

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan Pustaka berisi mengenai penjelasan berbagai pengertian yang berkaitan dengan Kompensasi, Budaya Organisasi dan Loyalitas Karyawan dijelaskan pula berbagai uraian mengenai Kompensasi, Budaya Organisasi dan Loyalitas Karyawan.

##### **2.1.1 Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu bagian yang sangat penting didalam fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Kompensasi diberikan kepada karyawan dalam bentuk pembayaran tunai langsung atau pembayaran tidak langsung dalam manfaat karyawan, dan insentif untuk mendorong mereka agar agar lebih produktif lagi dalam bekerja. Kompensasi yang cukup dapat membantu perusahaan mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi bagi karyawannya jika dikelola dengan baik. Sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan tidak cukup, karyawan akan sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan tidak mudah untuk mendapatkan penggantinya segera.

##### **2.1.1.1 Pengertian Kompensasi**

Suhatatati, dkk. (2022) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan atau yang diberikan oleh perusahaan dan atau lembaga sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan dan atau lembaga.

Hasibuan (dalam Kristanti, dkk., 2023:155) menyatakan “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan”. Sabrina (2021:131) menyatakan bahwa “Kompensasi merupakan ganti rugi kepada karyawan oleh perusahaan/organisasi, baik dalam bentuk finansial/uang maupun selain uang dalam kurun waktu yang sama”.

Wardhana, dkk. (2022:90) mengatakan bahwa “Kompensasi adalah imbalan atau balas jasa diberikan Perusahaan/organisasi kepada seorang karyawan atas usaha dan kerja kerasnya bekerja secara professional sesuai dengan kinerjanya”. Kompensasi yang diterima karyawan dapat berupa uang/ gaji, tunjangan, insentif atau *reward*, piagam penghargaan, jaminan hari tua, Kesehatan dan lainnya baik berupa finansial maupun nonfinansial.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan dari perusahaan kepada karyawan sebagai pengganti jasa yang diberikan. Imbalan itu bisa berupa uang, barang, atau tunjangan, mencakup gaji, insentif, piagam penghargaan, serta jaminan hari tua dan kesehatan. Karyawan mendapatkan kompensasi sebagai penghargaan atas usaha dan kinerja profesional mereka. Kompensasi bisa bersifat finansial maupun nonfinansial, diberikan secara bersamaan dengan penyelesaian tugasnya.

#### **2.1.1.2 Tujuan Kompensasi**

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dan menjamin terciptanya keadilan antara perusahaan dengan karyawan. Selain itu, tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan pemerintah atau

masyarakat serta kepentingan karyawan. Program kompensasi harus dibuat berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburuhan, dan konsistensi internal dan eksternal untuk mencapai tujuan kompensasi dan memuaskan semua pihak. Tujuan kompensasi menurut Kristanti, dkk. (2023:159) adalah sebagai berikut:

1. Pengikat Kerja

Pemberian kompensasi oleh perusahaan membangun ikatan kerja antara pemberi kerja dan karyawan. Karyawan diikat untuk menyelesaikan tugas dengan baik, sementara pemberi kerja berkewajiban membayar sesuai perjanjian kerja yang telah disepakati.

2. Motivasi

Besar kompensasi yang sejalan dengan pengorbanan karyawan menjadi motivasi bagi kinerja optimal. Manajer dapat dengan mudah memberikan motivasi kepada timnya.

3. Memenuhi Rasa Keadilan

Pemberian kompensasi secara terbuka, berdasarkan tugas dan kinerja, tanpa diskriminasi, menciptakan rasa keadilan di antara karyawan. Pendekatan ini meningkatkan semangat dan motivasi kerja, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif di lingkungan kantor.

4. Kepuasan Kerja

Kompensasi yang memadai memungkinkan karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya, menciptakan kepuasan kerja.

5. Stabilitas Karyawan

Penerapan kompensasi yang adil dan layak, konsisten, dan kompetitif dapat meningkatkan stabilitas karyawan. Stabilitas ini menjadi kunci untuk mengurangi tingkat turnover yang berdampak negatif pada kinerja perusahaan. Dengan karyawan yang stabil, perusahaan dapat lebih mudah mencapai target-targetnya dengan efektif.

