

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dalam menjalankan penelitian, penulis menggunakan hasil skripsi terdahulu, tujuan menggunakan beberapa contoh skripsi terdahulu sebagai tambahan referensi dan menambah pengetahuan peneliti. Berikut ini adalah penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Afiya Althof (2008), mengkaji Kepuasan Karyawan Terhadap Skema Kompensasi Pada PT Hanken Indonesia. Di dalam penelitiannya tersebut peneliti menggunakan metode analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan karyawan (X) dan kompensasi (Y). Hasil dalam skripsi ini menyatakan kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan, meliputi pemberian gaji, asuransi, biaya kesehatan, tunjangan dan bonus memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, sedangkan cuti dan Tunjangan Hari Raya (THR), fasilitas dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan.

Selanjutnya Dewi Sari (2008), mengkaji Hubungan Kompensasi finansial Terhadap Loyalitas Karyawan di PT. WOM Finance Cabang Kudus. Penelitian ini menggunakan alat analisis korelasi. Variabel penelitian meliputi kompensasi finansial (X) dan loyalitas kerja (Y). Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara kompensasi finansial terhadap loyalitas kerja sebesar 0,6 dengan nilai signifikan 0,2 yang artinya adanya hubungan linier yang kuat antara kompensasi finansial terhadap loyalitas pada taraf kepercayaan 80%.

Harpa Ranusono (2013), mengkaji Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Modal Sosial di PTPN XII Kebun Bangelan. Alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Hasil dari penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan sebesar 0,889. Indikator dominan dari gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan visioner sebesar 0,844, indikator dominan dari modal sosial adalah norma sosial sebesar 0,922.

Penelitian ini mengkaji tentang Hubungan Kompensasi Finansial Langsung terhadap Loyalitas Karyawan di PTPN IV Unit Mandoge. Alat analisis

yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Variabel terdiri dari variabel eksogen yaitu kompensasi finansial langsung dan variabel endogen adalah loyalitas karyawan. Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis besarnya hubungan kompensasi finansial langsung terhadap loyalitas kerja karyawan pada PTPN IV Unit Mandoge. Lokasi penelitian yaitu di desa Pasir Mandoge, Sumatera Utara.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sering sekali kita mendengar dan membaca istilah manajemen, baik yang berhubungan dengan keuangan, sumberdaya manusia maupun dalam hubungannya dengan pelaksanaan produksi dalam suatu lembaga. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki fungsi salah satunya adalah fungsi operasional manajemen SDM yang berkaitan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan seperangkat keputusan yang mendukung kegiatan ketenagakerjaan yang meliputi pengadaan tenaga kerja seperti perekrutan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja. Fungsi operasional manajemen SDM tersebut diterapkan agar tenaga kerja dapat melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagian dari manajemen yang berurusan dengan pekerjaan orang/ karyawan/ pegawai dalam suatu organisasi bertanggung jawab dalam kesejahteraan karyawan tersebut, sehingga mereka dapat berkontribusi secara efektif sebagai suatu grup/ tim dan berkontribusi untuk suksesnya organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Rivai (2004), manajemen SDM merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas yang interdependen (saling terkait satu sama lain). Menurut Dessler. G (2007), manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan, sedangkan menurut Flippo (1992) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Simamora (2004) MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002) MSDM Menggunakan istilah manajemen tenaga kerja sebagai pengganti manajemen sumber daya manusia. Menurutnya, manajemen tenaga kerja merupakan pendayagunaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan, maupun pegawai dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya, sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga, maupun instansi. Sehingga dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2005), manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hal tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen memegang peranan penting dalam perusahaan. Maju tidaknya suatu perusahaan tergantung kepada manajemen yang ditetapkan pada perusahaan tersebut.

