

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Gibson mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas, pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dicapai.¹

Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Kepemimpinan juga merupakan bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.²

Menurut Siagian, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya

¹ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik Edisi Keenam*, (Jakarta: PT indeks Permata Puri Media, 2013), 56.

² Harbani Pasolong. *Kepemimpinan Birokrasi*.(Bandung: Alfabeta, 2013), 71.

sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.³

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi/bawahan, hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian peerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan.⁴

Menurut Jusuf, gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.⁵

Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip dari University of Iowa Studies, terdapat tiga gaya kepemimpinan yang umumnya diterapkan pada organisasi atau perusahaan, yaitu:⁶

³ Siagian, P. Sondang, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2005), 49.

⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017), 78.

⁵ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktik Edisi Keenam*, (Jakarta: PT indeks Permata Puri Media, 2013), 56

⁶ Dr. Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), 94.

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Menurut Rivai, kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang diuntungkan dalam organisasi. Robbins dan Coulter, menyatakan gaya kepemimpinan otoriter mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Rivai, kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri. Menurut Robbins dan Coulter, gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

3) Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Bebas)

Robbins dan Coulter, gaya kepemimpinan bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang karyawannya yang paling sesuai.

Bass menyatakan bahwa ada dua jenis gaya kepemimpinan yang saling melengkapi, yaitu:⁷

1) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Berikut ini beberapa dimensi kepemimpinan transaksional menurut Howell dan Avolio:⁸

a. *Contingent Reward*

Jika karyawan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka karyawan dijanjikan imbalan yang setimpal.

⁷ Sieny Carolina Wellyanto dan Grace Angelica Halim, "Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Hotel X Bali", *Jurnal Kajian Perhotelan*, 1, (Oktober, 2017), 331.

⁸ Letanli Ayu Susantri dan Sari Sabrina, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Gici Group Batam", *Jurnal Akuntansi dan Bisnis (Akmenbis) Akademi Akuntansi Permata Harapan*, Vol. 7 No. 1 (2017), 19.

b. *Management by Exception Active*

Pemimpin secara aktif memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan atau kegagalan. Atau agar kesalahan dan kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

c. *Management by Exception Passive*

Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius.

2) Gaya Transformasional

Pemimpin transformasional menawarkan tujuan yang melampaui tujuan jangka pendek dan berfokus pada kebutuhan intrinsik orde tinggi untuk memotivasi pengikut dan untuk melampaui harapan. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional diperlukan. Bagaimana pemimpin tertentu diperlengkapi dengan lebih baik untuk mengangkat pengikut motivasi dan kinerja ke tingkat pencapaian yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional lebih cenderung diamati dalam masyarakat yang teratur. Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan melalui peningkatan konsep diri bawahan atau anggota organisasi yang memiliki konsep diri positif.

Berikut ini beberapa dimensi kepemimpinan transformasional menurut Avolio dan Bass:⁹

a. *Inspirational Motivation*

Aspek kepemimpinan transformasional ini berperan terutama untuk menciptakan dan menjaga semangat karyawan lini depan agar selalu berorientasi pada kepuasan.

b. *Intellectual Stimulation*

Stimulasi intelektual memberikan kontribusi yang besar pada sikap karyawan lini depan yang mampu mengambil inisiatif untuk memberi pelayanan yang memuaskan pada konsumen dalam situasi yang berbeda-beda.

c. *Individualized Consideration*

Konsiderasi individu merupakan kunci suksesnya suatu kualitas fungsional karena hal ini menunjukkan adanya keterlibatan dari semua karyawan untuk memberikan kontribusi yang tinggi melalui kinerja yang diberikan pada saat terjadinya interaksi dengan pelanggan.

d. *Idealized Influence*

Pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan

⁹ Letanli Ayu Susantri dan Sari Sabrina, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Gici Group Batam”, *Jurnal Akuntansi dan Bisnis (Akmenbis) Akademi Akuntansi Permata Harapan*, Vol. 7 No. 1 (2017), 22.

sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Banyak hal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Pengaruh tersebut dapat dirasakan oleh karyawan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Adapun menurut Fiedler yang dikutip Dharma, unsur yang paling penting yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah:

- 1) Faktor hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Faktor ini diartikan sebagai kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahan (baik, sedang, jelek), keyakinan bawahan terhadap pemimpin dan loyalitas. Pada umumnya hal-hal tersebut diukur berdasarkan persepsi pemimpin mengenai atmosfir kelompok dalam sejumlah dimensi.
- 2) Faktor struktur tugas. Faktor ini menyangkut soal sampai seberapa jauh suatu tugas merupakan pekerjaan rutin atau tidak. Faktor ini pada umumnya diukur melalui persepsi pengamat atau sifat pekerjaan yang ditugaskan.
- 3) Faktor kekuatan posisi. Faktor ini dirujuk sebagai otoritas struktural yang dimiliki pemimpin karena jabatan formalnya.