#### 6. Disiplin

Pemberian kompensasi besar meningkatkan disiplin kerja karyawan, mendorong ketaatan terhadap peraturan perusahaan. Namun, perlu diimbangi dengan ancaman sanksi yang tegas untuk pelanggaran kerja.

#### 7. Kualitas Karyawan Unggul

Dengan memberikan standar kompensasi yang tinggi, perusahaan dapat menarik karyawan berkualitas, meningkatkan kualitas manajemen, memperbaiki program kerja, memperbaiki suasana kerja, dan meningkatkan kerjasama tim, sehingga mencapai tujuan perusahaan sesuai target.

#### 8. Pengendalian Biaya

Pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan biaya agar tidak memberatkan perusahaan, terutama saat kondisi bisnis menurun. Kebijakan standar sebaiknya mencakup kompensasi yang sesuai dan bonus yang diberikan hanya saat prestasi kerja tercapai, mengikuti kondisi perusahaan.

#### 9. Peraturan Ketenagakerjaan

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan, seperti upah minimum dan program jaminan sosial, dapat menghindari intervensi pemerintah dan serikat pekerja. Ancaman bagi pengusaha termasuk mogok

kerja yang dapat merugikan perusahaan, terutama jika hanya terjadi satu hari, mengakibatkan kerugian besar dan risiko tidak mencapai target produksi serta kegagalan memenuhi pesanan pelanggan.

### **2.1.1.3 Metode Kompensasi**

Kebijakan kompensasi harus adil bagi semua pihak, yang berarti ada aturan yang telah ditetapkan dan diketahui oleh karyawan saat menentukan berapa banyak kompensasi yang harus dibayarkan. Oleh karena itu, untuk menentukan jumlah kompensasi yang tepat, pertimbangan berikut harus dipertimbangkan menurut Kasmir (dalam Kristanti, dkk., 2023:162):

#### **1. Sesuai**

Kompensasi diberikan sesuai peraturan pemerintah dan kebijakan perusahaan, tanpa pertentangan antara keduanya. Besarnya kompensasi memenuhi batas minimal yang ditetapkan pemerintah atau berdasarkan perjanjian kerja yang disepakati oleh perusahaan dan pekerja.

#### **2. Sama**

Pemberian kompensasi seharusnya merata untuk pekerja dengan level, tanggung jawab, usaha, dan kemampuan yang sama. Tidak boleh ada perlakuan berbeda tanpa alasan, dan pekerja yang memberikan usaha dan kemampuan lebih seharusnya mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang memiliki kemampuan standar.

#### **3. Seimbang**

Perusahaan dapat memberikan kompensasi lebih tinggi seiring dengan peningkatan keuntungan. Kompensasi berkorelasi positif dengan keuntungan

perusahaan; semakin besar keuntungan, semakin tinggi kompensasi karyawan. Sebaliknya, jika keuntungan sedikit atau ada kerugian, kompensasi disesuaikan dengan standar minimal, termasuk gaji pokok dan tunjangan, tanpa bonus atau penghargaan prestasi yang besar.

#### 4. Efektif Biaya

Perusahaan sebaiknya tidak memberikan kompensasi berlebihan meskipun mendapatkan keuntungan di atas target. Memberikan kompensasi yang wajar dapat menjaga stabilitas, mengurangi dampak penurunan kompensasi saat perusahaan mengalami kerugian, dan berfungsi sebagai kontrol biaya untuk menjaga efisiensi pengeluaran perusahaan.

#### 5. Aman

Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mencukupi kebutuhan dasarnya agar tidak berada di bawah standar wajar. Kekurangan kompensasi dapat mengakibatkan kurang fokus dan potensi tindakan kecurangan seperti pencurian barang atau waktu kerja.

#### 6. Pemberian Insentif

Karyawan yang menerima insentif sebagai bagian dari kompensasi cenderung lebih termotivasi dan meningkatkan kinerjanya. Pemberian insentif kepada karyawan berprestasi tidak hanya meningkatkan produktivitas mereka, tetapi juga menjadi motivasi bagi rekan kerja lainnya untuk meningkatkan kinerja demi mendapatkan insentif yang sama.

#### 7. Bisa Diterima Karyawan.

Pemberian kompensasi kepada karyawan dianggap sebagai hal yang wajar dan saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun karyawan. Kesepakatan nilai kompensasi diharapkan dapat menghindari konflik dan ketidakpuasan di antara keduanya.

