

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN PERSEPSI KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS  
KARYAWAN PT. KRIDHA MULTINIAGA PRIMA JUWANA**

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi Sebagai Persyaratan Guna Memperoleh  
Derajat Sarjana Psikologi



Disusun Oleh :

**Widya Qorinnatul Widad  
(30701900178)**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2023**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

### PERSETUJUAN PEMBIMBING

#### HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERSEPSI KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PT. KRIDHA MULTINIAGA PRIMA JUWANA

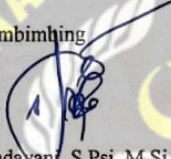
Dipersiapkan dan disusun oleh:

**Widva Qorinnatul Widad**  
NIM. 30701900178

Telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan Dewan Penguji Guna  
memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Mencapai Gelar Sarjana Psikologi

Pembimbing

Tanggal

  
Agustin Handayani, S.Psi. M.Si

03 November 2023

Semarang, 03 November 2023

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Islam Sultan Agung

  
Dr. Joko Kuncoro, S. Psi., M. Si  
NIK.210799001

## HALAMAN PENGESAHAN

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN**  
**TRANSFORMASIONAL DAN PERSEPSI Keadilan Kompensasi**  
**TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**Widya Oorinnatul Widad**  
**NIM. 30701900178**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada tanggal, 05 Desember 2023

Dewan Penguji

1. Dr. Joko Kuncoro, S.Psi., M.Si
2. Ruseno Arjanggi, S.Psi., M.A
3. Agustin Handayani, S.Psi, M.Si

Tanda Tangan

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Semarang, 05 Desember 2023

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Psikologi UNISSULA

**Dr. Joko Kuncoro, S. Psi., M. Si**  
**NIK. 210799001**


## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, Widya Qorinnatul Widad dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk Memperoleh derajat kesarjanaan di suatu perguruan tinggi manapun.
2. Sepanjang pengetahuan saya, di dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis/diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.
3. Jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan isi pernyataan ini, maka saya bersedia derajat kesarjanaan saya dicabut.

Semarang, 03 November 2023

Yang menyatakan,

  
**Widya Qorinnatul Widad**  
NIM. 3070190017



## MOTTO

"Sesungguhnya setiap perbuatan tergantung niatnya. Dan sesungguhnya setiap orang (akan dibalas) berdasarkan apa yang dia niatkan."

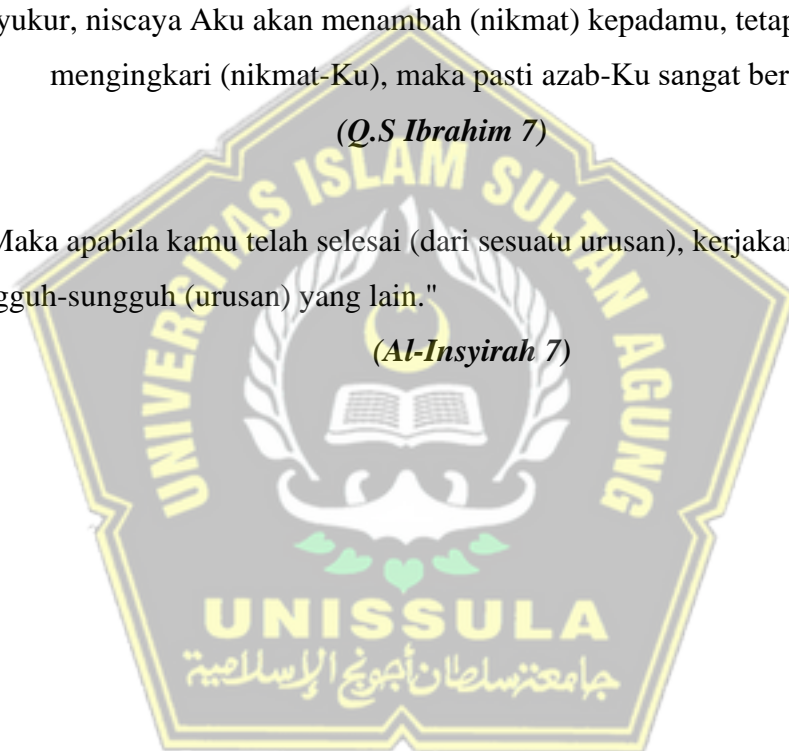
*(HR Bukhari Muslim).*

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat."

*(Q.S Ibrahim 7)*

"Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain."

*(Al-Insyirah 7)*



## PERSEMBAHAN

Dengan mengucap syukur *Alhamdulillah*, ku persembahkan karya ini untuk:  
Bapak dan Mamiku sebagai panutan dalam hidupku yang tak pernah berhenti  
mendoakan dan memberi dukungan yang luar biasa untuk mewujudkan mimpi  
dan cita-citaku

Kakakku Fifi dan adikku Amel yang selalu memberi semangat untuk  
menyelesaikan karya ini. Kalian adalah alasan mengapa saya bersemangat  
menuntut ilmu sampai saat ini demi mencapai gelar sarjanaku. Kupersembahkan  
karya ini sebagai bakti dan kesungguhanku.

Dosen pembimbing Ibu Agustin Handayani S.Psi., M.Si yang tidak pernah lelah  
membimbing, mengoreksi, dan menasehati serta memberikan semangat dalam  
menyelesaikan karya ini.

Semua yang berjasa dalam membantu penelitian ini  
Almamaterku Universitas Islam Sultan Agung Semarang, terkhusus Fakultas  
Psikologi yang telah memberikan banyak pembelajaran dan kenangan yang  
berkesan selama ini.

Teruntuk diriku sendiri yang telah berhasil menyelesaikan karya ini, terimakasih  
sudah bertahan, kuat, dan selalu berjuang.

## KATA PENGANTAR

Bismillahir rahmanir rahiim,

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat, hidayah dan ridho-Nya yang telah diberikan skripsi yang merupakan syarat mendapatkan gelar sarjana (S1) Psikologi ini terselesaikann. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada kepada Nabi Muhammad Shalallahu Alaihi Wassalam, yang syafaatnya dinantikan semua umat beliau.

Penulis menyadari dalam penelitian ini masih banyak kekurangan ditemukan. Kesulitan dan hambatan selalu ada namun karena ridho Allah SWT dan bantuan dari berbagai pihak, maka semua kendala dapat dilalui dan penyusunan skripsi ini dapat selesai. Penulis dengan rasa hormat dan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Joko Kuncoro, S. Psi., M. Si selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membantu selama proses akademik maupun yang berkaitan dengan penelitian.
2. Ibu Erni Agustina Setiowati, S.Psi, M.Psi selaku dosen wali di Fakultas Psikologi yang memberikan bimbingan, nasehat, dan arahan selama proses perkuliahan di Fakultas Psikologi.
3. Ibu Agustin Handayani, S. Psi., M. Si yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing skripsi ini dengan penuh kesabaran sehingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Psikologi UNISSULA atas dedikasinya dalam memberikan ilmu kepada penulis yang sangat bermanfaat hingga saat ini dan kemudian hari.
5. Bapak dan Ibu Staff Tata Usaha serta Perpustakaan Fakultas Psikologi UNISSULA yang telah memberikan kemudahan dalam mengurus proses administrasi dari awal perkuliahan hingga skripsi ini selesai.
6. Widya Arief S. selaku HRD PT. Kridha Multiniaga Prima yang sudah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian ini.

7. Seluruh karyawan PT. Kridha Multiniaga Pati yang terlibat dalam penelitian dan bersedia mengisi skala penelitian.
8. Semua peneliti sebelumnya yang sudah memberikan sumbangsih teori dan hasil penelitian sebagai pendukung penulis dalam mengerjakan skripsi ini.
9. Bapakku H. Pramito dan Mamiku Hj. Siti Rukayah, terimakasih telah memberikan dukungan materil dan moral serta selalu menasehati, memberikan doa setulus hati dan menguatkanku dalam segala kondisi.
10. Kakakku Fifi, Adikku Fitta Amalia dan Simbahku yang selalu mendoakan dan memberi ketenangan ketika pulang ke rumah, terimakasih karena kalian aku dapat berjuang untuk meraih gelar sarjana Psikologi.
11. Sahabat awal kuliahku tersayang Galuh Fitra, Arisanti Dina, Bunga Ascha, Lintang Sari, terimakasih untuk semangat dan doa yang kalian panjatkan.
12. Teman-teman kelas C Angkatan 2019 Fakultas Psikologi UNISSULA yang sudah menjadi temanku selama ini, memberikan kenangan yang tak terlupakan. *See you on top!!*
13. Ustadzah Avanti dan Mba Aisah atas bantuan, semangat, tempat curahan segala keluh kesah, doa, dan bersedia bersamaku sampai saat ini.
14. Kepada diriku sendiri, yang sudah berjuang dan berusaha keras sampai sejauh ini, untuk tidak menyerah dan mampu menyelesaikan skripsi ini. Kamu hebat!
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, namun penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga dengan banyaknya kekurangan yang ada dalam skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang psikologi.

Semarang, 25 September 2023

**Widya Qorinnatul Widad**  
**NIM. 30701900178**

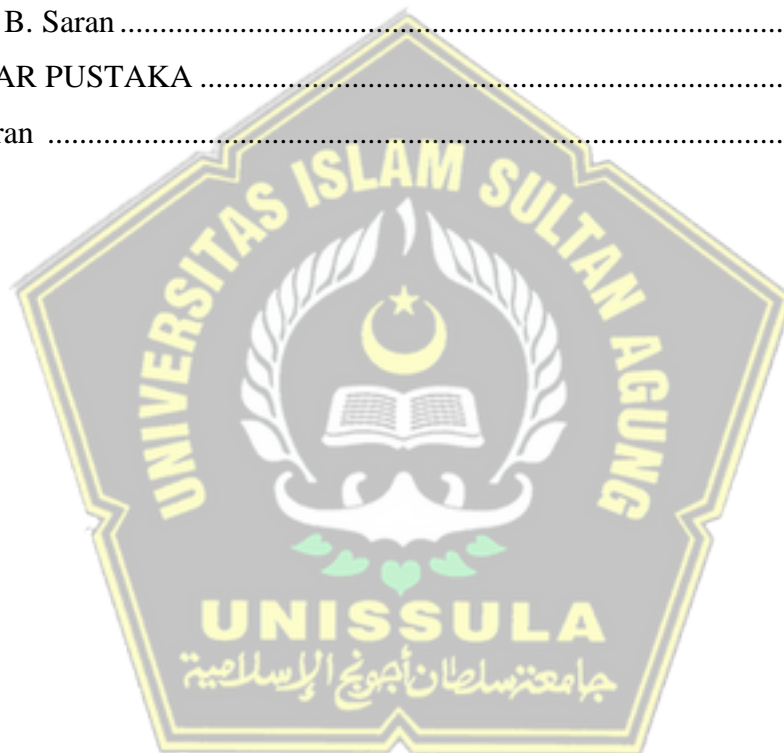


## DAFTAR ISI

	hal
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
MOTTO .....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II LANDASAN TEORI.....	11
A. Loyalitas Kerja Karyawan.....	11
1. Pengertian Loyalitas Kerja.....	11
2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja.....	12
3. Aspek – Aspek Loyalitas Kerja .....	14
B. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	16
1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	16
2. Faktor - Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	17
3. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	18
C. Persepsi Keadilan Kompensasi.....	22
1. Definisi Persepsi Keadilan Kompensasi .....	22
2. Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Keadilan Kompensasi .....	23

