

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam konteks globalisasi yang terus berkembang, organisasi di seluruh dunia dihadapkan pada berbagai tantangan yang ada. Organisasi tidak hanya berfokus pada nilai dan kualitas jasa atau produk yang ditawarkan, tetapi juga pada bidang internal organisasi, yaitu sumber daya manusia untuk memberikan respons dan pelayanan yang optimal, utamanya dalam peran sebagai lembaga pelayanan masyarakat. Kinerja organisasi adalah salah satu faktor kunci yang menentukan suatu institusi dapat meraih keberhasilan, termasuk di sektor instansi pemerintah. Kemampuan instansi untuk berkembang sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia sebagai penggerak utama. Hal ini dikarenakan pimpinan dan pegawai terlibat dalam setiap kegiatan instansi sehingga sangat penting untuk menjalankan mekanisme kerja yang efisien dan efektif.

Sumber daya manusia pada sebuah organisasi tidak terlepas dari adanya pemimpin dan pegawai di dalamnya. Tentunya, kepemimpinan mempunyai peran sentral dalam peranannya sebagai pemegang kekuasaan dan keputusan tertinggi dalam sebuah Institusi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal penting yang semestinya diterapkan dengan bijak oleh pemimpin demi menjaga tingkat kinerja pegawai yang dibawahinya.

Gaya kepemimpinan merupakan upaya yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat atkan motivasi dan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu



berkomunikasi dengan baik, memberikan dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif cenderung dapat membangun loyalitas pegawai. Salah satu penelitian oleh Hendratmoko, Christiawan Hermawan (2022) pada Pengaruh dari Gaya kepemimpinan terhadap performa karyawan di CV Cahaya Abadi Delanggu menunjukkan adanya dampak yang signifikan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi para karyawan terlihat dari tingkat ketaatan dan kepatuhan mereka terhadap tanggung jawab pekerjaan yang diemban.

Selain gaya kepemimpinan, kompensasi juga merupakan elemen penting yang tidak kalah berpengaruh terhadap kinerja. Kompensasi adalah cara organisasi memberikan penghargaan atau imbalan kepada pegawai sebagai apresiasi atas tugas yang telah mereka laksanakan atau pencapaian target yang ditentukan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mujanah (2019) dalam Firdaus and Oetarjo (2023) Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai mampu meningkatkan semangat dan kesetiaan mereka terhadap instansi. Kompensasi yang kompetitif dan adil dapat memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras dan meraih prestasi. Karyawan yang merasa dihargai dan menerima balasan yang setimpal dengan hasil kerja mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi kepada organisasi. Di sisi lain, imbalan yang dianggap kurang dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dan berpotensi menurunkan kinerja.

Loyalitas pegawai berfungsi sebagai jembatan antara gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja. Loyalitas pegawai adalah kesetiaan terhadap institusi yang ditunjukkan dengan komitmennya untuk memberikan baik bagi institusi. Loyalitas pegawai dapat dilihat dalam tiga kategori, loyalitas terhadap organisasi, loyalitas terhadap pemimpin dan loyalitas



terhadap pekerjaan (Valentino and Haryadi 2019). Pegawai yang loyal dianggap lebih memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Loyalitas pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan tempat kerja.

Di Indonesia, Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) merupakan salah satu institusi pemerintah yang memegang peranan penting dalam mengelola keuangan negara. DJPb memiliki tanggung jawab untuk mengatur dan memantau penggunaan anggaran negara, sehingga kinerja karyawan di dalamnya sangat berdampak pada kualitas dan efisiensi pelayanan publik. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan di Sulawesi Selatan berfungsi sebagai lembaga cabang dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Instansi ini bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan dan memiliki tugas untuk menjalankan berbagai fungsi dan peran Direktorat Jenderal Perbendaharaan di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 262/PMK.01/2016 mengenai Struktur dan Fungsi Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan memiliki tanggung jawab untuk melakukan koordinasi, pembinaan, pengawasan, penyuluhan teknis, dukungan teknis, pemantauan, evaluasi, penyusunan laporan, verifikasi, serta akuntabilitas dalam bidang perbendaharaan mengikuti ketentuan hukum yang berlaku.

Instansi ini tentu sangat memperhatikan bagaimana kinerja tiap negawainya demi menjaga tanggung jawab besar dalam pengelolaan keuangan

Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama dalam menilai



keberhasilan suatu organisasi, terutama di sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil dari wawancara langsung bersama kepala bagian kepegawaian Kanwil DJPb Sulsel pada hari Jumat, 24 Januari 2025, beliau menyampaikan informasi bahwa ranah kerja Kanwil DJPb Sulsel sebagai bagian dari kantor pemerintahan pada bidang penyaluran APBN dan keuangan negara adalah untuk mencapai efektivitas dan kebergunaan sehingga penting adanya kemampuan kinerja tiap pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat. Hasil lain diketahui total pegawai saat ini berjumlah 57 orang karena adanya sistem *cut-off* dan rotasi tempat kerja secara internal di daerah Sulawesi selatan dan nasional yang sebelumnya di tahun 2023 berjumlah 64 orang. Penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan sistem penilaian NKP (Nilai Kinerja Pegawai) tahunan yang terbagi 2, yakni NSKP (Nilai Sasaran Kinerja Pegawai) yang berdasarkan pada keberhasilan pencapaian kontrak kerja dan NPP (Nilai Perilaku Pegawai). Berikut ini data hasil laporan penilaian kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan Kementerian Keuangan tahun 2023.

NO	Golongan Pegawai	Jumlah	Rating Hasil Kerja			Rating Perilaku Kerja			Predikat Kerja		
			SB	B	BP	SB	B	BP	SB	B	BP
1	Golongan IV	15	15	-	-	15	-	-	15	-	-
2	Golongan III	43	41	1	1	42	1	-	41	1	1
3	Golongan II	6	5	1	-	1	5	-	5	1	-



1 Sumber: Data Penilaian Kinerja Pegawai tahun 2023 di lingkungan Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan

Keterangan:

SB : Sangat Baik

B : Baik

BP : Butuh Perbaikan

Dari data diatas, terdata bahwa masih terdapat pegawai yang belum mencapai tingkat maksimal dalam hal kinerja, yakni pada golongan III, terdapat 1 orang yang hanya diberi nilai baik secara standar dan 1 orang butuh perbaikan kinerja. Pada golongan II, 1 orang juga diberi nilai baik secara standar. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun golongan pegawai telah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), tetap terdapat adanya pegawai yang belum maksimal menjalankan kinerja dan tugasnya. Selain itu, juga terdapat salah satu faktor utama dalam penilaian kinerja dari segi ketepatan waktu yang ditinjau dari kedisiplinan kehadiran tiap pegawai. Keterlambatan dan ketidakhadiran turut menjadi pertimbangan penilaian pegawai yang nantinya akan diberikan *punishment* jika melebihi batasan yang ditoleransikan. Berikut data rekapitulasi laporan bulanan kehadiran pegawai periode Agustus-Desember 2024.

REKAPITULASI LAPORAN BULANAN KEHADIRAN PEGAWAI

KANTOR : Kantor Wilayah Cipta PDR Provinsi Sulawesi Selatan
 PERIODE TANGGAL : 1 Agustus 2024 s.d 31 Agustus 2024
 JUMLAH HARI KERJA : 22 Hari Kerja
 JUMLAH HARI LIBUR : 9 Hari Libur
 JUMLAH PEGAWAI : 57 Orang

NO	GOLONGAN	JUMLAH	STATUS KEHADIRAN																									
			TL1	TL2	TL3	PSW 1	PSW 2	PSW 3	PSW 4	X	I	CLTN	CP	CB	BT	CS	CL	H	IL	TB	DSH	CT	LAM	LAP	DAM	SAP	DAM	
1	Golongan I	6	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	135	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
2	Golongan II	40	0	0	41	1	0	0	41	0	0	0	0	0	0	0	773	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	Golongan II	11	0	0	23	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	267	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	



REKAPITULASI LAPORAN BULANAN KEHADIRAN PEGAWAI

KANTOR : Kantor Wilayah Ditjen PSN Provinsi Sulawesi Selatan
 PERIODE TANGGAL : 1 September 2024 s.d 30 September 2024
 JUMLAH HARI KERJA : 20 Hari Kerja
 JUMLAH HARI LIBUR : 10 Hari Libur
 JUMLAH PEGAWAI : 57 Orang

NO	GOLONGAN	JUMLAH	STATUS KEHADIRAN																							
			TL1	TL2	TL3	PSW 1	PSW 2	PSW 3	PSW 4	X	I	CLTN	CP	CB	BT	CS	CL	H	DL	TB	CSH	CT	LAM	LAP	DAM	DAP
1	Golongan I	5	0	0	20	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	79	29	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Golongan II	41	0	0	113	1	1	0	114	0	0	0	0	0	0	0	601	73	1	4	43	2	4	0	0	0
3	Golongan IV	11	0	0	19	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	200	7	0	0	16	0	1	0	0	0

REKAPITULASI LAPORAN BULANAN KEHADIRAN PEGAWAI

KANTOR : Kantor Wilayah Ditjen PSN Provinsi Sulawesi Selatan
 PERIODE TANGGAL : 1 Oktober 2024 s.d 31 Oktober 2024
 JUMLAH HARI KERJA : 23 Hari Kerja
 JUMLAH HARI LIBUR : 8 Hari Libur
 JUMLAH PEGAWAI : 57 Orang

NO	GOLONGAN	JUMLAH	STATUS KEHADIRAN																									
			TL1	TL2	TL3	PSW 1	PSW 2	PSW 3	PSW 4	X	I	CLTN	CP	CB	BT	CS	CL	H	TL	TB	CSH	CT	LAM	LAP	DAM	DAP	DAM 1	
1	Golongan I	5	0	0	9	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	56	16	0	0	0	0	0	0	0	0		
2	Golongan II	41	1	0	29	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	633	69	0	0	0	2	4	0	0	0		
3	Golongan IV	11	0	0	7	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	222	20	0	0	11	0	2	0	0	0		

REKAPITULASI LAPORAN BULANAN KEHADIRAN PEGAWAI

KANTOR : Kantor Wilayah Ditjen PSN Provinsi Sulawesi Selatan
 PERIODE TANGGAL : 1 November 2024 s.d 30 November 2024
 JUMLAH HARI KERJA : 20 Hari Kerja
 JUMLAH HARI LIBUR : 10 Hari Libur
 JUMLAH PEGAWAI : 57 Orang

NO	GOLONGAN	JUNLAH	STATUS KEHADIRAN																									
			TL1	TL2	TL3	PSW 1	PSW 2	PSW 3	PSW 4	X	I	CLTN	CP	CB	BT	CS	CL	H	DL	TB	ESH	DT	LAM	LAP	DAM	DAP	DAM 11	
1	Georgian II	5	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
2	Georgian III	41	1	0	35	0	1	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	Georgian IV	11	0	0	14	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

REKAPITULASI LAPORAN BULANAN KEHADIRAN PEGAWAI

KANTOR : Kantor Wilayah Ditjen PSN Provinsi Sulawesi Selatan
 PERIODE TANGGAL : 1 Desember 2024 s.d 31 Desember 2024
 JUMLAH HARI KERJA : 25 Hari Kerja
 JUMLAH HARI LIBUR : 11 Hari Libur
 JUMLAH PEGAWAI : 57 Orang

NO	GOLONGAN	JUMLAH	STATUS KEHADIRAN																							
			TL1	TL2	TL3	PSW 1	PSW 2	PSW 3	PSW 4	X	I	CLTN	CP	CB	BT	CS	CL	H	DL	TB	CSH	CT	LAM	LAP	DAM	DAP
1	Golongan I	5	0	0	6	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	94	1	0	0	0	1	1	0	0	0
2	Golongan II	41	0	0	22	2	0	0	18	0	0	0	0	0	0	0	955	5	0	1	0	4	4	0	0	0
3	Golongan III	11	0	0	14	0	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	238	0	0	0	0	1	1	0	0	0



2 Sumber: Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Bulanan Periode Agustus-
 er 2024 Kantor Wilayah Ditjen PBN Provinsi Sulawesi Selatan

Keterangan:

TL 1	= Terlambat masuk kerja sampai 30 menit
TL 2	= Terlambat masuk sampai 1 jam
TL 3	= Terlambat masuk sampai 1,5 jam
PSW 1	= Pulang cepat sampai 30 menit sebelum waktunya
PSW 2	= Pulang cepat 1 jam
PSW 3	= Pulang cepat 1,5 jam
PSW 4	= Pulang cepat 2 jam
X	= Tanpa keterangan
I	= Izin
CLTN	= Cuti diluar tanggungan negara
CP	= Cuti alasan penting
CB	= Cuti bersalin
BT	= Cuti besar
CS	= Cuti sakit
CL	= Cuti luar negeri
H	= Hadir
DL	= Dinas Luar
TB	= Tugas Belajar
CSH	= Cuti tengah hari
CT	= Cuti
LAM	= Lupa absen masuk
LAP	= Lupa absen pulang

Data diatas menunjukkan dalam kurun waktu 5 bulan terdapat fluktuasi kedisiplinan kehadiran pegawai di Kanwil DJPb Sulsel dengan keterangan adanya pegawai yang tidak hadir tepat waktu dan pulang cepat dari jam kerja. 3 golongan pegawai dengan tingkat ketidakdisiplinan tertinggi yakni pada golongan III tiap bulannya, dengan jumlah golongan karyawan terbanyak. Data ini turut menunjukkan mayoritas pegawai banyak yang datang terlambat dan pulang cepat dari jam kerja. Selain itu, juga terdapat banyaknya pegawai yang cuti kerja, utamanya di bulan agustus dengan total frekuensi 44 kali cuti dari total seluruh



pegawai golongan III, dan 16 kali cuti dari total seluruh 11 pegawai golongan ini turut menjadi indikator adanya dampak pada kualitas kinerja pegawai

yang dapat berakibat beberapa pekerjaan tidak selesai tepat waktu, penurunan produktivitas kerja dan dapat menimbulkan penurunan moral tim.

Berdasarkan pada data diatas, baik data kinerja dan kehadiran pegawai di Kanwil DJPb akan diberikan *reward* atau *punishment*. Dari segi *reward*, pegawai yang berprestasi dan memiliki hasil kinerja maksimal akan diberikan hadiah maupun tunjangan tambahan, adapun yang tidak mencapai kontrak atau melanggar aturan akan diberikan *punishment*. Sebagai contoh, pegawai dengan tingkat keterlambatan berturut-turut selama 7 hari akan diberikan teguran lisan. Tingkatan pemberian *punishment* dilakukan secara tertulis, lisan, penurunan pangkat, pemotongan tunjangan, hingga yang paling beresiko pemecatan kerja. Kondisi dari hasil data diatas, dapat dipengaruhi salah satunya dari sisi gaya kepemimpinan yang kurang efektif dengan kompensasi yang tidak tepat.

Dari sisi gaya kepemimpinan, pemimpin, khususnya Kepala Kanwil DJPb perlu mendorong partisipasi pengambilan keputusan dengan melibatkan kolaborasi dengan pegawai untuk menetapkan tindakan yang harus dilakukan, bekerja sama dengan pegawai untuk menentukan apa yang perlu dijalankan dan pegawai diberikan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan secara langsung dari perintah atasan berkaitan pada penyaluran, pengontrolan, dan pengawasan APBN di daerah Sulawesi Selatan berdasarkan pada kesepakatan kontrak kerja antara pegawai dan pemimpin.

Penelitian ini juga akan mengkaji bagaimana kompensasi yang diterima oleh pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan berpengaruh terhadap kinerja mereka. Sistem pemberian asi di Kanwil DJPb terbagi kedalam beberapa kelompok indikator in kompensasi. Dari segi pemberian gaji dinamis, didasarkan pada pangkat tiap pegawai mulai dari golongan II, III, dan IV. Selain itu



terdapat penghasilan diluar gaji, yakni tunjangan kinerja didasarkan pada pangkat, pendidikan, posisi, *grading* atau tingkat kinerja, capaian kinerja dari segi kontrak yang tercapai dan nilai perilaku pegawai secara triwulan dan tahunan. Pemberian tunjangan pegawai dapat dinilai dari laporan kehadiran, serta bonus berupa uang makan bagi mereka yang hadir secara fisik dan uang lembur bagi mereka yang bekerja diluar jam kerja, sehingga diketahui tidak semua pegawai diberikan tambahan penghasilan. Tentunya, pemberian sistem kompensasi yang didasarkan pada laporan kinerja akan dianggap adil dan terbuka oleh pegawai. Sehingga, pemberian kompensasi dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini dapat berimplikasi pada peningkatan loyalitas pegawai terhadap instansi.

Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana interaksi antara berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi serta menganalisis dampak gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan, sekaligus untuk menyelidiki peranan loyalitas karyawan dalam hubungan tersebut. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Melalui Loyalitas Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa inti permasalahan dalam studi ini adalah kinerja karyawan yang berhubungan dengan faktor gaya kepemimpinan, kompensasi, dengan loyalitas sebagai penghubung. Peneliti akan mengeksplorasi dampak gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja



pegawai. Dari isu yang telah diuraikan, muncul beberapa pertanyaan yang berusaha dijawab oleh peneliti dalam studi ini:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah kepuasan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Apakah loyalitas pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Pembahasan yang dihadirkan oleh peneliti berkaitan langsung dengan sasaran yang ingin dicapai. Tujuan dari penelitian ini mencakup:

1. Untuk mendeskripsikan, menganalisis dan mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Untuk mendeskripsikan, menganalisis dan mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepuasan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.