#### **2.1.1.4 Manfaat Kompensasi**

Manfaat kompensasi menurut Kasmir (dalam Kristanti, dkk., 2023:165) adalah sebagai berikut:

##### **1. Meningkatkan Loyalitas Karyawan**

Pemberian kompensasi yang memadai meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, karena mereka merasa dihargai dan sulit mendapatkan kompensasi sebaik itu di tempat lain. Loyalitas karyawan dianggap kunci untuk mencapai tujuan perusahaan.

##### **2. Meningkatkan Komitmen terhadap Perusahaan**

Pemberian kompensasi yang memadai meningkatkan loyalitas karyawan dan meningkatkan komitmen kerja pada perusahaan.

##### **3. Meningkatkan Motivasi Kerja**

Motivasi kerja karyawan meningkat sejalan dengan pemberian kompensasi yang memenuhi kebutuhan hidup mereka, menciptakan kepuasan terhadap perusahaan, dan berdampak pada peningkatan motivasi kerja.

##### **4. Meningkatkan Semangat Kerja**

Karyawan yang puas dengan kompensasi dan tidak mengalami masalah keuangan pribadi cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, terutama jika disertai dengan insentif kerja yang baik.

**5. Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Pemberian kompensasi yang adil dan insentif sebagai penghargaan atas pencapaian target kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

**6. Berkurangnya Konflik Kerja**

Pemberian kompensasi yang adil, layak, dan terbuka dapat mengurangi konflik di lingkungan perusahaan. Karyawan mengetahui perkiraan kompensasi sesuai dengan jabatan, tugas, dan kinerjanya, menghindari ketidakpastian dan konflik.

**7. Memberikan Rasa Aman**

Pemberian kompensasi yang memadai membuat karyawan merasa aman dan nyaman secara finansial, membawa kebahagiaan dalam kehidupan pribadi dan di tempat kerja.

**8. Memberikan Rasa Kebanggaan**

Dengan kompensasi yang memadai atau bahkan lebih, karyawan merasa bangga terhadap perusahaan, menciptakan suasana kerja positif di dalam perusahaan dan memberikan dampak positif pada kehidupan masyarakat.

**9. Proses Operasi Perusahaan Berjalan Lancar**

Loyalitas, semangat kerja tinggi, dan suasana kenyamanan karyawan berkontribusi pada kelancaran proses operasional perusahaan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan perusahaan.



### **2.1.1.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi. Berikut adalah faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (dalam Anuar, 2019:41):

#### **1. Faktor Pemerintah**

Kebijakan kompensasi pegawai perusahaan sangat dipengaruhi oleh peraturan pemerintah seperti standar gaji minimal, pajak penghasilan, harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi, dan devaluasi.

#### **2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai**

Dalam menetapkan kebijakan kompensasi, pertimbangan juga diberikan pada proses tawar-menawar mengenai besaran upah yang harus dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawannya.

#### **3. Standar dan Biaya Hidup Pegawai**

Dalam memformulasi kebijakan kompensasi, perlu dipertimbangkan standar kehidupan dan biaya hidup minimum pegawai. Hal ini penting karena kebutuhan dasar mereka harus dipenuhi.

### **2.1.1.6 Indikator Kompensasi**

Menurut Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:86), indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

#### **1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)**

- a. Gaji / upah, balas jasa yang dibayarkan secara preodik kepada karyawan / pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai

seorang karyawan atau pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi/ perusahaan

- b. Insentif, Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan. Intensif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*payfor performance plan*).

## 2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya : tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

### 2.1.2 Budaya Organisasi

Asal muasal kata "budaya" berasal dari dunia Antropologi, dan sejarahnya dipelopori oleh tokoh seperti Killman. Dalam pengertian konseptual, budaya merujuk pada falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang bersifat bersama-sama dan mengikat suatu masyarakat. Di sisi lain, kata "organisasi" berasal dari bahasa Yunani, "*organon*," yang mengandung arti sebagai alat atau instrumen. Dalam pengertian ini, organisasi dianggap sebagai alat bantu bagi manusia. Dalam konteks ini, makna tersebut menunjukkan bahwa ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan utamanya bukanlah organisasi itu

sendiri, melainkan pencapaian tujuan lain yang lebih efisien dan efektif bagi semua orang yang terlibat di dalamnya.

