

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu oleh Maya Tami Aryati (2015) dengan judul “Pengaruh Konflik Peran, Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT. Aston Graphindo Indonesia)” Berdasarkan hasil penelitian, dengan menggunakan analisis regresi berganda maka dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap loyalitas karyawan di PT. Aston Graphindo Indonesia

Selanjutnya jurnal yang digunakan adalah Rahmadana Safitri(2015) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda”, Dengan menggunakan analisis persamaan regresi berganda dapat diperoleh hasil yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan

Selanjutnya penelitian oleh Elisabeth Yuli Purwandari(2008) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan di CV. Cemerlang Baru”. Dari hasil analisis dengan menggunakan regresi berganda yaitu kompensasi sangat berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Uraian	
1	Judul Penelitian	Pengaruh Konflik Peran, Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT. Aston Graphindo Indonesia) oleh Maya Tami Aryati (2015)
	Metode Penelitian	Variabel penelitian yaitu konflik peran, kompensasi finansial, kompensasi non finansial dan loyalitas karyawan Alat analisis Regresi berganda
	Hasil Penelitian	menunjukkan secara parsial variabel konflik peran dan kompensasi nonfinansial tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap loyalitas, sedangkan variabel kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap loyalitas karyawan
2	Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda . (Rahmadan Safitri (2015)
	Metode Penelitian	Variabel Penelitian kompensasi dan loyalitas Alat analisis Regresi Berganda
	Hasil Penelitian	Kompensasi yang diberikan oleh PT. Putera Lautan Kumala Lines kepada karyawannya kurang baik. Pemberian kompensasi yaitu pemberian kompensasi dapat dilihat dari berprestasinya karyawan. Dimana dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa pemberian kompensasi yang adil dapat meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. Variabel kompensasi berpengaruh terhadap variabel loyalitas karyawan pada PT. Putera Lautan Kumala Lines di Samarinda.
3	Judul Penelitian	Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan di CV. Cemerlang baru oleh Elisabeth Yuli Purwandari (2008)
	Metode Penelitian	Variabel penelitian yaitu kompensasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan Loyalitas karyawan Alat analisis Regresi berganda
	Hasil Penelitian	Adanya pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan jika semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan

Dari hasil penelitian terdahulu yang disebutkan, didapatkan manfaat sebagai berikut. Penelitian yang dilakukan Maya (2015), memperoleh hasil yaitu pengaruh konflik peran tidak berpengaruh signifikan, sedangkan kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap loyalitas, dengan menggunakan alat analisis Regresi

berganda. Penelitian yang dilakukan Rahmadan Safritri (2015), memperoleh hasil yaitu kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas. Setiap individu yang bergabung dalam perusahaan hendaknya memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, dan setiap karyawan pada umumnya memiliki harapan awal yang berbeda dengan perannya dengan kondisi saat ini, hal tersebut memicu pada konflik dari dalam penelitian tersebut, dengan menggunakan alat analisis regresi berganda. Penelitian yang dilakukan Elisaabeth (2008) memperoleh hasil kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, yang menggunakan alat analisis regresi berganda.

Persamaan untuk yang pertama menggunakan variabel loyalitas, dan menggunakan analisis regresi berganda, untuk penelitian yang kedua menggunakan variabel kompensasi dan loyalitas dengan menggunakan analisis regresi berganda dan yang ke tiga sama-sama menggunakan variabel kompensasi dan loyalitas serta menggunakan alat analisis regresi berganda. Perbedaan nya untuk yang pertama menggunakan variabel konflik peran, kompensasi finansial, dan kompensasi non finansial. Penelitian pertama menggunakan PT. Aston Graphindo Indonesia untuk diteliti dan yang kedua PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda yang ke tiga di CV. Cemerlang baru.

B. Landasan Teori

1. Loyalitas

a. Pengertian Loyalitas

Melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga karyawan akan selalu melaksanakan adanya kesenangan yang dalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut

Sudimin (2003) loyalitas berarti kata kesetiaan karyawan dengan seluruh kemampuan, ketrampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih bekerja atau berstatus sebagai karyawan.

Menurut Hasibuan (2011) kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Menurut Robbins (2003) loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan

Selanjutnya Steers & Porter (1983) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor :

- 1 Karakteristik pribadi, meliputi : usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian
- 2 Karakteristik pekerjaan, meliputi : tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas;
- 3 Karakteristik desain perusahaan/organisasi, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan;

- 4 Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan/organisasi, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusaha

Ada 5 indikator yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi loyalitas karyawan sebagaimana dikemukakan Powers (Runtu, 2014), yaitu:

1. Tetap bertahan dalam organisasi.
2. Menjaga rahasia bisnis perusahaan
3. Tidak bergosip, berbohong atau mencuri.
4. Mau mengikuti arahan atau instruksi.
5. Bekerja secara aman.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas

Loyalitas karyawan dalam bekerja di perusahaan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut Gouzali saydam (2001) yaitu bahwa:

1. System kompensasi yang kurang menjamin ketenaga kerjaan
2. Waktu kerja yang kurang fleksibel
3. Rendahnya motivasi kerja karyawan
4. Struktur yang kurang jelas, sehingga tugas dan tanggung jawab kurang jelas
5. Rancangan pekerjaan kurang baik, sehingga dirasakan kurang menantang

6. Rendahnya kualitas manajemen yang terlihat pada kurangnya perhatian terhadap kepuasan konsumen
 - a. Rendahnya kemampuan kerja atasan, yang tidak dapat mendukung berhasilnya kerjasama tim.
 - b. Kurangnya terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karir
- Langkah-langkah yang dapat memperbaiki atau meningkatkan loyalitas karyawan menurut Saydam (2009), yaitu:
- a. Penyempurnaan sistem kompensasi sehingga mencerminkan keadilan eksternal.
 - b. Mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada didalam perusahaan dan menyusun uraian pekerjaan yang benar.
 - c. Indikator- indikator perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap kepuasan karyawan.
 - d. Melibatkan karyawan dalam berbagai pelatihan, sesuai dengan bidang tugasnyamasing-masing.
 - e. Meningkatkan kualitas sistem penilaian kinerja pegawai.
 - f. Meningkatkan fleksibilitas waktu kerja sesuai dengan keadaan.

2. Konflik

a. Pengertian Konflik

Konflik adalah bagian yang tidak terhindarkan dari kehidupan organisasi karena tujuan dari pemangku kepentingan yang berbeda seperti manajer dan staf yang sering tidak sesuai. Konflik organisasi dapat dianggap sebagai sengketa yang terjadi ketika kepentingan, tujuan atau

nilai-nilai dari individu atau kelompok yang berbeda tidak kompatibel satu sama lain. Veithzal Rivai (2004) berpendapat bahwa konflik adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Serta menurut Robbin (2006), konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara negative mempengaruhi atau akan mempengaruhi sesuatu/seseorang yang menjadi kepedulian pihak pertama. Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik adalah proses interaksi sosial, dimana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang berbeda atau bertentangan dalam pendapat dan tujuan mereka

Menurut Handoko (2001:346) dalam organisasi klasik terhadap 4 daerah structural dimana konflik sering timbul :

a) Konflik Hierarki

Adalah konflik antara berbagai tingkatan organisasi, misalnya antara manajemen menengah dengan personalia, dewan direktur dengan manajemen puncak atau manajemen dengan karyawan dan sebagainya

b) Konflik Fungsional

Adalah konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi, misalnya antara departemen produksi dengan departemen pemasaran dalam suatu organisasi perusahaan

c) Konflik Lini Staf

Yaitu konflik antara lini dan staf, misalnya adanya perbedaan antarpersonalia lini dan personalia staf

d) Konflik Formal-Informal

Yaitu konflik antara organisasi formal dan informal.

Ada konflik yang sengaja diciptakan sebagai studi kasus atau bahanpercobaan. Biasanya para manajer akan menciptakan konflik tergantung padabagian-bagian mana yang sedang mengalami stagnasi, tidak ada gairah atau tidak adanya tanda-tanda untuk menambah target kegiatannya. Telah disinggung sedikit bahwa konflik tidak mesti menyebabkan akibat negatif. Dengan kata lain akibat yang timbul oleh konflik pada dasarnya dapat pula menguntungkan. Seperti yang dikatakan Nitisemito (2001:159) :

- a. Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri
- b. Meningkatkan prestasi
- c. Pendekatan yang lebih baik
- d. Mengembangkan alternatif yang lebih baik

Konflik biasa diciptakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi maupun individual, adanya konflik maka diharapkan para anggota organisasi akan mencapai harapan-harapan di atas.

b. Bentuk-bentuk Konflik Kerja

Konflik dalam organisasi adalah tiadanya penyesuaian antara dua atau lebihanggota organisasi atau kelompok, karena keharusan membagi sumber yang langkadi antara mereka atau keharusan bekerja sama,

sedangkan mereka berbeda tingkat, tujuan, nilai-nilai ataupun persepsi.

Bentuk konflik kerja menurut Rivai (2004) :

1. Konflik fungsional, adalah sebuah konfrontasi diantara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan
2. Konflik disfungsional, adalah setiap atau interaksi diantara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan
3. Konflik dan kinerja perusahaan, adalah konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap efektivitas maupun kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola.

Jadi bentuk konflik di atas bisa dikatakan bahwa konflik ini ada berdasarkan pada tujuannya, untuk meningkatkan kemampuan organisasi maupun individual. Jenis konflik ini juga bisa diciptakan, untuk merugikan bahkan menghancurkan suatu organisasi atau perusahaan.

c. Faktor-Faktor Penyebab Konflik Kerja

Jika organisasi kaku, bertahan terhadap perubahan, maka konflik tidak akan bisa disembuhkan yang menimbulkan konflik organisasi dalam informasi, dimana tiap bagian akan tergantung satu dari yang lain dalam informasi. Untuk mencegah terjadinya konflik organisasi dalam informasi maka sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor konflik. Menurut Nitisemito (2001:159) faktor-faktor konflik adalah sebagai berikut :

- a. Perbedaan pendapat
- b. Salah paham
- c. Merasa dirugikan
- d. Perasaan yang selalu sensitif

Faktor-faktor penyebab konflik ini bisa dimanfaatkan sebagai sumber untuk menghindari konflik, agar kondisi dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak terpecah belah. Di lain pihak faktor-faktor penyebab ini juga bisa dimanfaatkan untuk menciptakan konflik guna perkembangan organisasi atau perusahaan.

d. Sumber-sumber konflik

Sumber konflik yang dibahas terutama dalam hal konflik yang terjadi antara kelompok-kelompok dalam organisasi. Meskipun demikian sumber konflik tersebut dapat pula terjadi antara individu. Sumber-sumber konflik menurut Mangkunegara(2008:24) :

- 1) Bersama-sama menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang sama
- 2) Perbedaan dalam tujuan antara bagian-bagian dalam organisasi
- 3) Saling ketergantungan pekerjaan dalam organisasi
- 4) Perbedaan nilai-nilai atau persepsi yang dimiliki oleh masing-masing bagian-bagian organisasi
- 5) Sumber-sumber lain seperti gaya perorangan, keaburan organisasi dan masalah komunikasi

e. Langkah Penanganan Konflik

Intensitas konflik yang tinggi akan menyebabkan ketegangan yang memuncak, perselisihan akan memecah organisasi yang sulit untuk dipersatukan kembali. Untuk itu diperlukan langkah-langkah penanganan konflik. Menurut Martoyo (2000) langkah penanganan konflik adalah sebagai berikut :

- 1) Identifikasi masalah, identifikasi konflik dengan sebaik-baiknya untuk masalah yang harus diatasi atau dipecahkan. Dari identifikasi ini dapat diketahui pokok permasalahan
- 2) Menentukan tujuan yang hendak dicapai, apabila masalah dapat dipecahkan nanti. Tujuan tersebut bersifat kualitatif ataupun kuantitatif
- 3) Menentukan kriteria keberhasilan, adalah untuk menyusun instrument penilaian efektivitas suatu alternatif tindakan dalam pencapaian tujuan
- 4) Menjabarkan alternatif/ alternatif tindakan, beberapa alternatif pemecahan masalah konflik perlu dirumuskan dalam rangka mencari pemecahan yang terbaik diantara alternatif-alternatif tersebut
- 5) Memilih alternatif terbaik, dengan penjabaran berbagai alternatif tersebut maka dipilih alternatif yang paling tepat
- 6) Percobaan dan penyempurnaan. Setelah alternatif dipilih, perlu dicoba dilaksanakan, jika dalam pelaksanaan kurang tepat maka perlu disempurnakan atau diteliti efektivitasnya
- 7) Pelaksanaan, setelah dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan kembali, maka tahap berikutnya adalah menerapkan alternatif terbaik yang telah disempurnakan tersebut sehingga dapat diharapkan masalah konflik dapat ditanggulangi dengan baik dan tepat.

Metode penanganan konflik dalam organisasi perlu ketepatan dan secermat mungkin. Karena ketidak jelian dan kurang tepatnya penanganan konflik akan berdampak pada banyak bagian di organisasi tersebut, seperti rusaknya wibawa kepemimpinan, kacanya koordinasi, macetnya

mekanisme kerja, melemahnya proses pengawasan dan pengendalian serta kemungkinan tertutupnya proses umpan balik atas data pelaksanaan kerja yang sangat penting bagi perumusan kebijakan yang dianggap perlu

Untuk mengelolah konflik di tempat kerja Hendricks menjelaskan (2004:7), pada nilai-nilai universal yang bisa diterima semua tipikalorang dengan mengacu pada tujuh C yaitu :

a. *Characteristic* (watak)

Karakteristik yang spesifik adalah umum pada semua konflik. Maka dibutuhkan kesadaran tentang karakteristik ini, maka mudah untuk memetakan kawasan yang tidak dikenal dan meneliti kawasan itu.

b. *Classification* (klasifikasi)

Konflik dapat diklasifikasikan. Jika mengidentifikasi konflik, ini memungkinkan untuk menyelesaikan dengan strategi manajemen yang paling cocok

c. *Constructive* (konstuktif)

Tindakan positif adalah tanggapan yang paling baik atas peristiwa negatif. Pemenang mendapatkan kemenangan dan manajer yang baik adalah manajer yang produktif, bahkan selama terlibat dalam konflik

d. *Credibility* (kredibelitas)

Kredibelitas manajer meningkat bila isu-isu itu diselesaikan dengan cara konsisten dan penuh nalar. Dalam manajemen konflik satu yang hendak dicapai adalah meningkatkan kredibelitas melalui penyesuaian strategi manajemen konflik dengan strategi bisnis modern.

e. *Conditional* (persyaratan)

Tidak ada dua konflik yang sama. Orang berganti dan demikian juga isu yang menjadi pangkal konflik. Sifat-sifat yang melandasi konflik menjadi penting untuk diketahui sehingga dapat mengembangkan berbagai macam gaya dan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika bisnis berubah

f. *Care* (perhatian)

Ketakutan adalah respon ilmiah untuk melakukan perubahan dan konflik, tapi ketakutan ini tidak perlu merintangi kegiatan organisasi. Hendaknya diperhatikan kegiatan organisasi dan orang-orang yang bekerja sama di dalamnya. Unsur emosi dari manajemen konflik cepat mengundang reaksi emosional yang tidak menyenangkan, tapi ini juga harus dapat dikelola dan dikendalikan dengan baik

g. *Constraint* (kendala)

Sumber-sumber eksternal dibutuhkan pada saat-saat tertentu untuk menjaga segala sesuatunya tetap berada dalam perspektif. Faktor kendala mendorong karyawan untuk menggunakan tim intervensi saat konflik mengalami eskalasi pada tingkat yang membahayakan.

