan

2. Apakah ada pengaruh penghargaan terhadap loyalitas karyawan

Ha : penghargaan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan

Ho : penghargaan tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan

3. Apakah ada pengaruh beban kerja terhadap loyalitas karyawan Ha :

beban kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan

Ho : beban kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan