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Jakaria dan Putra (2022:90) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah ciri khas yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi mencakup nilai dan standar perilaku yang diharapkan dapat dimengerti dan diterima oleh semua individu yang terlibat di dalamnya. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar penyusunan peraturan mengenai perilaku di lingkungan organisasi.

Pengertian budaya organisasi menurut Robbins (dalam Jakaria dan Putra, 2020:91) menyatakan bahwa “budaya organisasi merupakan suatu sistem memiliki arti bersama yang dijadikan pedoman oleh para anggota yang menjadi penciir antara organisasi lainnya”.

Wicaksana, dkk. (2021:89) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah sistem yang diyakini dan dijadikan pedoman oleh individu di dalam suatu organisasi, budaya organisasi juga merupakan cara di mana mereka dapat menghadapi masalah dan menyelesaikan masalah tersebut”.

Reddy dan Ramya (2020) berpendapat bahwa budaya organisasi mengarah pada peningkatan produktivitas organisasi, dan karyawan dapat mencapai tujuan mereka secara efektif dengan efisiensi mereka.

Berdasarkan pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah karakteristik unik yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Ini melibatkan nilai-nilai dan standar perilaku yang diharapkan dipahami dan diterima oleh semua individu di dalamnya. Budaya organisasi menjadi dasar

pembentukan aturan tentang perilaku dalam lingkungan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi membentuk dasar nilai dan norma bersama yang memandu interaksi serta tindakan individu dalam suatu organisasi.

### **2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Terdapat 10 (sepuluh) karakteristik budaya organisasi menurut Widyaningrum (2019:46) yang dijadikan acuan untuk memahami dan mengukur keberadaan budaya organisasi, yaitu:

#### **1. Inisiatif Individual**

Inisiatif individual merujuk pada tingkat tanggung jawab dan kebebasan setiap individu dalam menyampaikan pendapat. Penghargaan terhadap inisiatif ini dianggap penting dalam mengembangkan organisasi.

#### **2. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko**

Budaya organisasi yang baik memberikan ruang bagi pegawai untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko demi kemajuan organisasi. Toleransi terhadap perilaku tersebut menjadi indikator penting untuk menilai kualitas suatu budaya organisasi.

#### **3. Pengarahan**

Pengarahan dalam suatu organisasi mencakup penciptaan sasaran dan harapan yang jelas, yang tercermin dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat signifikan memengaruhi kinerja organisasi.

#### **4. Integrasi**

Integrasi dalam organisasi adalah sejauh mana unit – unit dapat bekerja secara terkoordinasi, meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan.

## 5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen mencakup kemampuan manajer memberikan komunikasi, arahan, bantuan, dan dukungan yang jelas kepada bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai berperan penting dalam meningkatkan kelancaran kinerja organisasi.

## 6. Alat Kontrol

Peraturan dan norma organisasi, bersama dengan pengawasan oleh atasan langsung, merupakan alat kontrol untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

## 7. Identitas

Identitas dalam organisasi merujuk pada sejauh mana pegawai dapat mengidentifikasi diri sebagai satu kesatuan, bukan hanya sebagai kelompok kerja. Identifikasi diri yang kuat sebagai satu kesatuan membantu manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.

## 8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan menekankan bahwa alokasi imbalan, seperti kenaikan gaji atau promosi, harus didasarkan pada prestasi kerja pegawai, bukan senioritas atau pilih kasih.

## 9. Toleransi terhadap Konflik

Pentingnya mendorong pegawai untuk secara terbuka menyampaikan konflik dan kritik, karena perbedaan pendapat dan kritik dapat menjadi peluang untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi demi mencapai tujuan organisasi.

## 10. Pola Komunikasi

Komunikasi terkadang terbatas oleh hierarki formal, yang dapat menghambat pola komunikasi antara atasan, bawahan, atau karyawan.