3. Untuk mendeskripsikan, menganalisis dan mengetahui pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Untuk mendeskripsikan, menganalisis dan mengetahui pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Untuk mendeskripsikan, menganalisis dan mengetahui pengaruh positif dan signifikan loyalitas terhadap kinerja pegawai di Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Informasi ini bisa menjadi acuan untuk peneliti berikutnya dalam menambah data terkait dampak kepemimpinan dan kompensasi terhadap hasil kerja melalui loyalitas pegawai.
2. Studi ini diharapkan mampu memberikan pemahaman atau perspektif ilmiah dalam manajemen sumber daya manusia mengenai dampak kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja lewat loyalitas pegawai.
3. Menawarkan kontribusi bagi kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada sistem teknologi suatu organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi bagi para calon SDM dan instansi, khususnya di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan untuk lebih memahami hubungan



antara gaya kepemimpinan dan kompensasi dalam upaya mempertahankan pegawai melalui strategi yang efektif dan penerapan langkah-langkah konkret yang mendukung peningkatan loyalitas dan kinerja pegawai.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

1. Penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih efektif, terutama dalam hal gaya kepemimpinan dan kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.
2. Penelitian ini juga dapat memberikan rekomendasi bagi para pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipasi dan suportif, yang terbukti dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai.
3. Hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap loyalitas dan kinerja dapat mendorong organisasi untuk meninjau kembali dan memperbaharui struktur kompensasi yang ada saat ini.
4. Penelitian ini juga dapat menjadi alat evaluasi dan acuan untuk mengembangkan kebijakan baru yang menggabungkan teknologi dan praktik terbaik dalam manajemen kompensasi dan kepemimpinan.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penyusunan serta pembahasan di dalam penelitian ini, serta untuk menampilkan ringkasan mengenai struktur penyusunannya, penulis membagi penelitian ini menjadi enam bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Di bagian ini, akan dibahas mengenai latar belakang permasalahan dalam penelitian, cara merumuskan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat

1, dan sistem penulisan yang digunakan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA



Bagian ini menjelaskan konsep dan teori yang berhubungan dengan isu yang diteliti, termasuk gaya kepemimpinan, kompensasi, loyalitas, dan kinerja pegawai. Selanjutnya, juga menampilkan data dari penelitian sebelumnya yang relevan dengan tema tersebut.

BAB III KERANGKA PIKIR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Di bab ini, fokus pada analisis hubungan antara setiap variabel yang tertuang dalam satu rangkaian kerangka pikir. Pengembangan hipotesis disusun di bagian ini berdasarkan hasil-hasil dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini menyajikan rincian mengenai jenis dan desain penelitian, lokasi dan waktu pelaksanaan, populasi dan sampel yang terlibat, sumber data yang digunakan, definisi operasional variabel penelitian, teknik pengumpulan data, alat penelitian, serta metode analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Di bagian ini, akan dipaparkan hasil penelitian yang mencakup analisis data dan pembahasan mengenai data yang telah dikumpulkan dari objek penelitian, serta hasil yang diperoleh dari alat penelitian sesuai dengan langkah-langkah yang dijelaskan pada Bab IV.

BAB VI PENUTUP

Penutup yang memuat tentang kesimpulan dari penelitian dan saran dalam penelitian yang dapat peneliti berikan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

Teori merupakan penjelasan yang terstruktur mengenai pengamatan dan fakta, yang memungkinkan para peneliti untuk menganalisis aspek-aspek tertentu dari kehidupan secara logis. Teori mengandalkan data, bukti, dan penyelidikan, dipadukan dengan pemikiran rasional, yang bertujuan untuk menguraikan fenomena tertentu. Lebih jauh lagi, teori juga berperan dalam meramalkan kejadian dan merancang penelitian di masa mendatang (Creswell, 2017; Alwiyah, Louangdy, Yolandari, 2018; Babin, Carr, Griffin, 2019 dalam Iba and Wardhana 2023).

Landasan teori, yang juga disebut sebagai kerangka teori atau tinjauan pustaka, berfungsi sebagai gambaran singkat dari keseluruhan proses penelitian. Ini mencakup berbagai teori ilmiah yang menjadi acuan peneliti untuk menjelaskan setiap variabel serta interaksi yang terdapat di antara variabel-variabel yang diteliti (Iba and Wardhana 2023).

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah elemen penting bagi keberhasilan organisasi. Bagian ini akan memperkenalkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dalam hal definisi dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia



Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer

menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Oleh karena itu, para manajer di setiap tingkatan harus memperhatikan MSDM (R. Wayne Dean Mondy n.d.2016).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah serangkaian langkah yang meliputi rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan pemberian imbalan kepada pegawai, pun memperhatikan aspek pada hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan isu-isu keadilan (Dessler n.d.2018).

Melihat dari penjelasan tersebut, bisa disimpulkan bahwa Pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan proses pemanfaatan individu yang diterapkan oleh manajer untuk merekrut, melatih, mengevaluasi, dan memberikan imbalan kepada pegawai demi mencapai sasaran organisasi.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler n.d.(2018) meliputi:

1. Perencanaan. Penentuan tujuan dan indikator; menyusun kebijakan dan prosedur; merancang rencana dan perkiraan.
2. Pengorganisasian. Menetapkan tugas tertentu bagi setiap bawahan; menciptakan departemen; mendelegasikan tanggung jawab kepada staf.
3. Menentukan jalur otoritas dan komunikasi; mengoordinasikan aktivitas bawahan.
4. Penyusunan tim. Mengidentifikasi tipe individu yang perlu direkrut; menarik calon pegawai; memilih karyawan; penetapan kriteria kinerja; memberi imbalan kepada karyawan; melakukan evaluasi kinerja; memberikan bimbingan kepada pegawai; melatih dan membangun kemampuan karyawan.



- 1) Memimpin. Membuat orang lain menyelesaikan tugas; menjaga moral; memotivasi staf
- 2) Mengontrol. Menyusun standar seperti target penjualan, standar kualitas, atau level produksi; memantau bagaimana hasil riil dibandingkan dengan standar tersebut; melakukan tindakan korektif yang diperlukan.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Robbins and Judge (2019) Mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengarahkan sebuah tim dalam mencapai visi atau serangkaian sasaran. Pemimpin bisa muncul dari dalam kelompok itu sendiri atau melalui penunjukan resmi.

Kepemimpinan merupakan proses yang bertujuan untuk menggerakkan orang lain agar memahami dan menyetujui langkah-langkah yang diperlukan serta caranya, serta memfasilitasi usaha individu dan kelompok dalam mencapai tujuan yang sama (Yuki 2016).

Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan pemimpin dalam berupaya mempengaruhi perilaku anggota tim untuk mendorong kerja sama secara efisien demi mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Hasibuan, 2014:170 dalam Azizi 2023).

Dari ketiga definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mampu mempengaruhi suatu kelompok hannya dalam upayanya memengaruhi, mengarahkan dan mengawasi ku demi tercapainya tujuan bersama.



2. Teori Kepemimpinan

1) Teori Sifat Kepemimpinan (*Trait theories of leadership*)

Teori sifat kepemimpinan adalah pendekatan yang mempertimbangkan atribut pribadi yang membedakan seorang pemimpin dari individu lainnya. Fokus dari teori ini terletak pada kualitas dan karakteristik individu. Meskipun teori ini membantu kita dalam memprediksi kepemimpinan, mereka tidak sepenuhnya memberikan penjelasan lengkap mengenai fenomena kepemimpinan (Robbins and Judge 2019 p.465).

2) Teori Perilaku (*Behavioral Theories*)

Teori perilaku kepemimpinan mencakup gagasan bahwa tindakan tertentu dapat membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Ini terdiri dari tindakan yang mengatur tugas, interaksi kerja, dan menyusun tujuan. Seorang pemimpin yang efektif dalam menciptakan struktur adalah seseorang yang memberikan penugasan spesifik kepada anggota tim, menetapkan standar kinerja yang jelas, dan menegaskan pentingnya tenggat waktu (Robbins and Judge 2019 p.466).

3) Teori Kontingensi

a. Model kontingensi Fiedler (*Fiedler contingency model*)

Model kontingensi Fiedler merupakan konsep yang menekankan bahwa efisiensi kelompok bergantung pada kesesuaian antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana situasi tersebut memberi kontrol dan pengaruh kepada pemimpin. Model ini menyarankan bahwa hasil kerja kelompok ditentukan oleh kecocokan yang benar antara pendekatan pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kuasa kepada pemimpin (Robbins and Judge 2019 p.468-469).