Suatu konflik yang masih dalam tingkat dini, mungkin hanya merugikan masing-masing pihak, misalnya kekakuan hubungan, ketegangan, hubungan yang tidak baik, putusannya persahabatan dan sebagainya. Meskipun demikian hal ini tidak berpengaruh terhadap tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dalam keadaan yang demikian mungkin

tindakan yang dapat dilakukan oleh pimpinan adalah mengarahkan atau bahkan membiarkan seakan-akan tidak ada konflik.

Terkadang membiarkan konflik merupakan tindakan yang tepat, sebab membiarkan merupakan keputusan yang dianggap berat. Tapi bila konflik mempunyai akibat positif terhadap pencapaian suatu tujuan, maka hanya perlu mengarahkan konflik itu agar tidak menghambat pencapaian tujuan. Misalnya konflik tersebut masih dalam taraf yang disebut persaingan sehat. Dengan peningkatan kinerja berarti membantu mempercepat pencapaian tujuan. Kalau hal ini dilakukan secara sportif, tentu tidak sampai menimbulkan keretakan dalam kerja sama.

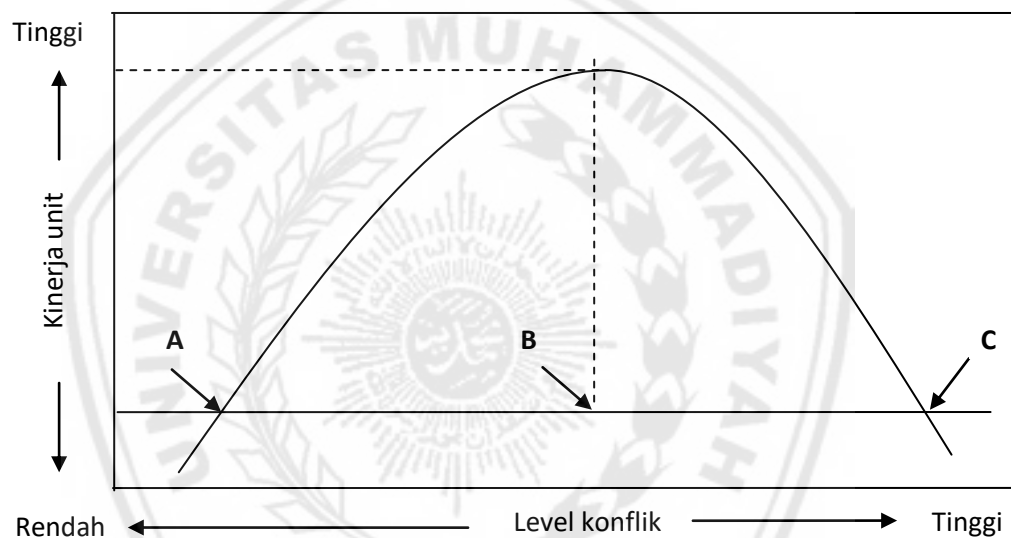
f. Indikator-Indikator Konflik Kerja

Berdasarkan indikatornya, Robbins (2008:140) membagi konflik menjadi 2 macam, yaitu: konflik fungsional, yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional, yaitu konflik yang merintangikan pencapaian tujuan kelompok, berikut indikator konflik fungsional dan disfungsional sebagai berikut:

1. Konflik fungsional
 - a. Bersaing untuk meraih prestasi
 - b. Pergerakan positif menuju tujuan
 - c. Merangsang kreatifitas dan inovasi
 - d. Dorongan melakukan perubahan
2. Konflik disfungsional
 - a. Mendominasi diskusi
 - b. Tidak senang bekerja dalam kelompok

- c. Benturan kepribadian
- d. Perselisihan antar individu
- e. Ketegangan

Menurut Robbins and Judge (2017:306) konflik fungsional akan mendukung tujuan kelompok, meningkatkan kinerjanya dan bahkan merupakan bentuk konflik yang bersifat konstruktif (membangun). Konflik yang merintangikan kinerja kelompok bersifat destruktif (menghancurkan) atau konflik disfungsional.



Gambar 2.1. Konflik Fungsional dan Disfungsional

Sumber : Robbins and Judge (2017:328)

Sementara itu banyak orang yang mengasumsikan konflik yang akan menurunkan kinerja maka asumsi ini seringkali tidak benar. Konflik dapat bersifat konstruktif atau destruktif terhadap fungsi kelompok atau unit. Seperti yang terlihat dalam gambar 1 di atas, level konflik dapat juga terlalu tinggi atau terlalu rendah untuk menjadi konstruktif. Ekstrem lainnya akan merintangikan kinerja. Level yang optimal adalah salah satu

yang mencegah stagnasi, memstimulasi kreativitas, memungkinkan ketegangan untuk dilepaskan dan melaksanakan benih perubahan tanpa mengganggu atau mencegah koordinasi aktivitas serta meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

3. Kompensasi

a. Pengertian Komepensasi

Menurut Hasibuan (2001:118), kompensasi merupakan semua pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Bagi karyawan, kompensasi merupakan suatu yang diterima sebagai hak atas pekerjaannya. Dan bagi perusahaan kompensasi merupakan kewajiban yang harus dijalankan dengan kebijakan yang tepat sebagai bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan.

Hasibuan (2012) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Desler (2008) mengartikan kompensasi sebagai semua pembayaran atau reward kepada karyawan yang berasal dari hasil pekerjaan atau usaha yang dilakukan di dalam perusahaan.

b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Banyak kejadian yang terjadi di dalam perusahaan dimana karyawan yang berkualitas dalam perusahaan tersebut mengundurkan diri dari perusahaan akibat sistem kompensasi yang kurang baik, sehingga

kompensasi bertujuan bukan hanya untuk memperoleh karyawan yang berkualitas tersebut.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Malayu Hasibuan (2005) antara lain yaitu :

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan memberikan kompensasi terjalinan ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Kerja

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

4) Motivasi

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

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atau prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin maka *turnover* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

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

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2009:84) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi sebagai berikut :

1. Faktor Pemerintah
2. Penawaran Bersama Antara Perusahaan dan Pegawai
3. Standard dan Biaya Hidup Pegawai
4. Ukuran Perbandingan Upah
5. Pemerintah dan Persediaan
6. Kemampuan Membayar

d. Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan mempunyai indikator yang berbeda-beda dalam pemberian kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2012:86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1. Asuransi
2. Gaji
3. Fasilitas Kantor
4. Tunjangan

C. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas

Adanya system kompensasi yang baik pada suatu perusahaan diharapkan meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan tersebut. Apabila perusahaan memberikan tambahan kompensasi pada karyawan. Jika karyawan merasa imbalan yang diterimanya telah sebanding dengan kontribusi yang diberikan perusahaan, maka karyawan akan berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan loyalitasnya. Apabila karyawan merasa kompensasi yang diperolehnya kurang sesuai dengan apa yang telah diberikan kepada perusahaan, maka karyawan cenderung tidak mau untuk meningkatkan loyalitasnya untuk bertahan di perusahaan tersebut.

Hasibuan (2001:118), kompensasi merupakan semua pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa kepuasan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin tinggi pemberian kompensasi yang diterima oleh seseorang karyawan maka akan semakin baik dalam bekerja dan sebaliknya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elisabeth Yuli Purwandari (2008), dengan hasil semakin tinggi kompensasi semakin tinggi pula loyalitas karyawan.

2. Pengaruh Konflik terhadap Loyalitas

Konflik merupakan bagian yang tak relakan dari kehidupan organisasi karena tujuan kepentingannya berbeda baik manager dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan lain yang tidak sesuai. Robbin (2006), konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara negative mempengaruhi atau akan mempengaruhi sesuatu/seseorang yang menjadi kepedulian pihak pertama.