### **2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Knicki dan Fugate (dalam Lewaherilla, dkk. 2021:85) membagi fungsi budaya organisasi menjadi 4, yaitu:

1. *Give members an organisational personality.* Budaya organisasi yang berjalan dalam organisasi memberikan ciri pada organisasi.
2. *Facilitating a joint commitment.* Anggota organisasi memiliki komitmen yang berbeda karena dipengaruhi masa kerja karena pemahaman yang berbeda terhadap budaya yang berjalan di organisasi.
3. *Improving social system stability in organization.* Budaya organisasi yang terbentuk dan dipahami oleh anggota organisasi akan meningkatkan stabilitas sistem sosial antar anggota organisasi.
4. *Form behavior by helping members understand their environment.* Perilaku yang terbentuk dari budaya dalam organisasi dapat membantu karyawan memahami lingkungan kerja mereka mereka.

### **2.1.2.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Rivai (dalam Wicaksana, 2021:94) membagi budaya organisasi kedalam 2 (dua) faktor, yaitu:

a. Faktor dari luar, antara lain:

1. Intensitas, di mana semakin besar intensitas stimulus dari luar, semakin besar juga hal ini dapat dipahami.

2. Ukuran, di mana semakin besar suatu objek, maka akan semakin mudah dipahami.
  3. Berwarna atau kontras.
  4. Pengulangan stimulus dari luar, yang diulang akan memberikan banyak yang lebih besar daripada yang sekali dilihat atau didengar.
- b. Faktor dari dalam, antara lain:
1. Belajar, individu akan mempelajari budaya perusahaan tempat ia bekerja. Hasil belajar berupa peningkatan pengetahuan dan pemahaman individu tentang budaya organisasi.
  2. Motivasi, yaitu motivasi individu menggerakkan individu untuk mempelajari atau melakukan nilai-nilai yang ada pada budaya organisasi.
  3. Kepribadian, yaitu penyesuaian kepribadian masing-masing individu terhadap nilai yang ada pada budaya organisasi.

#### **2.1.2.5 Indikator Budaya Organisasi**

Sulaksono (dalam Wicaksana, dkk. 2021:92) mengemukakan 6 (enam) indikator dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, di mana setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin mendapatkan risiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail dalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk menggerakkan dan memberdayakan karyawan. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
4. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja, di mana kerja sama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.
5. Agresif dalam bekerja. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik yang dimaksud adalah kualifikasi keahlian yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin serta kerajinan yang tinggi.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasihat ahli gizi.

### **2.1.3 Loyalitas Karyawan**

Dalam kehidupan berorganisasi, loyalitas karyawan adalah aspek yang mencerminkan hubungan manusiawi yang kuat antara individu dan perusahaan. Loyalitas bukan hanya sekadar keterikatan secara profesional, tetapi juga melibatkan kesetiaan, kepercayaan, dan rasa memiliki terhadap tempat kerja. Seiring waktu, penting untuk menjelajahi dan memahami faktor-faktor yang



membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan, serta dampaknya terhadap produktivitas, retensi, dan keberlanjutan hubungan kerja

### **2.1.3.1 Pengertian Loyalitas Karyawan**

Pengertian loyalitas karyawan menurut Hawa & Nurtjahjanti (2020) menyatakan bahwa “Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaan yang ditunjukkan dengan tekad dan kesanggupan karyawan untuk taat pada peraturan yang telah ditentukan, dimana didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perlakuan yang terbaik dengan penuh kesadaran”.

Widyaningrum (2019: 116) menyatakan bahwa loyalitas karyawan adalah sikap setia yang ditunjukkan oleh karyawan dengan memilih untuk terus bekerja dan mendukung perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan menunjukkan kesetiaan ini melalui dedikasi mereka yang tetap tinggi, bahkan ketika perusahaan menghadapi tantangan.

Pengertian loyalitas karyawan menurut Kurniawan (2019) yaitu “Loyalitas karyawan adalah rasa kesetiaan atau tanggung jawab yang tinggi dari karyawan, terhadap perusahaannya sebagai bentuk dari apresiasi yang diberikan perusahaan ke karyawannya.”

Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan merupakan ekspresi dari kesetiaan, tekad, dan tanggung jawab yang tinggi yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini mencakup ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, rasa cinta, dan kesadaran untuk memberikan pelayanan dan

perlakuan terbaik. Sikap setia ini juga tercermin dalam keputusan karyawan untuk terus bekerja dan memberikan dukungan, bahkan dalam menghadapi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Kesetiaan ini juga dipandang sebagai bentuk apresiasi dari perusahaan terhadap kontribusi karyawan.