Kita dapat menganalisis situasi melalui tiga dimensi kontinjensi atau situasional:

1. **Hubungan antara pemimpin dan anggota** mencerminkan seberapa percaya, menghargai, dan menghormati anggota kepada pemimpin mereka.
2. **Struktur tugas** menunjukkan seberapa tertata penugasan pekerjaan tersebut (yaitu, apakah sudah terorganisir atau belum).
3. **Kekuasaan posisi** menggambarkan seberapa besar pengaruh yang dimiliki oleh seorang pemimpin terhadap berbagai variabel kekuasaan seperti perekrutan, pemutusan hubungan kerja, disiplin, promosi jabatan, dan kenaikan gaji.

a. Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)

Teori kepemimpinan situasional menempatkan perhatian pada pengikut. Teori ini mengungkapkan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai berdasarkan tingkat kesiapan bawahan, serta sejauh mana mereka bersedia dan mampu menyelesaikan tugas yang dihadapi (Robbins and Judge 2019 p.470).

b. Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Teori jalur-tujuan menjelaskan bahwa tugas pemimpin adalah untuk membantu para pengikut dengan menawarkan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka, untuk memastikan bahwa metode menuju tujuan tersebut jelas, serta untuk mengurangi kendala yang mungkin menghalangi pencapaiannya. (Robbins and Judge 2019 p.472).

Model Partisipasi Pemimpin (*Leader-Participation Model*)



Model partisipasi pemimpin adalah suatu konsep kepemimpinan yang menawarkan seperangkat prinsip guna mengenali tingkat dan jenis partisipasi dalam pengambilan keputusan di berbagai keadaan. Model ini mengaitkan cara pemimpin bertindak dengan peran serta perilaku bawahan dalam proses pengambilan keputusan. (Robbins and Judge 2019 p.472).

4) Teori Kepemimpinan Kontemporer (*Contemporary Theories of Leadership*)

a. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader–Member Exchange (LMX) Theory*)

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) mengemukakan bahwa (1) pemimpin dan pengikut memiliki hubungan yang unik dan bervariasi dalam hal kualitas, serta (2) Para pengikut dapat dibedakan antara kelompok internal dan eksternal; anggota yang berada dalam kelompok internal biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik, tingkat pergantian yang lebih rendah, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. (Robbins and Judge 2019 p.473).

b. Teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theory*)

Teori kepemimpinan karismatik mengemukakan bahwa para pengikut mengevaluasi pemimpin berdasarkan kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu dari individu tersebut (Robbins and Judge 2019 p.475).

c. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional (*Transactional and Transformational Leadership*)

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju tujuan yang telah ditetapkan



dengan memperjelas apa saja yang dibutuhkan dalam peran dan tugas. Di sisi lain, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi mereka (Robbins and Judge 2019 p.477).

3. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gary Yukl dalam Taylor (2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “suatu proses yang mempengaruhi orang untuk memahami dan meratifikasi tindakan yang harus diambil serta cara melakukannya, serta mengatur usaha individu dan tim untuk mencapai tujuan bersama”.

Gaya Kepemimpinan terdiri dari perpaduan antara karakteristik, kemampuan, dan perilaku yang diterapkan pemimpin ketika berinteraksi dengan pegawainya. Meskipun didasarkan pada sifat dan kemampuan, aspek pentingnya adalah perilaku, karena menciptakan pola yang konsisten yang menjadi identitas seorang pemimpin. Para pelopor pendekatan perilaku mengidentifikasi dua tipe gaya kepemimpinan: otokratis dan demokratis. (Lussier and Achua 2010).

4. Jenis Gaya Kepemimpinan

Robbins Lussier and Achua (2010) dalam bukunya menjelaskan gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Universitas Iowa (*University of Iowa Leadership Styles*)



Kurt Lewin dan rekan-rekannya melakukan penelitian di Universitas Iowa yang berkonsentrasi pada gaya kepemimpinan manajer. Penelitian

mereka mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan dasar: 1) Gaya kepemimpinan otokratis. Pemimpin otokratis mengambil keputusan sendiri, memberi arahan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan, serta mengawasi pekerja dengan ketat. 2) Gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan gaya demokratis mendorong keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, berkolaborasi dengan karyawan untuk menentukan tindakan yang harus diambil, dan tidak terlalu mengatur secara ketat.

b. Gaya Kepemimpinan Universitas Michigan: (*University of Michigan Leadership Style*)

Model dari Universitas Michigan menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat berfokus pada tugas atau pada karyawan. Oleh karena itu, Model Kepemimpinan Universitas Michigan mengklasifikasikan dua gaya kepemimpinan: yang berfokus pada tugas dan yang berfokus pada karyawan.

a. Gaya Kepemimpinan yang Berpusat pada Pekerjaan

Gaya yang terfokus pada tugas memiliki ukuran yang menilai dua perilaku yang terkait dengan tugas, yakni penekanan pada pencapaian tujuan dan efek pada pelaksanaan pekerjaan. Perilaku yang *centric* pada tugas mengacu pada sejauh mana pimpinan mampu untuk memastikan pekerjaan selesai dengan penuh tanggung jawab. Pemimpin membimbing bawahan dengan ketat terkait peran dan tujuan yang jelas, sedangkan manajer memberi tahu mereka apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana melakukannya saat menjalani proses pencapaian tujuan.

b. Gaya Kepemimpinan yang Berpusat pada Karyawan



Gaya yang fokus pada pegawai memiliki ukuran yang menilai dua perilaku yang berkaitan dengan karyawan, yaitu kepemimpinan yang mendukung dan memfasilitasi komunikasi. Perilaku yang berorientasi pada karyawan mengindikasikan seberapa besar pemimpin mengutamakan pemenuhan kebutuhan manusia pekerja sambil membangun hubungan. Seorang pemimpin peka terhadap karyawan dan berkomunikasi untuk membangun kepercayaan, dukungan, dan rasa hormat sambil tetap memperhatikan kesejahteraan mereka.

5. Ciri-ciri Pemimpin yang Efektif (Traits of Effective Leadership)

Robbins Lussier and Achua (2010) membagi ciri kepemimpinan efektif dalam Sembilan kategori besar, yakni:

- a. *Dominasi*, berkaitan erat dengan kepemimpinan. Pemimpin yang berhasil ingin berperan sebagai pengelola serta pemimpin. Mereka tidak menginginkan gaya pemerintahan yang ketat dan tidak menerapkan teknik intimidasi. Jika seseorang berperilaku demikian, kemungkinan besar ia tidak akan efektif sebagai manajer. Oleh karena itu, sifat dominasi memiliki dampak pada karakteristik lain yang berhubungan dengan pemimpin yang efektif.
- b. *Energi Tinggi*, pemimpin memiliki tingkat energi yang tinggi serta dorongan positif untuk bekerja keras demi mencapai tujuannya. Mereka cenderung memfokuskan perhatian pada hal-hal positif dan memiliki daya tahan yang baik dalam menghadapi tekanan. Optimisme mereka memengaruhi pilihan dalam kepemimpinan. Pemimpin menunjukkan semangat dan kegigihan karena mereka menampilkan sikap yang positif.



- c. *Kepercayaan Diri*, para pemimpin menunjukkan keyakinan terhadap kemampuan mereka dan mendorong rasa percaya diri di kalangan pengikutnya. Kepercayaan diri berpengaruh pada tujuan, usaha, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Para pemimpin menolak untuk terjebak dalam keraguan diri. Kepercayaan diri berkaitan positif dengan efektivitas dan dapat menjadi indikator keberhasilan.
- d. *Locus of control*, berada pada spektrum antara keyakinan internal dan eksternal mengenai kontrol atas nasib seseorang. Mereka yang berpikir eksternal cenderung percaya bahwa nasib mereka tidak berada di tangan mereka dan tindakan mereka tidak berhubungan dengan hasil yang dicapai.
- e. *Stabilitas*, berhubungan dengan efisiensi serta kemajuan dalam manajemen. Terlalu emosional dapat mengakibatkan masalah. Pemimpin yang memiliki stabilitas emosional mampu mengatur diri mereka sendiri dengan baik.
- f. *Integritas*, berarti bertindak dengan kejujuran dan etika, menjadikannya seseorang yang dapat dipercaya. Integritas berlawanan dengan konsep mencari keuntungan pribadi dengan mengorbankan orang lain; ini mencakup tindakan yang jujur dan menghindari kebohongan, penipuan, atau pencurian. Integritas sangat esensial untuk menjalankan bisnis yang berhasil.
- g. *Kecerdasan*, menunjuk pada kapasitas kognitif dalam berpikir kritis, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan. Kecerdasan juga dilihat sebagai kemampuan mental secara keseluruhan. Kecerdasan adalah prediktor utama bagi performa kerja. Tugas seorang manajer



menuntut tingkat kecerdasan yang tinggi, dan pemimpin pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata.

- h. *Fleksibilitas*, merujuk pada kemampuan beradaptasi terhadap situasi yang beragam. Ingat bahwa pemimpin yang menetapkan tujuan serta mampu memengaruhi orang lain dapat membawa perubahan. Mereka perlu tetap unggul menghadapi berbagai perubahan global, dengan kecepatan perubahan yang terus meningkat.
- i. *Kepekaan*, terhadap orang lain berarti memahami anggota kelompok sebagai individu, mengenali posisi mereka dalam suatu permasalahan, dan mengetahui cara terbaik untuk berkomunikasi serta memengaruhi mereka.