4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Rivai berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak

maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Adapun indikator-indikator gaya kepemimpinan menurut Kartini Kartono adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak.

2) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan yang paling tepat dengan berbagai masukan.

3) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan, dengan nada yang bervariasi mulai dari nada

tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

4) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan seorang pemimpin dalam menciptakan hubungan yang baik dengan bawahannya. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

5) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan), tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Marihot Tua E. H, kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat

berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.¹⁰

Menurut Alma, kompensasi adalah imbalan atau jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang. Sedangkan Sastrohadiwiryo mengemukakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.¹¹

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi financial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri atas pembayaran karyawan dalam bentuk gaji, upah, bonus, tunjangan, atau komisi. Kompensasi tidak langsung terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial seperti liburan, berbagai macam asuransi, jasa perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya.¹²

¹⁰ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 236

¹¹ Tjuju Yunarsih, Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfa Beta, 2011), 125.

¹² Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), 357.

2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Pada umumnya kompensasi yang adil akan memberikan banyak keuntungan bagi karyawan. Artinya perusahaan memberikan kompensasi yang layak bagi seluruh karyawannya. Keuntungan juga akan diperoleh oleh pihak manajemen sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan dapat dicapai, karena salah satu sebabnya adalah pemberian kompensasi. Secara umum tujuan kompensasi oleh perusahaan sebagai berikut:

a) Memberikan hak karyawan

Artinya kompensasi harus diberikan karena merupakan hak karyawan atas jerih payahnya dalam bekerja. Dalam hal ini pemberian kompensasi merupakan kewajiban setiap pengusaha atau perusahaan kepada karyawannya.

b) Memberikan rasa keadilan

Pemberian kompensasi yang dilakukan secara terbuka dan penentuan besarnya kompensasi didasarkan kinerjanya. Penentuan kompensasi dilakukan tanpa ada deskriminasi dan apa adanya akan memberikan rasa keadilan. Karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh pimpinan sehingga semangat dan motivasi kerja karyawan akan meningkat.¹³

¹³ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 236.

c) Memperoleh karyawan yang berkualitas

Dengan pemberian kompensasi yang baik maka akan menarik pelamar yang berkualitas untuk melamar ke perusahaan, sebaliknya jika kompensasi yang dibayarkan kurang maka akan memperoleh karyawan yang kurang berkualitas.

d) Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi dalam perusahaan.

e) Mengendalikan biaya

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada para karyawan.

f) Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan. Bagi perusahaan yang tidak memberikan kompensasi yang berdasarkan peraturan pemerintah

maka akan dikenakan sanksi yang akhirnya dapat merusak citra perusahaan.¹⁴

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

a) Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum. Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil.¹⁵ Pemberian gaji atau upah perlu mempertimbangkan komponen biaya hidup di suatu wilayah. Ketentuan upah minimum yang ditetapkan pemerintah biasanya juga memperhitungkan biaya hidup di provinsi, kota atau kabupaten wilayah tertentu.¹⁶

b) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Perusahaan perlu melakukan studi banding dalam menentukan kompensasi yang sedang berlaku di perusahaan-perusahaan lain, agar karyawan dan perusahaan tidak dirugikan.

¹⁴ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 243-244.

¹⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 191.

¹⁶ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 278.

c) Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki hubungan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi karyawan-karyawannya. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan yang bijaksana harus selalu menginformasikan kepada karyawan tentang tingkat kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

d) Besar kecilnya tanggung jawab

Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula. Adapun pekerjaan yang tidak begitu sulit dan kurang memerlukan tenaga dan pikiran, akan mendapat imbalan kompensasi yang lebih rendah.

e) Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Pemerintah menetapkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan haruslah dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.¹⁷

¹⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 191-195.

Peraturan pemerintah dalam bentuk penetapan upah minimum provinsi atau kota secara langsung akan mempengaruhi berapa tingkat upah yang dapat dibayarkan oleh perusahaan.¹⁸

f) Peranan serikat buruh

Keberadaan serikat pekerja atau buruh memungkinkan terjadinya perundingan antara pekerja dan pihak manajemen, baik tentang jenis, struktur, maupun tingkat upah. Pada perusahaan-perusahaan tidak memiliki serikat buruh, kesepakatan kerja yang dibuat di perusahaan lain juga mempengaruhi gaji atau upah karena mereka harus bersaing untuk mendapatkan jasa dan loyalitas dari karyawan yang berkualitas.¹⁹

4. Komponen-Komponen Pemberian Kompensasi

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b) Upah

Upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang

¹⁸ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, 243.