### **2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan, berikut adalah faktor menurut Almasdi (dalam Citra dan Fahmi, 2019) diantaranya:

#### **1. Faktor Rasional**

Menyangkut hal – hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas – fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.

#### **2. Faktor Emosional**

Menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan – penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.

#### **3. Faktor Kepribadian**

Menyangkut sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

### **2.1.3.3 Indikator Loyalitas Karyawan**

Indikator loyalitas karyawan menurut Chaerudin (2020: 183) adalah sebagai berikut:

#### **1. Taat pada peraturan**

Seorang karyawan yang loyal akan taat pada peraturan setiap saat. Jika peraturan yang dibuat oleh perusahaan semata-mata dibuat untuk memudahkan pekerjaan mereka, karyawan akan menjadi taat tanpa merasa terpaksa atau takut akan dihukum jika melanggarnya.

**2. Tanggung jawab pada organisasi**

Ketika seorang karyawan memiliki sikap yang sesuai dengan konsep loyalitas, mereka secara otomatis memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasi di tempat mereka bekerja. Karyawan akan berhati-hati dalam melakukan pekerjaan mereka.

**3. Kemauan untuk bekerja sama**

Untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai hanya oleh seorang karyawan secara individu, karyawan tidak segan untuk bekerja sama dengan karyawan lain dalam kelompok, yang memungkinkan mereka untuk mewujudkan impian perusahaan di tempat mereka bekerja.

**4. Rasa memiliki**

Rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan mendorong mereka untuk mempertahankan dan bertanggung jawab atas organisasi. Pada akhirnya, ini akan menghasilkan sikap yang loyal untuk mencapai tujuan perusahaan.

**5. Hubungan antar pribadi**

Karyawan yang loyal akan memiliki hubungan antar pribadi yang baik terhadap karyawan lain dan atasannya. Hubungan antar pribadi ini termasuk hubungan sosial dalam pergaulan sehari-hari, baik di tempat kerja maupun di rumah.

## 6. Mencintai pekerjaan/kesukaan terhadap tugas

Salah satu bentuk loyalitas adalah cinta pada pekerjaan. Seorang karyawan yang setia pada pekerjaan mereka akan mampu menyelesaikan tugas dan menangani masalah dengan bijak. Seorang karyawan dapat mencapai hal ini hanya jika mereka mencintai pekerjaan mereka.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang membahas mengenai kompensasi dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Neneng Yanti Andriani (2023) <i>The Effect of Compensation on Employee Loyalty</i>	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Tidak Ada	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan	JURNAL EMA Vol.1 No.1
2	Nando H., dkk. (2023) <i>Effect of Compensation on Employee Loyalty (Case Study of PT Remco Palembang)</i>	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Tidak Ada	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan	IJMHR Vol.4 No.1
3	Alzen (2022) <i>Loyalitas Karyawan: Dengan Sistem Kompensasi dan Lingkungan Kerja</i>	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Lingkungan Kerja	kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan	MANEGGIO Vol.5 No.2
4	Arifa F., Kustini K. (2022) <i>DAMPAK Dampak Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Berlian Multi Sejahtera</i>	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Beban Kerja	Kompensasi memiliki pengaruh secara langsung yang signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan	SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTIO N Vol.5 No.3