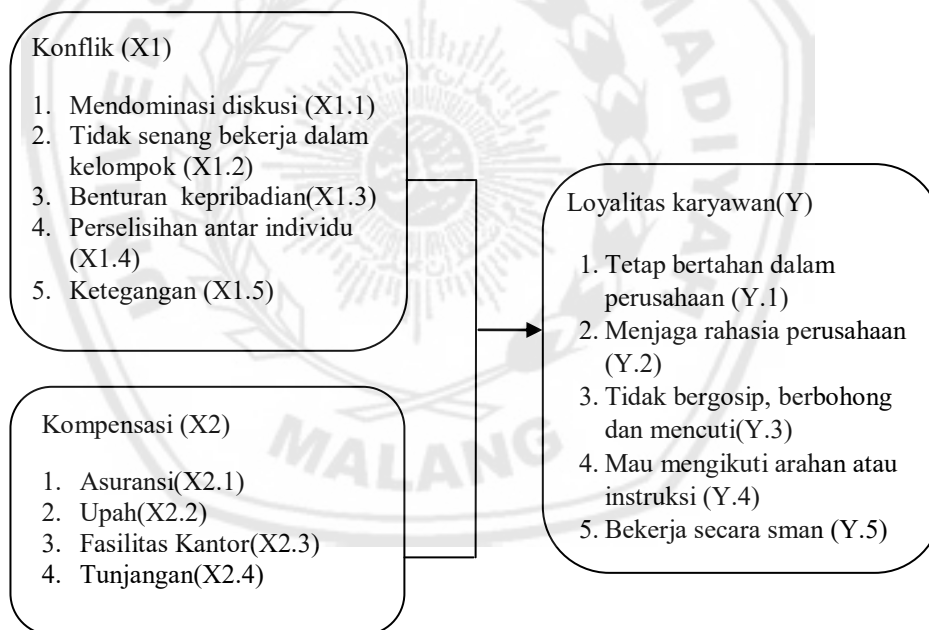
Hal tersebut tidak berhenti pada situasi itu saja tapi dapat berlanjut menjadi sebuah beban pada karyawan itu sendiri. Kemampuan karyawan dalam menghadapi konflik atau tekakantentu saja tidak sama. Proses tidak lanjut dari penanganan konflik yang melanda karyawan tentu saja harus dilakukan dengan cepat, tepat dan bijaksana terutama pada bagi karyawan yang memiliki daya tahan terhadap masalah yang rendah.

D. Kerangka Fikir

Hasibuan (2001:118), kompensasi merupakan semua pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa kepuasan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karywan. Semakin tinggi pemberian kompensasi yang diterima oleh seseorang karyawan maka akan semakin baik dalam bekerja dan sebaliknya. . Robbin (2006), menyatakan konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara negative mempengaruhi atau akan mempengaruhi sesuatu/seseorang yang menjadi kepedulian pihak pertama.

Sudimin(2003), menyatakan loyalitas berarti kata kesetiaan karyawan dengan seluruh kemampuan, ketrampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih bekerja atau berstatus sebagai karyawan. Berdasarkan teori diatas dapat disusun suatu kerangka pemikiran yang menggambarkan keterkaitan hubungan antara konflik, kompensasi dan loyalitas karyawan. Berikut kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2.2. Hubungan antara Konflik dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan



Dari kerangka pikir diatas dapat dijelaskan bahwa dalam perusahaan perlu melihat adanya konflik dan memberikan kompensasi agar dalam perusahaan meningkatkan sikap loyalitas karyawan. Dan dari tabel tersebut bahwa indikator Konflik dapat berpengaruh dengan Loyalitas. Jika Kompensasi tersebut di berikan

perusahaan sesuai dengan standart perusahaan dan kondisi Konflik juga dapat dikelola dengan baik maka di harapkan karyawan dapat memiliki sikap loyalitas dalam perusahaan.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2014) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Menurut Supriyanto (2010:176) hipotesis merupakan kesimpulan sementara (pernyataan) yang harus di buktikan kebenarannya, hasil pembuktian bisa saja salah bisa saja benar. Hipotesis berfungsi sebagai pegangan sementara yang masih dibuktikan kebenarannya dan kenyataannya. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Diduga konflik dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di PR. Jaya Makmur Kepanjen.

H2 : Diduga kompensasi lebih kuat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PR. Jaya Makmur.