¹⁹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 278.

dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

d) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan tambahan yang diberikan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas lain, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pesangon, dan lain-lain.²⁰

5. Indikator Kompensasi

Adapun indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Simamora sebagai berikut:

a) Gaji atau upah

Gaji atau upah merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada karyawan

²⁰ Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 362.

pada suatu pekerjaan atau jasa tertentu yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan, atau tahunan.

b) Insentif

Tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

c) Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya, dan lain-lain.

d) Fasilitas

Bentuk tambahan kompensasi non finansial dari perusahaan. Pada umumnya fasilitas diberikan karena karyawan telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan.²¹

C. Loyalitas Karyawan

1. Pengertian Loyalitas Karyawan

Robbin dan Coulter berpendapat bahwa loyalitas adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan fisik dan perasaan seseorang. Hal ini sejalan dengan definisi loyalitas yang diberikan Siswanto, loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus

²¹ Anoki Herdiant Dito, “*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Slamet Langgeng Purbalingga*”, (Skripsi: Universitas Diponegoro, 2010).

dibuktikan dengan sikap dan perilaku karyawan yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Definisi tersebut juga disampaikan oleh Saydam.

Selaras dengan pendapat Siswanto tersebut, Jusuf berpendapat bahwa loyalitas merupakan suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan, maupun tempat kerjanya yang menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat. Hal ini disampaikan oleh Steers & Porter yang berpendapat bahwa pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya. Kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Menurut Siagian loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Loyalitas berpengaruh pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa loyalitas adalah suatu komitmen yang dimiliki untuk memberikan segala kemampuan, pikiran, dan keterampilan dalam ikut mencapai tujuan

perusahaan serta menjaga segala rahasia perusahaan dan tetap setia pada perusahaan tersebut tidak berpindah ke perusahaan yang lain.

Secara umum loyalitas karyawan dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha, pelayanan, dan perilaku terbaik.²²

2. Ciri-Ciri Loyalitas Karyawan

Poerwopoespito menjabarkan sikap setia kepada perusahaan antara lain adalah:²³

a) Kejujuran

Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konteks sikap setia kepada perusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang, bukan hanya perusahaan, tetapi pemilik, direksi, karyawan, keluarga karyawan, masyarakat, supplier, dan yang lainnya pada akhirnya negara pun dirugikan.

b) Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Memberi pengertian agar karyawan mempunyai rasa memiliki perusahaan adalah dengan memahami bahwa perusahaan

²² Aflah Zakinov, *Hubungan Gaya Kepemimpinan General Manager Dengan Loyalitas Karyawan Hotel Pangeran Beach Padang*, Jurnal RAP UNP, Vol.5 No.2, (November, 2014), 53.

²³ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 103.

adalah tubuh imajiner, dimana seluruh pribadi yang terlibat di dalamnya merupakan anggota-anggotanya.

c) Mengerti kesulitan perusahaan

Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakikatnya terbaik untuk karyawan. Dan yang terbaik untuk karyawan belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan yang bijak yang dilakukan oleh karyawan dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah dengan saling bahu-membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya dan segera pindah ke perusahaan yang lain.

d) Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan

Hal ini sepertinya sulit dilakukan sebab mengerjakan dalam *job description* saja sulit apalagi mengerjakan yang lainnya. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan merupakan konsep yang hebat dan dalam jangka panjang memberikan keuntungan yang besar pada individu karyawan itu sendiri. Perusahaan bisa saja bangkrut tetapi manusia yang berkualitas dan kompetitif tidak mungkin bangkrut.

e) Menciptakan suasana yang yang menyenangkan

Suasanan yang tidak kondusif sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yang berakibat terhadap produktifitas. Yang paling menentukan sarana dalam perusahaan adalah pimpinannya. Semakin tinggi jabatan pemimpin tersebut semakin berpengaruh

dalam menciptakan suasana di perusahaan karena mereka lah yang mempunyai kekuasaan dan wewenang yang lebih.

Menurut Danim (dalam Prayanto, 2008) mengatakan bahwa ciri-ciri karyawan yang loyal adalah:²⁴

- a) Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil resiko apapun yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan walaupun menyakitkan.
- b) Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi karena merasa memiliki oraganisasi yang harus diperjuangkan bersama
- c) Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.
- d) Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik di lingkungan kerja maupun dalam hubungan keseluruhan.
- e) Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat karyawan yang lain baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.
- f) Karyawan melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan organisasi.