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Antin S., dkk. (2022) <i>The Effect of Compensation on Loyalty, Work Ethics, and Productivity of Contract Labour</i>	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (Y) Etos Kerja dan Produktivitas	Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas	International Journal of Economics, Business and Management Research Vol.6 No.10
6	Saiful Anuar (2019) <i>The Influence of Compensation on Employee Loyalty at PT. Surya Pilar Perkasa Pekanbaru</i>	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan.	Tidak Ada	Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan	e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Vol.7 No.1
7	Hilda Y. W., dkk. (2021) <i>The Effect of Compensation and Workload on Loyalty Employees at Hotel Tanjung Surabaya</i>	Variabel (X) Kompensasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Beban Kerja	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan	PROPAGAN DA Vol.1 No.1
8	Yolanda O. Y., Romat Saragih (2020) <i>The Effect of Organizational Culture on Employee Loyalty</i>	Variabel (X) Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Tidak Ada	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan	Almana Vol.4 No.3
9	Muhammad Al Fajrin, Jaenab (2023) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Pada Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kota Bima</i>	Variabel (X) Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Iklim Organisasi	Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap loyalitas kerja	JUMABI Vol.1 No.2
10	Fajar Hidayat, Vera S. S. (2022) <i>Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) Area Rawalumbu. Kota Bekasi</i>	Variabel (X) Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Motivasi	Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan	JIMEN Vol.3 No.1
11	Ding Chong (2022) <i>The Influence of Organizational Justice and Organizational Culture on Employee Loyalty</i>	Variabel (X) Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Keadilan Organisasi	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan.	DIJMS Vol.4 No.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Tiara M. R., Dina Novita (2022) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Pelni Cab. Surabaya.	Variabel (X) Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Kepemimpinan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan	Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 2 No. 1
13	D. Mallikarjuna Reddy, P. Ramya (2020) The Effect of Organizational Culture and Stress on Employee Loyalty: A Study from IT Industries	Variabel (X) Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Stres	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan	SSRG International Journal of Economics and Management Studies Vol.7 No.2
14	Made et al.,(2020) “Analisis Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karayawan Pada PT Synergy First Logistics Yogyakarta”	Variabel (X) Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Kepemimpinan	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol.6 No.6
15	M.Rafi Yanuresta, Rismawati (2021) Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan pada <i>Starbucks Coffee</i>	Variabel (X) Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Pengembangan Karir	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol.10 No.9
16	Kisin Apriyanto, dkk. (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Objek Wisata Air Bojongsari	Variabel (X) Budaya Organisasi dan Kompensasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja	Budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan	Seminar Nasional LPPM UMMAT Vol. 2
17	Maesaroh, Eva Indriyani (2022) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT Parako Ekatama Rangkasbitung di Era Pandemi COVID-19	Variabel (X) Budaya Organisasi dan Kompensasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Tidak Ada	Budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama telah terbukti berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan	The Asia Pacific Journal of Management Studies Vol. 9 No. 1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18	Bagus Nyoman Kusuma Putra, dkk. (2019) <i>Compensation, Organizational Culture and Job Satisfaction In Affecting Employee Loyalty</i>	Variabel (X) Kompensasi dan Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Kepuasan Kerja	Kompensasi dan budaya organisasi positif dan signifikan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan	Journal of International Conference Proceedings Vol. 2 No. 3
19	Messi Agmasari, Epsilandri Septyarini (2023) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT Antar Lintas Sumatera di Yogyakarta	Variabel (X) Kompensasi dan Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Lingkungan Kerja	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan	Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal Vol. 5 No. 3
20	Zahrotul Mawadah, dkk. (2022) Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Hotel Ijen View Bondowoso	Variabel (X) Kompensasi dan Budaya Organisasi Variabel (Y) Loyalitas Karyawan	Variabel (X) Pengembangan Karir	Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan ditemukan memiliki pengaruh positif yang substansial	National Multidisciplinary Sciences Vol. 1 No. 3

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memainkan peran penting sebagai perencana, pelaku, dan penentu dalam mencapai tujuan perusahaan. Meskipun perusahaan memiliki teknologi canggih, modal yang mencukupi, dan banyak kendaraan, semua itu menjadi tidak berguna tanpa keterlibatan manusia. Kemampuan untuk berpikir, merasa, memiliki keinginan, dorongan, dan daya serta kreativitas adalah ciri-ciri sumber daya manusia yang tidak dimiliki oleh sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset utama oleh banyak perusahaan, jadi tidak mengherankan. Menjaga sumber daya manusia sehat adalah penting agar mereka

merasa nyaman dan dapat memberikan kontribusi terbaik mereka, baik dengan tenaga maupun pikiran, untuk kemajuan perusahaan dan pencapaian tujuannya.

Pemberian kompensasi yang pantas dan adil adalah salah satu cara untuk menjaga kesejahteraan SDM atau karyawan. Kompensasi memiliki peran yang sangat penting bagi karyawan karena tujuan utama mereka bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi. Ini jelas karena pada dasarnya, orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Oleh karena itu, memberikan kompensasi yang pantas dan adil kepada setiap karyawan dapat mengurangi kekhawatiran karyawan.

Hasibuan (dalam Kristanti, dkk., 2023:155) menyatakan “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan”. Adapun Indikator kompensasi Malayu S.P Hasibuan (2017:86) yaitu: (1) Kompensasi langsung (Gaji dan Insentif) (2) Kompensasi tidak langsung (tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan).