2.1.3 Kepuasan Kompensasi

1. Definisi Kompensasi

Menurut Dessler n.d. (2018) Kompensasi bagi karyawan melibatkan segala jenis imbalan yang diberikan kepada mereka akibat dari kontribusi kerja yang telah dilakukan. Terdapat dua komponen utama dalam kompensasi ini, yakni pembayaran uang secara langsung (seperti gaji, upah, bonus, komisi, dan insentif) serta pembayaran uang secara tidak langsung (manfaat seperti asuransi dan waktu cuti yang ditanggung oleh perusahaan).

Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas usaha mereka dalam bekerja. (R. Wayne Dean Mondy n.d.2016).

Kompensasi merupakan bentuk pengakuan atau imbalan dari organisasi kepada karyawan karena mereka telah melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan atau mencapai standar yang ditetapkan. nah 2019 dalam Firdaus and Oetarjo 2023).



2. Jenis-Jenis Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi didasarkan pada 2 jenis yakni:

a. Kompensasi Finansial Langsung (*direct financial compensation*)

Jenis kompensasi finansial langsung menurut R. Wayne Dean Mondy n.d. (2016), sebagai berikut:

a) Gaji Pokok (*Base Pay*)

Karyawan memperoleh gaji pokok, atau uang, sebagai imbalan untuk tugas yang mereka lakukan. Gaji pokok ini bersifat berulang, artinya karyawan akan terus menerima gaji tersebut selama mereka masih bekerja. Perusahaan memberikan gaji pokok kepada karyawan dalam dua cara: baik sebagai gaji tetap atau sebagai upah per jam.

b) Penyesuaian Biaya Hidup (*Cost-of-living adjustments*)

Penyesuaian biaya hidup merujuk pada peningkatan gaji pokok yang dilakukan secara bertahap, yang didasarkan pada perubahan harga yang diukur oleh indeks harga konsumen.

c) Upah Senioritas (*Seniority Pay*)

Senioritas mengacu pada durasi kerja seorang karyawan di perusahaan, divisi, departemen, atau jenis pekerjaan tertentu. Sistem upah senioritas memberikan tambahan gaji pokok secara berkala sebagai penghargaan kepada karyawan, tergantung pada lama karyawan tersebut bekerja. Rencana penggajian ini mengasumsikan bahwa karyawan menjadi lebih berharga bagi perusahaan seiring berjalannya waktu dan bahwa karyawan yang berharga akan keluar jika mereka tidak memiliki gambaran yang jelas bahwa gaji mereka akan meningkat seiring waktu.



d) Gaji Berbasis Kinerja (*Performance-based pay*)

Gaji yang dipengaruhi oleh kinerja ditentukan oleh seberapa baik seorang individu melakukan tugasnya. Agar perusahaan dapat beroperasi dengan optimal, penting untuk menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja mereka. Tujuan dari sistem upah berbasis kinerja adalah untuk mendorong produktivitas dengan memberikan insentif kepada mereka yang paling berkontribusi dalam pencapaian sasaran tersebut. Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa dengan insentif yang tepat, mayoritas karyawan akan berusaha lebih keras dan lebih efisien.

e) Gaji prestasi (*Merit Pay*)

Gaji berbasis prestasi adalah tambahan gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kinerja mereka. Ini berasumsi bahwa kompensasi karyawan seiring waktu harus dipengaruhi, setidaknya dalam sebagian, oleh variasi dalam hasil kerja mereka. Karyawan yang menunjukkan prestasi baik akan mendapatkan peningkatan gaji yang bersifat permanen.

f) Gaji Insentif (*Incentive Pay*)

Gaji insentif adalah bentuk penghargaan kepada karyawan ketika mereka mencapai, secara total atau sebagian, target kerja yang telah ditetapkan. Gaji ini, yang juga dikenal sebagai gaji variabel, adalah bentuk kompensasi yang berbeda dari gaji pokok dan dapat berubah sesuai dengan pencapaian karyawan terhadap standar tertentu, bisa berupa rumus yang sudah ditentukan, target individu atau kelompok, atau pendapatan perusahaan.

g) Gaji Berdasarkan Kompetensi (*Competency-based pay*)



Rencana pembayaran berbasis kompetensi umumnya memberi penghargaan kepada karyawan karena memperoleh kompetensi, pengetahuan, atau keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan karena menunjukkan kinerja pekerjaan yang sukses. Gaji berbasis kompetensi sering kali mengacu pada dua jenis dasar program gaji yang berfokus pada orang: gaji berdasarkan pengetahuan dan gaji berdasarkan keterampilan.

a. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*Indirect Financial Compensation*)

Kompensasi yang tidak bersifat finansial meliputi kepuasan yang dirasakan individu dari pekerjaan mereka atau dari keadaan psikologis dan fisik di lingkungan kerja mereka. Sebaliknya, kompensasi finansial tidak langsung (memperoleh tunjangan bagi karyawan) mencakup semua jenis penghargaan finansial yang tidak termasuk dalam kategori kompensasi yang langsung. Biasanya, kompensasi tidak langsung ini berkisar sekitar 30 persen dari total biaya kompensasi finansial perusahaan. (R.Wayne Dean Mondy n.d.2016).

a) Jaminan Sosial (*Social Security*)

Undang-Undang Jaminan Sosial yang disahkan pada tahun 1935 membentuk program manfaat pensiun. Undang-undang ini juga membentuk Badan Administrasi Jaminan Sosial. Amandemen selanjutnya terhadap undang-undang tersebut menambahkan bentuk perlindungan lain, seperti asuransi kecacatan (1965) dan tunjangan korban (1939).

b) Asuransi Pengangguran (*Unemployment Insurance*)



Asuransi pengangguran memberikan pekerja yang pekerjaannya diberhentikan bukan karena kesalahan mereka sendiri, Memberikan pembayaran untuk jangka waktu hingga 26 minggu atau hingga karyawan berhasil mendapatkan pekerjaan baru. Tujuan dari asuransi pengangguran adalah untuk memberi kesempatan kepada pekerja yang kehilangan pekerjaan untuk mencari pekerjaan baru yang setara tanpa mengalami kesulitan finansial.

c) *Kompensasi Pekerja (Workers' compensation)*

Kompensasi pekerja memberikan perlindungan keuangan kepada karyawan yang menghadapi biaya akibat kecelakaan atau penyakit di tempat kerja, melalui cakupan biaya rehabilitasi dan penggantian sebagian pendapatan, baik sementara maupun permanen, berdasarkan tingkat keparahan kejadian.

d) *Tunjangan Diskresioner (Discretionary benefits)*

Tunjangan diskresioner merupakan pembayaran yang diberikan berdasarkan keputusan manajemen secara sepihak di perusahaan yang tidak terasosiasikan serta melalui negosiasi antara tenaga kerja dan manajemen di perusahaan yang berasosiasi. Kebijakan tunjangan ini terbagi dalam tiga kategori besar: program perlindungan (asuransi kesehatan dan pensiun), cuti berbayar, dan layanan.

e) *Asuransi Jiwa dan Asuransi Cacat (Life Insurance and Disability Insurance)*

Asuransi jiwa yang didanai oleh perusahaan memberikan perlindungan bagi keluarga karyawan dengan membayar sejumlah uang tertentu saat karyawan tersebut meninggal. Asuransi jiwa berjangka memberikan perlindungan kepada ahli waris karyawan



hanya selama jangka waktu terbatas berdasarkan jumlah tahun tertentu sesuai dengan usia maksimum. Setelah itu, polis asuransi secara otomatis akan berakhir. Asuransi jiwa seumur hidup memberikan sejumlah dana kepada ahli waris yang ditunjuk dari seorang karyawan yang telah meninggal, namun berbeda dengan asuransi jiwa berjangka, asuransi jiwa seumur hidup tetap berlaku sampai pembayaran diselesaikan kepada penerima manfaat.

Asuransi kecelakaan kerja memberikan perlindungan kepada pegawai dari insiden dan penyakit yang terkait dengan pekerjaan mereka. Disabilitas jangka panjang memberikan bantuan finansial bulanan bagi karyawan yang tidak dapat bekerja dalam waktu yang lama akibat sakit atau cedera.

f) Cuti berbayar (*Paid Time-Off*)

Dalam memberikan kompensasi untuk waktu yang tidak aktif, para pemberi kerja menyadari bahwa karyawan memerlukan istirahat untuk berbagai alasan. Yang akan dibahas selanjutnya mencakup liburan berbayar, tunjangan sakit, cuti berbayar, cuti panjang, serta beberapa bentuk cuti berbayar lainnya.

g) Fleksibilitas di Tempat Kerja (Keseimbangan Kehidupan Kerja)

Program keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan yang efektif berfokus pada penyelesaian isu-isu pribadi yang mungkin memengaruhi pekerjaan para karyawan. Bagi para pemberi kerja, menciptakan budaya kerja yang seimbang antara kehidupan dan pekerjaan dapat menjadi elemen strategis untuk menarik dan mempertahankan karyawan paling berbakat.



Bentuk fleksibilitas kerja yang dimaksudkan dapat berupa: 1). Waktu kerja fleksibel yang mengizinkan karyawan untuk memilih jam kerja mereka sendiri, dalam batasan-batasan tertentu, 2). Pekan kerja yang dipadatkan adalah pengaturan jam kerja yang memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas mereka dalam jangka waktu yang lebih singkat daripada lima hari kerja dalam seminggu. 3). Pembagian pekerjaan melibatkan dua orang paruh waktu yang berbagi tanggung jawab dalam satu tugas berdasarkan kesepakatan, dan mereka dibayar sesuai dengan kontribusi masing-masing. 4). Telecommuting adalah jenis pekerjaan yang memungkinkan karyawan, yang sering disebut sebagai "pekerja jarak jauh", untuk bekerja dari rumah (atau lokasi lain) menggunakan komputer dan perangkat elektronik yang terhubung dengan kantor mereka.

3. Tujuan Kompensasi

Adeoye and Elegunde dalam Firdaus and Oetarjo (2023) secara singkat mencantumkan tujuan manajemen kompensasi, yang mencakup:

- 1) Kompensasi harus dapat menarik individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam jumlah yang memadai.
- 2) Setiap individu harus diperlakukan secara adil dalam hal jumlah yang dibayarkan sesuai dengan usaha, kemampuan, keterampilan, dan pelatihan yang diperoleh.
- 3) Total kompensasi, mulai dari gaji hingga tunjangan dan bonus lainnya, harus memadai dan wajar.
- 4) Memberikan karyawan rasa aman finansial melalui asuransi dan program pensiun.
- 5) Gaji yang ditawarkan harus sesuai dengan kapasitas organisasi dan insentif yang mendorong produktivitas pegawai.
- 6) Gaji harus mampu



mencegah karyawan berkualitas meninggalkan perusahaan. 7) Gaji harus tetap mempertahankan daya saing di pasar tenaga kerja sembari mendorong produktivitas, sehingga biaya yang ditanggung perusahaan tetap rendah.

4. Faktor-Faktor Kompensasi

Faktor-faktor berikut mempengaruhi kompensasi, menurut Hasibuan (2016):

1. Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja. Dalam konteks ini, jumlah kompensasi yang diterima akan berkurang jika jumlah yang ditawarkan melebihi jumlah lowongan yang tersedia. Namun, ketika jumlah yang ditawarkan berada di bawah jumlah lowongan, kompensasi yang diberikan akan meningkat.
2. Kemampuan dan Ketersediaan Instansi. Dalam situasi ini, apabila suatu perusahaan atau organisasi hanya sanggup memberikan remunerasi yang minim, maka tingkat kompensasi akan cenderung lebih rendah.
3. Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan. Jika perusahaan atau organisasi memiliki kemampuan serta kesediaan untuk memberikan gaji tinggi, tingkat kompensasi akan menurun. Di sisi lain, ketika karyawan menunjukkan performa yang kurang baik, mereka tidak akan mendapatkan remunerasi yang semestinya.
4. Biaya Hidup. Dalam hal ini, biaya hidup dapat mempengaruhi seberapa tinggi atau rendahnya tingkat kompensasi, berarti jika biaya hidup di area tersebut tinggi, pendapatan kompensasi akan meningkat, sedangkan sebaliknya juga berlaku.



5. Kondisi Perekonomian Nasional. Dalam hal ini, tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan mereka dapat dipengaruhi oleh situasi ekonomi yang ada. Remunerasi akan lebih besar pada saat ekonomi tumbuh, namun ketika ekonomi melemah, kompensasi akan lebih kecil.

5. Indikator Kompensasi

Menurut Sinambela, 2016:235 dalam Keller (2016), ada beberapa elemen yang dapat digunakan sebagai ukuran kompensasi::

1. Upah dan gaji. Upah dan gaji Upah dan gaji di tempat ini adalah dua hal yang berbeda. Bagi pekerja produksi atau pekerja harian, upah bisa bersifat harian, mingguan, atau bulanan, tergantung pada kesepakatan antara pekerja dan majikan. Di sisi lain, gaji adalah jenis imbalan tetap yang diberikan kepada karyawan berdasarkan perjanjian.
2. Insentif: Insentif adalah bentuk kompensasi tambahan yang ditawarkan oleh perusahaan atau atasan kepada karyawan yang berhasil memenuhi target atau tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.
3. Tunjangan. Tunjangan merupakan pembayaran tambahan atau layanan yang diberikan kepada karyawan di luar gaji pokok mereka, seperti tunjangan kesehatan sebagai contohnya.
4. Fasilitas merupakan jenis kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau atasan kepada karyawan dalam bentuk sarana yang mendukung dan mendorong mereka untuk bekerja. Fasilitas ini bisa meliputi kendaraan, akses internet, tempat tinggal, dan lain-lain.



Definisi Loyalitas Karyawan

Definisi Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan mengacu pada kesetiaan individu kepada perusahaan, yang tampak dari dedikasi tinggi mereka terhadap organisasi. (Juwita and Khalimah 2021).

Loyalitas karyawan mencerminkan keterikatan seorang pekerja pada perusahaan dengan tekad untuk memberikan hasil terbaik. Ada tiga elemen yang menjelaskan loyalitas karyawan, yaitu kesetiaan terhadap organisasi, kesetiaan kepada pimpinan, dan kesetiaan terhadap pekerjaan itu sendiri. (Valentino and Haryadi 2019).

2. Indikator Loyalitas Karyawan

Saydam dalam Sutanto and Perdana (2016) mengidentifikasi empat indikator loyalitas karyawan yang meliputi:

1. Kepatuhan adalah kemampuan individu untuk mengikuti semua aturan yang berlaku, melaksanakan semua tugas yang diperintahkan oleh atasan yang berwenang, dan tidak melanggar ketentuan yang telah ditetapkan. Tingkat kepatuhan yang tinggi dalam diri seorang karyawan berbanding lurus dengan tingkat loyalitas mereka.
2. Tanggung jawab merupakan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara akurat dan tepat waktu, serta berani menerima konsekuensi dari pilihan atau tindakan yang diambil. Semakin besar tanggung jawab seorang pegawai, semakin tinggi loyalitas yang dimiliki kepada perusahaan tersebut.
3. Dedikasi merupakan kontribusi pikiran dan tenaga yang diberikan oleh karyawan dengan sepenuh hati kepada perusahaan. Semakin besar dedikasi karyawan kepada perusahaan, semakin besar pula loyalitas yang muncul dari karyawan tersebut.



4. Integritas menggambarkan kemampuan karyawan untuk mengakui, menyatakan, atau membagikan informasi yang sesuai dengan kenyataan dan kebenaran. Ketika integritas karyawan meningkat, maka loyalitas karyawan tersebut juga akan bertambah.

3. Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan

Komponen loyalitas ini berhubungan dengan sikap karyawan yang membentuk etos kerja serta loyalitas mereka dalam organisasi. Berikut adalah beberapa aspek loyalitas karyawan berdasarkan pandangan (Agustini dalam Juwita and Khalimah 2021)

1. Terdapat komitmen dari karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Aspek ini dipengaruhi oleh keadaan individual, seperti pemenuhan kebutuhan, aspirasi, dan kesesuaian individu dengan organisasi. Faktor yang memengaruhi aspek ini termasuk rasa kepemilikan terhadap organisasi.
2. Terwujudnya dorongan yang kuat dari dalam diri karyawan untuk berkontribusi maksimal bagi kemajuan perusahaan. Hal ini dapat dicapai jika terdapat keselarasan persepsi dan tujuan antara setiap individu dengan organisasi.
3. Tersedianya keyakinan dan penerimaan yang mendalam terhadap nilai-nilai yang dianut perusahaan. Keyakinan yang diberikan karyawan kepada perusahaan saling terkait dengan kepercayaan perusahaan terhadap karyawan dalam hal pelaksanaan tugas mereka.

4. Meningkatkan Loyalitas Karyawan



enurut Agustini dalam Firdaus and Oetarjo (2023), ada beberapa cara meningkatkan loyalitas karyawan, sebagai berikut: 1) Memberikan

perhatian khusus kepada karyawan yang berprestasi. Ini bisa dilakukan melalui promosi jabatan dan penambahan gaji. 2) Memberikan penghargaan kepada karyawan yang sukses. Untuk mengawasi perkembangan karyawan, perusahaan perlu melakukan pengamatan terhadap mereka. Tugas ini biasanya dilakukan oleh tim HRD secara teliti. Karyawan yang memiliki kualitas baik seharusnya mendapatkan kompensasi yang memadai, seperti bonus. Ini akan meminimalisasi kemungkinan karyawan berpindah tempat kerja karena semua kebutuhannya telah dipenuhi di perusahaan tersebut. 3) Membangun nilai-nilai kekeluargaan. Menjalin interaksi yang akrab dengan staf melalui acara di luar lingkungan kerja, seperti piknik yang melibatkan seluruh tim. Aktivitas ini juga bisa dilakukan saat makan siang dengan pegawai tertentu. Makan siang bersama tidak perlu dilaksanakan setiap hari; bisa diadakan sebulan sekali atau seminggu sekali. Dengan cara ini, hubungan antara pegawai dan manajemen bisa terbangun. 4) Pengembangan karier pegawai sangat krusial karena ini menciptakan rasa bangga. Pegawai merasakan kebahagiaan ketika mereka menduduki posisi yang lebih tinggi. Ini merupakan proses berkelanjutan di mana penghargaan bisa memberi motivasi kepada pekerja yang menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan. 5) Melakukan analisis. Dengan meneliti keadaan pegawai, para pemimpin dapat mengerti situasi serta kebutuhan para karyawan. Setiap individu memiliki tingkat kebutuhan yang bervariasi. Pegawai berusia 22-25 tahun memiliki kebutuhan yang berbeda dibandingkan dengan mereka yang berusia 30-35 tahun, di mana mereka biasanya sudah menyelesaikan pendidikan dan belum menikah. 6) Membangun hubungan kerja yang baik.



apat keterbukaan dalam interaksi profesional, saling pengertian antara manajemen dan karyawan, serta perlakuan atasan yang tidak

memperlakukan bawahan sebagai pengikut, melainkan sebagai rekan. Pemimpin juga perlu berusaha memahami kepribadian karyawan seolah sebagai bagian dari keluarga. 7) Menciptakan suasana kerja yang nyaman. Contohnya dengan memperhatikan kebutuhan emosional, menjamin keamanan karyawan untuk masa depan mereka, dan menyediakan fasilitas yang menyenangkan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Budiyanto and Mochklas Mochmad (2020) kinerja karyawan merupakan hasil dari sinergi antara kemampuan dan dorongan. Saat mendalami pengelolaan kinerja pegawai, ada hal-hal penting yang harus diperhatikan, karena performa individual dalam sebuah organisasi menjadi bagian dari total kinerja organisasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi pencapaian yang diraih oleh organisasi.

Fundamental dari kinerja pegawai adalah kerangka acuan yang digunakan untuk memahami dan menilai performa individu dalam konteks organisasi. Ini mencakup evaluasi terhadap kontribusi serta pencapaian karyawan dalam menggapai tujuan organisasi, serta seberapa baik mereka menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan. (Sinambela 2010).

Menurut Kasmir dalam Putri and Juniarti (2021) kinerja diartikan sebagai hasil dan perilaku yang ditunjukkan saat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam suatu periode tertentu.



ujuan Kinerja

Menurut Wibowo dalam Budiyanto and Mochklas Mochmad (2020) Tujuan dari kinerja adalah untuk menyelaraskan harapan individu dengan urgensi organisasi. Ketergantungan antara upaya individu untuk mencapai tujuan dengan sasaran organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditetapkan bahwa tujuan kinerja adalah harapan yang muncul dari kesesuaian antara usaha individu dan tujuan organisasi, yang dalam konteks ini berkaitan dengan tujuan organisasi pemerintah.

3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Beberapa elemen yang menciptakan pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik dari segi hasil maupun perilaku kerja, menurut Kasmir dalam Putri and Juniarti (2021) sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keterampilan. Ini merujuk kepada kemampuan atau keahlian yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Lebih banyak kemampuan dan keahlian membantu karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.
- b. Pengetahuan. Ini berarti pengetahuan terkait pekerjaan. Seseorang yang memiliki pemahaman yang kuat tentang tugasnya cenderung menghasilkan kinerja yang baik, dan sebaliknya.
- c. Desain pekerjaan Ini adalah penataan pekerjaan yang memfasilitasi pegawai dalam mencapai tujuan mereka. Artinya, jika suatu pekerjaan dirancang dengan baik, maka pegawai akan lebih mudah menjalankan tugas dengan benar dan efektif.
- d. Kepribadian (*Personality*) Ini merujuk pada karakter atau sifat yang dimiliki individu. Setiap orang memiliki berbagai karakteristik. Individu dengan kepribadian baik akan lebih mampu menjalankan pekerjaan



secara serius dan penuh tanggung jawab, sehingga hasil yang dicapai pun akan berkualitas.

- e. Motivasi kerja merupakan elemen pendorong yang mendorong seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Ketika motivasi itu hadir secara kuat dari dalam diri atau didukung oleh faktor-faktor luar, maka karyawan akan terdorong untuk menjalankan tugas dengan baik.
- f. Kepemimpinan mencerminkan tindakan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mengelola, dan memberi perintah kepada anggota tim agar mereka melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang telah ditentukan.
- g. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan metode dan sikap yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin saat berinteraksi dengan bawahannya.
- h. Budaya organisasi adalah praktik atau norma yang dianut oleh suatu organisasi atau perusahaan. Praktik dan norma ini mengatur perilaku yang umumnya diterima dan harus diikuti oleh seluruh anggota perusahaan.
- i. Kepuasan kerja merupakan suasana positif, perasaan senang, atau kesenangan yang dialami individu sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan. Apabila karyawan merasa bahagia atau puas saat bekerja, mereka akan menjalankan tugasnya dengan lebih baik.
- j. Lingkungan kerja di sekeliling kita merujuk pada atmosfer atau keadaan tempat seseorang melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja terdiri dari ruang fisik, pengaturan tata letak, fasilitas yang ada, serta interaksi dengan rekan-rekan. Ketika lingkungan kerja dapat



menciptakan atmosfer yang nyaman dan menenangkan, kondisi ini akan mendukung suasana kerja yang produktif, sehingga dapat meningkatkan performa individu menjadi lebih optimal. Sebaliknya, jika suasana atau kondisi tempat kerja terasa tidak nyaman atau tidak menenangkan, hal ini dapat mengganggu lingkungan kerja yang akhirnya berdampak negatif pada hasil pekerjaan.

4. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Irham Fahmi dalam Putri and Juniarti (2021) menyatakan bahwa evaluasi kinerja pegawai dapat dilakukan melalui berbagai dimensi dan indikator kinerja yang terdiri dari:

- 1) Kuantitas kerja. Kuantitas kerja merujuk pada banyaknya jenis tugas yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat tercapai sesuai dengan tujuan organisasi. Beberapa indikator untuk kuantitas kerja meliputi: kecepatan dan kemampuan.
- 2) Kualitas kerja. Kualitas kerja mencerminkan ketelitian, kerapihan, dan relevansi hasil kerja tanpa mengesampingkan jumlah pekerjaan. Kualitas yang tinggi berkontribusi untuk meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas yang pada gilirannya mendukung kemajuan organisasi. Indikator kualitas kerja mencakup: kerapihan, ketelitian, dan hasil akhir.
- 3) Kerja sama. Kerja sama menggambarkan kesiapan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan-rekannya baik secara vertikal maupun horizontal, baik dalam maupun di luar lingkungan kerja. Ketika kerja sama berlangsung dengan baik, hasil kerja akan meningkat. Indikator kerja sama mencakup: relasi kerja dan kekompakan tim.



- 4) Tanggung jawab. Ini menunjukkan sejauh mana pegawai menerima tugas dan melaksanakannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja, serta menggunakan sarana dan prasarana yang ada dengan baik, serta perilaku kerjanya sehari-hari. Indikator tanggung jawab mencakup: hasil kerja dan pengambilan keputusan.
- 5) Inisiatif. Ini adalah kemampuan pegawai untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas tanpa arahan dari atasan. Indikator inisiatif meliputi: sikap positif, realisasi kreativitas, dan pencapaian keberhasilan.

Menurut Soedjono dalam Arif (2010) indikator kinerja terdiri dari:

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesempurnaan hasil kerja yang dicapai mendekati apa yang diharapkan.
- b. Kuantitas, yaitu banyaknya hasil atau aktivitas yang dapat diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu kemampuan menyelesaikan tugas sesuai tenggat sambil memanfaatkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas, yaitu cara mengoptimalkan sumber daya organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan meminimalkan kerugian.
- e. Kemandirian, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan tugas tanpa bantuan pihak lain untuk menghindari dampak negatif.

2.2 Tinjauan Empirik

Tinjauan empirik dapat mencakup studi yang dilakukan sebelumnya atau teori yang telah ada sebelumnya. Data empirik merujuk pada informasi yang diperoleh dari eksperimen atau penyelidikan yang telah dilakukan. Meskipun demikian, data tersebut mungkin tidak selalu sejalan dengan teori yang ada. Secara umum, studi sebelumnya memiliki keterkaitan dengan penelitian yang



sedang dijalankan. Penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan, menggunakan metode penelitian kuantitatif sejalan dengan metode yang akan digunakan pada penelitian saat ini, berikut daftar tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dari Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan (Ang and Edalmen 2021)	Variabel Independen - Gaya Kepemimpinan (X1) - Kompensasi (X2) Variabel Dependen Loyalitas Karyawan (Y) Metode Analisis: - Metode Partial Least Square (PLS) - Uji Validitas - Uji Reliabilitas - Uji Hipotesis Sampel: 50 orang Karyawan	- Variabel kepemimpinan menunjukkan dampak positif terhadap kesetiaan karyawan, namun pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. - Terdapat dampak positif yang signifikan dari variabel kompensasi terhadap kesetiaan karyawan.
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. BPR Ekadharma Bhinaraharja. (Defy Rahmawati 1), Karuniawati Hasanah 2) 2022)	Variabel Independen - Gaya Kepemimpinan (X1) - Lingkungan Kerja (X2) - Kompensasi (X3) Variabel Dependen Loyalitas Karyawan (Y)	- Gaya Kepemimpinan berdampak signifikan pada kesetiaan karyawan di PT. BPR Ekadharma Bhinaraharja. - Lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kesetiaan karyawan di PT. BPR Ekadharma Bhinaraharja. - Kompensasi memberikan dampak signifikan terhadap kesetiaan karyawan di PT. BPR Ekadharma Bhinaraharja.