Fungsi-fungsi manajemen pada perusahaan adalah segala sesuatu yang harus dijalankan guna mencapai maksud dan tujuan perusahaan. Lebih lanjut Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa, fungsi manajemen dibedakan atas fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial yang meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk megorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya, dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mau mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan mau bekerja sesuai rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan

perbaikan atau penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional yang meliputi :

a. Pengadaan

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

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

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

d. Pengintegrasian

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

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program

kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting demi terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab – sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang – Undang Nomor 12 tahun 1964. Pada hakekatnya fungsi manajemen yang bersifat manajerial maupun operasional dimaksudkan sebagai satu titik tolak dalam menjalankan tugas-tugas manajemen sumber daya manusia, sehingga akhirnya tercapai tujuan dari organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan dapat melakukan cara untuk memotivasi karyawan secara baik, sehingga akan mendorong prestasi kerja dan mancapai tujuan organisasi.

2.3 Kompensasi

2.3.1. Pengertian Kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan (Gorda, 2006).

Menurut J. Long (1998), sistem kompensasi adalah bagian (parsial) dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi/*monetary*, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah (integral) dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh

organisasi. Sedangkan *reward* sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka (Handoko, 2001). Bila Perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat baik dalam aspek keadilan maupun kelakannya maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian perusahaan. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan karyawan mengeluh, timbulnya ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada kemerosotan semangat kerja karyawan yang pada gilirannya menyebabkan kinerja karyawan akan merosot pula.

2.3.2. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004). Salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Lebih lanjut Simamora (2004) mengemukakan bahwa kompensasi finansial dibagi dua yaitu kompensasi finansial langsung (*direct financial*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Dimana kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, dan komisi, sedangkan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Jenis-jenis Kompensasi finansial langsung Menurut Rivai (2004), terdiri dari :

1. Ketepatan waktu pemberian gaji, ketepatan pemberian gaji kepada karyawan adalah pemberian 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 dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang ditentukan perusahaan.

2. Tunjangan asuransi, dapat berupa uang atau medis. Dalam hal kematian atau cacat karyawan, orang-orang yang menjadi tanggungan karyawan tersebut akan mendapatkan tunjangan tunai berdasarkan perolehan pendapatan sebelumnya dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku di perusahaan itu. Untuk sakit yang memnuttuhkan kompensasi karyawan, maka harus dibuktikan terlebih dahulu bahwa kecelakaan itu memang terjadi pada saat sedang bekerja.

3. Pembagian bonus berdasarkan kinerja.

Bonus merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya

4. Tunjangan Hari Besar Keagamaan.

Tunjangan Hari Besar adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan menjelang hari besar keagamaan.

Selain itu, agar sistem kompensasi yang dilakukan dapat efektif maka kompensasi yang diberikan harus adil. Hal ini harus dilakukan perusahaan karena dengan pemberian kompensasi yang adil akan didapat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan. Keuntungan lain yang didapat dengan kompensasi yang adil ialah:

1. Mendorong karyawan untuk memberikan kinerja melebihi standar normal
2. Membantu proses evaluasi jabatan yang lebih realistis dan dapat dicapai
3. Sistem kompensasi tersebut mampu diaplikasikan ke dalam setiap tingkat jabatan di dalam organisasi
4. Sistem memberikan keseimbangan kerja dan kehidupan
5. Sistem tidak memberikan hukuman kepada karyawan untuk sesuatu yang di luar kendali dan juga tidak akan mengeksploitasi karyawan
6. Meningkatkan moral kerja karyawan, produktivitas dan kerjasama antar karyawan, selain memberikan kepuasan kepada karyawan
7. Membantu manajemen dalam memenuhi dan manghadapi aksi karyawan
8. Membantu penyelesaian yang memuaskan kedua belah pihak bila terjadi selisih antara serikat pekerja dan manajemen
9. Memberikan dorongan dan kesempatan bagi karyawan untuk berkinerja dan memberikan hasil lebih baik dari sebelumnya.

2.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian Kompensasi menurut Hasibuan (2005) antara lain:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan karyawan kepada perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik dan nyaman.
6. Membantu melancarkan pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu program pelaksanaan pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

2.3.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Tohardi (2002) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut.

1. Kinerja

Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat output, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

2. Kemampuan untuk membayar

Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil bila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.

3. Kesediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan memiliki kemampuan membayar kompensasi, tapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesediaan untuk membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak perusahaan, maka kompensasi akan cenderung tinggi, demikian sebaliknya bila penawaran tenaga kerja ke perusahaan banyak (*oversuplay*) maka pembayaran kompensasi cenderung rendah.

5. Organisasi karyawan

Organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi.

6. Peraturan dan perundang-undangan

Adanya peraturan perundang-undangan yang ada mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misalnya diberlakukannya kebijakan pemberian Upah Minimum Regional (UMR).

2.4 Loyalitas

2.4.1 Pengertian Loyalitas

Ada berbagai macam pengertian loyalitas antaralain, menurut Robert L. Malthis (2002) loyalitas adalah suatu orientasi terhadap organisasi yang berkaitan dengan identifikasi seseorang terhadap organisasinya. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Kanter (1983) loyalitas merupakan keinginan dari pelaku-pelaku sosial untuk memberikan energi dan pengabdianya kepada sistem sosial.

Pendapat lain mengatakan bahwa loyalitas karyawan berkaitan dengan partisipasi karyawannya. Semakin tinggi partisipasi karyawan maka akan semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menunjukkan loyalitas, dan pada umumnya loyalitas akan menghasilkan kohesi kelompok yang mengakibatkan para karyawan tetap setia tinggal sebagai anggota organisasi (Muafi, 2000), sedangkan Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa loyalitas adalah salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan perusahaan. Robbins (2007) mengemukakan loyalitas merupakan proses yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan maupun pada

perusahaannya, hal ini menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat

Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan didalam maupun diluar pekerjaan. Jadi dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja adalah partisipasi karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan perusahaan.

2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas

Steers & Porter (1983) mengemukakan karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, diantaranya adalah : bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, merasa bangga atas prestasi yang dicapai perusahaan, merasa terinspirasi, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan. Selanjutnya Steers & Porter (1983) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja dikelompokkan menjadi empat kategori utama, yaitu:

1. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi merupakan faktor yang menyangkut karyawan itu sendiri yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian.

2. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan menyangkut pada seluk beluk perusahaan yang dilakukan meliputi tantangan kerja, *job stress*, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identifikasi tugas, umpan balik, dan kecocokan tugas.

3. Motivasi

Keinginan untuk bekerja keras, karena merasa sebagai bagian dari organisasi. Suatu dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

4. Tingkat kepercayaan

Kepercayaan yang kuat dan penerimaan yang penuh terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan fakto-faktor yang telah diungkapkan diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan,

baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi: adanya fasilitas kerja, kompensasi yang sudah mencakup upah, suasana kerja, karakteristik individu setiap karyawan, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

2.4.3 Dimensi penilaian Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Dessler. G (2007), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antaralain :

1. Taat pada peraturan

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan harus ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik internal maupun eksternal perusahaan.

2. Tanggung jawab pada perusahaan

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

3. Kemauan untuk bekerja sama

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

4. Rasa memiliki

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

5. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja yang tinggi, mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antar pribadi yang meliputi hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

6. Suka terhadap pekerjaan

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

Apek-aspek loyalitas diatas, yang merupakan proses psikologi individu akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apabila hal-hal tersebut terpenuhi dan dimiliki oleh karyawan, maka niscaya karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan.

2.5 Partial Least Square (PLS)

Partial least square (PLS) adalah teknik statistika multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. Menurut Ghazali (2005), PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak mengasumsikan data harus dalam skala pengukuran tertentu.

PLS mempunyai keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan.

Keunggulan dari PLS adalah sebagai berikut:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks).
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antarvariabel independen.
3. Hasil tetap kokoh (robust) walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang (missing value).
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *crossproduct* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif.
6. Dapat digunakan pada sampel kecil.
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
8. Dapat digunakan pada data dengan skala berbeda, yaitu: nominal, ordinal, dan kontinu.