Penelitian yang dilakukan oleh Andriani (2023) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Hartoyo, dkk. (2023) menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan penelitian yang dilakukan oleh Alzen (2022) menyatakan bahwa secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang menjadi alasan mengapa para karyawan mau bekerja dan bersedia selalu meningkatkan performa kerja



terbaiknya, termasuk menjadi faktor motivasi dan perangsang para karyawan untuk lebih loyal kepada perusahaan.

Sebuah pola dasar dari asumsi mengenai kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku disebut sebagai budaya organisasi. Pola ini dibentuk dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar untuk menetapkan tujuan, keunggulan, kinerja, kesatuan, keakraban, dan integritas. Budaya ini berfungsi sebagai panduan bagi anggota organisasi untuk berperilaku sama dalam menangani masalah, baik di dalam maupun di luar organisasi. Tujuannya adalah untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Wicaksana, dkk. (2021:89) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah sistem yang diyakini dan dijadikan pedoman oleh individu di dalam suatu organisasi, budaya organisasi juga merupakan cara di mana mereka dapat menghadapi masalah dan menyelesaikan masalah tersebut”. Adapun indikator budaya organisasi menurut Sulaksono (dalam Wicaksana, dkk. 2021:92) yaitu: (1) Inovatif memperhitungkan risiko, (2) Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail dalam melakukan pekerjaan, (3) Berorientasi pada hasil yang akan dicapai, (4) Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, (5) Agresif dalam bekerja, (6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Yusuf dan Saragih (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Sitio (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan penelitian yang dilakukan oleh Rahmah dan Novita (2022)

menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan budaya organisasi, yang mencakup orientasi pada orang dan peningkatan kesadaran akan kinerja, berkontribusi secara positif terhadap tingkat loyalitas karyawan yang sangat tinggi.

Loyalitas karyawan tidak hanya loyalitas terhadap perusahaan tempat mereka bekerja; ada banyak faktor yang saling berkaitan yang membentuknya. Loyalitas karyawan sangat penting untuk keberlanjutan organisasi. Pekerjaan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga seberapa dekat dan komitmen karyawan terhadap visi dan nilai perusahaan. Loyalitas yang kuat menghasilkan lingkungan kerja yang dinamis dan terorganisir di mana karyawan merasa dihargai dan berkontribusi besar pada keberhasilan perusahaan.

Pengertian loyalitas karyawan menurut Hawa & Nurtjahjanti (2020) menyatakan bahwa “Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaan yang ditunjukkan dengan tekad dan kesanggupan karyawan untuk taat pada peraturan yang telah ditentukan, dimana didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perlakuan yang terbaik dengan penuh kesadaran”. Adapun Indikator loyalitas karyawan menurut Chaerudin (2020: 183) adalah sebagai berikut: (1) Taat pada peraturan, (2) Tanggung jawab pada organisasi, (3) Kemauan untuk bekerja sama, (4) Rasa memiliki, (5) Hubungan antar pribadi, (6) Mencintai pekerjaan/kesukaan terhadap tugas.

Penelitian yang dilakukan oleh Maesaroh dan Indriyani (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama telah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Yanuresta (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan penelitian yang dilakukan oleh Mawadah, dkk. (2022) menyatakan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi sangat berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

Coyle (2018: 23) menyatakan bahwa kompensasi dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat, dimana budaya organisasi yang mengutamakan nilai-nilai seperti keadilan, penghargaan terhadap kontribusi, dan kesejahteraan karyawan dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi yang dirancang dan diterapkan di perusahaan. Sebaliknya, sistem kompensasi yang memadai juga dapat membentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam budaya organisasi, sementara keduanya bersama-sama berkontribusi pada tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompensasi dan budaya organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Sehingga dengan dasar itulah diperkirakan kompensasi dan budaya organisasi yang baik akan membuat karyawan merasa lebih aman dan nyaman, sehingga loyalitas karyawan meningkat. Yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran tersebut, maka dalam penelitian ini dapat ditarik hipotesis yaitu **“Terdapat Pengaruh Antara Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan (Penelitian Terhadap Karyawan Bagian Operasional PT. Citra Kencana Transindo).**