No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dari Penelitian
		Metode Analisis: - Deskriptif Kuantitatif - Teknik - Uji Asumsi Klasik - Uji Normalitas - Uji Parsial - Uji Simultan - Uji Koefisien Determinan Sampel: 81 Karyawan	- Kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi saling berkontribusi terhadap kesetiaan staff. - loyalitas karyawan pada PT. BPR Ekadharma Bhinaraharja. Dalam hal ini gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan pada PT. BPR Ekadharma Bhinaraharja.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. (Rambe 2024)	Variabel Independen - Gaya Kepemimpinan (X1) - Kompensasi (X2) Variabel Dependen Loyalitas Karyawan (Y) Metode Analisis: - Uji Validitas - Uji Reliabilitas - Uji Asumsi Klasik - Uji Hipotesis - Koefisien Determinasi - Analisis Regresi Linier Berganda Sampel: 46 Karyawan	- Variabel kepemimpinan (X1) berkontribusi positif dan signifikan terhadap kesetiaan kerja karyawan (Y). Ini berarti, Universitas Tjut Nyak Dhien akan mengalami peningkatan kesetiaan kerja karyawan jika gaya kepemimpinannya ditingkatkan. - Kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesetiaan kerja karyawan (Y). Dengan menyesuaikan kompensasi, Universitas Tjut Nyak Dhien dapat meningkatkan kesetiaan kerja karyawannya.
	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan,	Variabel Independen - Kompensasi (X1)	- Nilai untuk kompensasi berbanding dengan kesetiaan karyawan adalah 0,000, yang lebih kecil



No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dari Penelitian
	dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Dian surya Global (Januar 2024)	- Gaya Kepemimpinan (X2) - Lingkungan Kerja (X3) Variabel Dependen: Loyalitas Karyawan (Y) Metode Analisis: - Uji Reliabilitas dan Validitas - Uji Normalitas - Uji Multikolinearitas - Uji Hipotesis - Uji Koefisien Determinasi - Uji Simultan Sampel: 100 Responden	dibandingkan dengan 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh signifikan.. - Nilai untuk kepemimpinan terhadap kesetiaan karyawan adalah 0,002, yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan. - Nilai untuk lingkungan kerja terhadap kesetiaan karyawan adalah 0,001, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan.
5.	Pengaruh Pemberian Kompensasi, Loyalitas Karyawan, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Kharisma (Alfanda and Sitohang 2022)	Variabel Independen: - Kompensasi (X1) - Loyalitas Kerja (X2) - Gaya Kepemimpinan (X3) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Metode Analisis: - Uji Asumsi Klasik - Uji Normalitas - Uji Multikolinearitas - Uji Heteroskedast	- Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki dampak signifikan ($0,023 < 0,05$), tetapi menunjukkan hubungan negatif terhadap kinerja karyawan di PT. Graha Kharisma. - Kesetiaan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Graha Kharisma, terlihat dari dedikasi tinggi karyawan yang dapat memengaruhi performa mereka. - Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif sebesar 0,943 terhadap kinerja karyawan di PT. Graha Kharisma.



No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dari Penelitian
6.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Kantor PTPN III Kebun Membang Muda (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Lapangan) (Rahmadini Intan Nurrohmah, et.al. 2023)	isitas - Regresi Linear Berganda Sampel: 50 karyawan Variabel Independen: - Gaya Kepemimpinan (X1) - Budaya Organisasi (X2) Variabel Dependen: Loyalitas Kerja (Y) Metode Analisis: - Uji Validitas - Uji Reliabilitas - Uji Asumsi Klasik - Analisis Regresi Linier Berganda - Uji Signifikan Parsial (Uji T) - Uji Simultan (Uji F) - Uji Koefisien Determinasi (Uji R) Sampel: 85 Responden	Variabel kepemimpinan (X1) berkontribusi positif dan signifikan terhadap kesetiaan kerja (Y). - Variabel budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesetiaan kerja, sehingga Ha2 diterima. Ini menegaskan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap kesetiaan kerja karyawan di kantor PTPN III Kebun Membang Muda.
7.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Pegawai Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja	Variabel Independen - Gaya Kepemimpinan (X1) - Loyalitas	- Gaya memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kesetiaan karyawan berkontribusi positif dan



No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dari Penelitian
	Pegawai Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gorontalo. (Basri, Usu, and	Pegawai (X2) - Beban Kerja (X3) Variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y) Metode Analisis: Model Regresi Berganda Sampel:40 Responden	signifikan terhadap kinerja pegawai. - Beban kerja memberikan dampak positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
8.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Azizi 2023)	Variabel Independen - Gaya Kepemimpinan (X1) - Kompensasi (X2) - Lingkungan Kerja (X3) Variabel Dependen Loyalitas Karyawan (Y) Metode Analisis - Uji Asumsi Klasik - Uji Normalitas - Uji Multikolinearitas - Uji Heteroskedastisitas Sampel: 100 Responden	- Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berkontribusi positif terhadap kesetiaan karyawan di PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk. - Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kesetiaan karyawan di PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk, namun kurang signifikan. - Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berkontribusi positif terhadap kesetiaan karyawan di PT. Enseval Putra Megatrading, Tbk
9.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Kerja	Variabel Independen - Gaya Kepemimpinan (X1)	- Kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. - Secara parsial, motivasi



No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dari Penelitian
	dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan. (Hariyanti 2022)	- Motivasi (X2) Variabel Intervening - Kepuasan Kerja (Z) Variabel Dependen Loyalitas Kerja (Y) Metode Analisis - Uji Validitas dan Reliabilitas - Uji Asumsi Klasik - Uji Normalitas - Uji Heterokedastisitas - Uji Multikolinearitas - Analisis Regresi Berganda - Uji Hipotesis Sampel: 58 responden	berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. - Kepemimpinan tidak memberikan dampak signifikan terhadap kesetiaan kerja. - Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kesetiaan kerja. - Pengaruh langsung kepemimpinan lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kesetiaan kerja melalui kepuasan kerja. - Pengaruh langsung motivasi kerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kesetiaan kerja melalui kepuasan kerja.
10.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Cahaya Abadi Delanggu (Hendratmoko, Christiawan Hermawan 2022)	Variabel Independen - Gaya Kepemimpinan (X1) - Kompensasi (X2) - Lingkungan Kerja (X3) - Motivasi (X4) Variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y)	- Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di CV. Cahaya Abadi Delanggu karena nilai signifikansi menunjukkan angka yang lebih kecil. - Kompensasi berdampak pada kinerja karyawan di CV. Cahaya Abadi Delanggu karena angka signifikansi lebih kecil dari nilai yang seharusnya. - Lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh



No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dari Penelitian
		Metode Analisis - Uji Validitas dan Reliabilitas - Uji Asumsi Klasik - Uji Normalitas - Uji Heterokedastisitas - Uji Multikolinearitas - Analisis Regresi Berganda - Uji Hipotesis Sampel: 25 Responden	pada kinerja karyawan di CV. Cahaya Abadi karena nilai signifikansi lebih besar dari angka yang seharusnya. - Motivasi memiliki dampak pada kinerja karyawan di CV. Cahaya Abadi yang diharapkan. - karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari angka lebih besar dari nilai signifikansi.
11.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Mita Furniture Jepara) (Mahatir, 2023)	Variabel independen - Gaya Kepemimpinan (X1) - Motivasi Kerja (X2) Variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y) Variabel Intervening Loyalitas Kerja (Z) Metode Analisis - Uji Validitas - Uji Reliabilitas - Uji Asumsi Klasik - Analisis Regresi Berganda	- Gaya kepemimpinan memiliki efek pada kinerja karyawan di PT. Mita Furniture Jepara. - Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh pada kinerja karyawan di PT. Mita Furniture Jepara. - Dari penelitian, nilai koefisien beta terstandarisasi menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 0.315 dengan nilai signifikansi 0.002 yang lebih kecil dari 0.05, sementara pengaruh tidak langsung menghasilkan koefisien sebesar 0.028. - Hasil penelitian mengindikasikan bahwa variabel motivasi kerja



No	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dari Penelitian
		- Uji Hipotesis - Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) Sampel: 100 responden	berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Mita Furniture Jepara. - Penelitian menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berdampak pada kinerja karyawan di PT. Mita Furniture Jepara.