Disamping kelebihan-kelebihan, PLS memiliki kelemahan-kelemahan sebagai berikut:

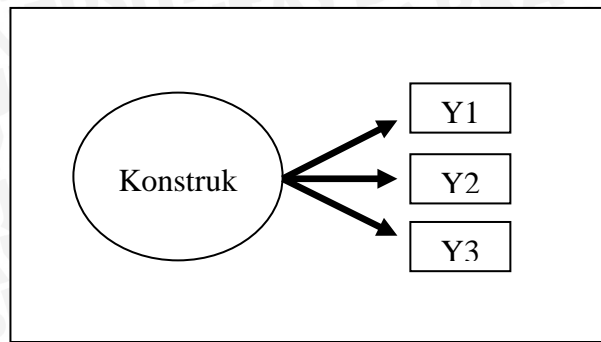
1. Sulit menginterpretasi *loading* variabel laten independen jika berdasarkan pada hubungan *crossproduct* yang tidak ada (seperti pada teknik analisis faktor berdasarkan korelasi antarmanifes variabel independen).
2. Properti distribusi estimasi yang tidak diketahui menyebabkan tidak diperolehnya nilai signifikansi kecuali melakukan proses *bootstrap*.
3. Terbatas pada pengujian model estimasi statistika.

2.5.1 Konstruk PLS

Ghozali (2005) mengemukakan, dalam PLS terdapat dua konstruk yaitu:

1. Konstruk Reflektif

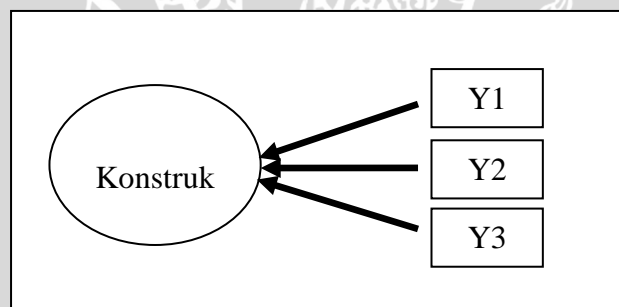
Model indikator reflektif mengasumsikan bahwa kovarian di antara pengukuran dijelaskan oleh varian yang merupakan manifestasi dari konstruk latennya. Indikatornya merupakan indikator efek (*effect indicator*). Arah kausalitas dari konstruk ke indikator pengukuran, sehingga konstruk menjelaskan varian pengukurannya. Berikut ini adalah model teoritis konstruk reflektif.



Gambar 1. Konstruk Reflektif

2. Konstruk Formatif

Model indikator formatif mengasumsikan bahwa pengukuran saling terikat mempengaruhi konstruk latennya. Maka konstruk ditentukan oleh indikator pengukuran, sehingga makna seluruh konstruk laten komposit diturunkan dari indikator pengukurannya. Model tidak harus mengasumsikan atau membutuhkan korelasi di antara ukurannya (*completely uncotlated*). Karena itu, dalam faktor analisis ketika melakukan pengujian validitas konstruk, konsekuensi mereduksi indikator formatif dari model pengukurannya akan berpotensi berpengaruh mengubah makna konstruk.



Gambar 2. Konstruk Formatif

2.5.2 Evaluasi Model

PLS sebagai model prediksi tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter dan memprediksi hubungan kausalitas. Karena itu, teknik parametric untuk mengujisignifikansi parameter tidak diperlukan dan model evaluasi untuk prediksi bersifat non-parametrik. Evaluasi model PLS dilakukan dengan menggunakan *outer model* dan *inner model*.

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian (Cooper, 2006). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

a. Uji validitas

Uji validitas terdiri dari:

1) Validitas Konstruk

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2008). Korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk (*construct validity*).

2) Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran-pengukuran sari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (Hartono, 2008). Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor *item*/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair (2008) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktikal. Dengan demikian, semakin tinggi nilai loading factor, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasikan matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah outer loading > 0.7 , communality > 0.5 dan average variance extracted (AVE) > 0.5 (Chin, 1997).

3) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008). Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruksya. Metoda lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Guba, 1994).

b. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hartono, 2008). Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metoda, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*.

1) *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk.

2) *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitassuatu konstruk. Namun *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Rule of thumb nilai *Cronbach's alpha* atau *Composite reliability* harus > 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima (Hair, 2008). Namun, sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk reliable, sebaliknya konstruk yang reliable belum tentu valid (Cooper, 2006).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antarkonstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk

mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai koefisien path atau inner model menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic, harus > 1.96 untuk hipotesis two-tailed dan > 1.64 untuk hipotesis one-tailed untuk pengujian hipotesis alpha 5 persen dan power 80 persen (Hair, 2008).