²⁴ Tri Afani, “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Depok”, (Skripsi: ITB, 2013), 14.

3. Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan

Aspek-aspek loyalitas karyawan menurut Saydam adalah sebagai berikut:²⁵

a) Aspek Ketaatan atau Kepatuhan

Ketaatan yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan kerja yang berlaku dan menaati perintah kerja yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan. Adapun ciri-ciri ketaatan atau kepatuhan yaitu:

- 1) Menaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- 2) Menaati perintah kerja yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik.
- 3) Selalu menaati jam kerja yang sudah ditentukan.
- 4) Selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

b) Aspek 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 seorang karyawan yang bertanggung jawab antara lain, yaitu:

²⁵ Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 68.

- 1) Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.
- 2) Selalu menyimpan atau memelihara barang-barang kerja dengan sebaik-baiknya.
- 3) Mengutamakan kepentingan kerja dari kepentingan golongan.
- 4) Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.

c) Aspek Kejujuran

Kejujuran secara umum adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan. Ciri-ciri kejujuran yang ada pada seorang karyawan dapat dilihat antara lain melalui indikator-indikator berikut ini:

- 1) Selalu melakukan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa.
- 2) Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya.
- 3) Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.
- 4) Tidak menutupi kesalahan pekerjaan yang telah diperbuat dan melemparkannya pada orang lain.

d) Aspek Pengabdian

Pengabdian secara umum berarti sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan. Ciri-ciri seorang karyawan memiliki aspek pengabdian diri yang baik antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Ada keinginan untuk bekerja keras.

- 2) Ada usaha untuk mempertahankan posisinya di organisasi karena merasa bagian dari perusahaan.
 - 3) Bersedia untuk bekerja pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama.
- e) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Menurut Jusuf faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut:²⁶

1) Faktor Rasional

Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, upah, bonus, kompensasi, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2) Faktor Emosional

Menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja, perasaan aman, gaya kepemimpinan, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan, dan budaya kerja.

3) Faktor Kepribadian

Menyangkut sifat, karakter, temperamen yang dimiliki oleh karyawan.

²⁶ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 118.

4. Indikator Loyalitas Karyawan

Indikator loyalitas karyawan menurut konsep Siswanto adalah:²⁷

a) Taat pada peraturan

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancarkan dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik.

b) Tanggung jawab terhadap perusahaan

Kesanggupan karyawan melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan tepat waktu serta kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan penjelasan tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko apa yang telah dilaksanakan.

c) Kemauan untuk bekerja

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

d) Rasa memiliki

Adanya rasa 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.

²⁷ Aflah Zakinov, *Hubungan Gaya Kepemimpinan General Manager Dengan Loyalitas Karyawan Hotel Pangeran Beach Padang*, Jurnal RAP UNP, Vol.5 No.2, (November, 2014),111.

e) Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel kearah tata hubungan antara pribadi. Hubungan pribadi ini meliputi: hubungan sosial antara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan/karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

f) Suka terhadap pekerjaan

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: keunggulan karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

D. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Dengan Loyalitas Karyawan

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Loyalitas

Menurut Thoha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi pilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi, mendorong gairah

kerja anggota untuk mencapai sasaran yang maksimal, menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, dan loyalitas.²⁸

Karyawan bekerja dengan mendapat pengawasan dari atasannya. Jika pemimpin tidak bisa menjaga hubungan baik dengan karyawannya, dan karyawan merasa tertekan dengan gaya kepemimpinan atasannya maka karyawan tidak akan memiliki loyalitas kepada perusahaan. Karyawan akan berfikir dan berusaha berpindah kerja ke perusahaan lain yang memperlakukan karyawannya dengan lebih baik. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan atasan akan semakin baik pula loyalitas karyawannya.

2. Hubungan Kompensasi dengan Loyalitas

Kompensasi menurut Hasibuan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhan dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Apabila perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.²⁹

²⁸ Aflah Zakinov, *Hubungan Gaya Kepemimpinan General Manager Dengan Loyalitas Karyawan Hotel Pangeran Beach Padang*, Jurnal RAP UNP, Vol.5 No.2, (November, 2014), 111.

²⁹ Erik Martinus, "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Devina Surabaya ", *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* , 5 (Januari, 2016), 5-6.

Pemberian kompensasi dari perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh di dalam pemilihan untuk bekerja di sebuah organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat bagi keinginan karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sehat untuk kemajuan perusahaan. Selain itu, kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik dan setia pada perusahaan dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pengaruh positif bagi peningkatan loyalitas karyawan.³⁰

³⁰ Nuraini Firmandari, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri Yogyakarta)”, *EKBISI*, 1, (Desember, 2014), 26.