3. Aspek Persepsi Keadilan Kompensasi.....	24
D. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Persepsi Keadilan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan .....	26
E. Hipotesis .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
A. Identifikasi Variabel .....	30
B. Definisi Variabel.....	30
1. Loyalitas Kerja Karyawan .....	30
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	31
3. Persepsi Keadilan Kompensasi .....	31
C. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	32
1. Populasi.....	32
2. Sampel .....	32
3. Teknik Pengambilan Sampel .....	32
D. Metode Pengumpulan Data .....	32
1. Skala Loyalitas Kerja Karyawan .....	33
2. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	34
3. Skala Persepsi Keadilan Kompensasi .....	34
E. Validitas, Uji Daya Beda Aitem dan Estimasi Reliabilitas Alat Ukur ..	35
1. Validitas .....	35
2. Uji Daya Beda Aitem.....	35
3. Reliabilitas .....	36
F. Teknik Analisis Data .....	36
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>37</b>
A. Orientasi Kanchah dan Persiapan Penelitian .....	37
1. Orientasi Kanchah.....	37
2. Persiapan dan Pelaksanaan Penelitian .....	39
B. Pelaksanaan Penelitian .....	47
C. Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	47
1. Uji Asumsi .....	47
2. Uji Hipotesis .....	49

D. Deskripsi Variabel Penelitian .....	50
1. Deskripsi Data Loyalitas Karyawan .....	51
2. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	51
3. Deskripsi Persepsi Keadilan Kompensasi.....	54
E. Pembahasan .....	55
F. Kelemahan .....	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	59
A. Kesimpulan Penelitian.....	59
B. Saran .....	59
DAFTAR PUSTAKA .....	61
Lampiran .....	67



## DAFTAR TABEL

	<b>hal</b>
Tabel 3.1. <i>Blue Print</i> Skala Loyalitas Kerja .....	33
Tabel 3.2. <i>Blue Print</i> Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	34
Tabel 3.3. <i>Blue Print</i> Skala Persepsi Keadilan Kompensasi .....	34
Tabel 4.1. Sebaran Aitem Skala Loyalitas Kerja .....	39
Tabel 4.2. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	40
Tabel 4.3. Distribusi Aitem Skala Persepsi Keadilan Kompensasi.....	41
Tabel 4.4. Rincian Data Responden .....	41
Tabel 4.5. Uraian Kegiatan Pembagian Skala Ujicoba .....	42
Tabel 4.6. Sebaran Nomor Aitem Berdaya Bada Tinggi dan Rendah pada Skala Loyalitas Karyawan.....	44
Tabel 4.7. Sebaran Nomor Aitem Berdaya Bada Tinggi dan Rendah pada Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	44
Tabel 4.8. Sebaran Nomor Aitem Berdaya Bada Tinggi dan Rendah pada Skala Persepsi Keadilan Kompensasi.....	45
Tabel 4.9. Penomoran Ulang Aitem Loyalitas Karyawan.....	47
Tabel 4.10. Penomoran Ulang Aitem Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	47
Tabel 4.11. Penomoran Ulang Aitem Persepsi Keadilan Kompensasi .....	47
Tabel 4.12. Hasil Uji Normalitas.....	48
Tabel 4.13. Norma Kategorisasi Skor .....	51
Tabel 4.14. Deskripsi Skor Skala Loyalitas Karyawan .....	52
Tabel 4.15. Kategorisasi Skor Subjek pada Skala Loyalitas Karyawan .....	52
Tabel 4.16. Deskripsi Skor Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	53
Tabel 4.17. Kategorisasi Skor Subjek pada Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	53
Tabel 4.18. Deskripsi Skor Skala Persepsi Keadilan Kompensasi.....	54
Tabel 4.19. Kategorisasi Skor Subjek pada Persepsi Keadilan Kompensasi.....	55

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>hal</b>
A.1. Skala Loyalitas Kerja Karyawan .....	69
A.2. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	71
A.3. Skala Persepsi Keadilan Kompensasi .....	72
B.1. Tabulasi Data Loyalitas Kerja Karyawan.....	75
B.2. Tabulasi Data Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	77
B.3. Tabulasi Data Persepsi Keadilan Kompensasi .....	79
C.1. Uji Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Loyalitas Kerja Karyawan Sebelum Aitem Digugurkan.....	82
C.2. Uji Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Loyalitas Kerja Karyawan Sesudah Aitem Digugurkan .....	84
C.3. Uji Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebelum Aitem Digugurkan.....	85
C.4. Uji Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional Sesudah Aitem Digugurkan.....	86
C.5. Uji Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Persepsi Keadilan Kompensasi Sebelum Aitem Digugurkan.....	87
C.6. Uji Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Persepsi Keadilan Kompensasi Sesudah Aitem Digugurkan .....	89
D.1. Uji Normalitas .....	91
D.2. Uji Linearitas .....	92
D.3. Uji Hipotesa .....	93
F.1. Surat Izin Penelitian .....	96
F.2. Dokumentasi .....	98

# HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERSEPSI KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PT. KRIDHA MULTINIAGA PRIMA JUWANA

**Widya Qorinnatul Widad, Agustin Handayani**

Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
[widyaqorin15@std.unissula.ac.id](mailto:widyaqorin15@std.unissula.ac.id), [agustin@unissula.ac.id](mailto:agustin@unissula.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Populasi pada penelitian ini yaitu karyawan PT. Kridha Multiniaga Prima Juwana. Jumlah karyawan yang dipilih sebagai responden sebanyak 40 orang dengan status karyawan tetap. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda dengan sumber data primer hasil wawancara dan kuesioner yang dibagikan kepada responden sebagai sampel. Dengan hasil uji korelasi regresi diperoleh nilai  $R = 0,288$  dengan  $F_{hitung} = 7,249$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 3,25$  dan taraf signifikansi  $0,002$  ( $p < 0,05$ ). Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas pada karyawan PT. Kridha Multi Prima Juwana, dengan koefisien korelasi  $r_{x_1y} = -0,464$  dengan taraf signifikansi sebesar  $0,003$  ( $p < 0,05$ ), berdasarkan uji t parsial dengan nilai signifikansi  $0,114 > 0,05$ , gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. KMP. Pada perhitungan uji korelasi persepsi keadilan kompensasi terhadap loyalitas karyawan diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{x_2y}$  sebesar  $0,488$  dengan taraf signifikansi sebesar  $0,001$  ( $p < 0,05$ ). Artinya terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi keadilan kompensasi dengan loyalitas karyawan di PT. KMP. Dari perhitungan uji t parsial diperoleh nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ , artinya persepsi keadilan kompensasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Kata kunci : loyalitas, kompensasi, kepemimpinan, transformasional.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
STYLE AND PERCEIVED COMPENSATION FAIRNESS TOWARDS  
EMPLOYEE LOYALTY PT. KRIDHA MULTINIAGA PRIMA  
JUWANA**

**Widya Qorinnatul Widad, Agustin Handayani**  
Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
[widyaqorin15@std.unissula.ac.id](mailto:widyaqorin15@std.unissula.ac.id), [agustin@unissula.ac.id](mailto:agustin@unissula.ac.id)

**ABSTRACT**

*This research aims to determine the relationship between transformational leadership style and perceptions of compensation fairness on employee loyalty. The population in this study were employees of PT. Kridha Multiniaga Prima Juwana. The number of employees selected as respondents was 40 respondents with permanent employee status. The data analysis technique uses multiple regression methodology with primary data sources from interviews and questionnaires distributed to respondents as samples. The results of the correlation test conducted obtained  $R = 0.288$  with  $F_{hitung} = 7.249$  greater than  $F_{tabel} = 3.25$  and a significance level of  $0.002$  ( $p < 0.05$ ). The results showed that there is a positive and significant relationship between the perception of compensation justice on employees of PT Kridha Multi Prima Juwana, based on the correlation coefficient  $r_{x_2y} = 0.488$  with a significance level of  $0.001$  ( $p < 0.05$ ) and there is no relationship between transformational leadership style and loyalty on employees of PT Kridha Multi Prima Juwana with a correlation coefficient  $r_{x_1y}$  of  $-0.464$  with a significance level of  $0.114$  ( $p > 0.05$ ). The conclusion shows that transformational leadership style has no effect on employee loyalty of PT Kridha Multi Prima Juwana, on the other hand, perception of compensation justice has an influence on employee loyalty of PT Kridha Multi Prima Juwana.*

*Keywords: loyalty, compensation, leadership, transformational.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Karyawan adalah aset yang berharga bagi perusahaan untuk mencapai sebuah tujuan. Fokus utama Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu memberikan kontribusi atas suksesnya perusahaan. Supaya produktifitas perusahaan berjalan dengan lancar dibutuhkan tenaga kerja atau karyawan yang sesuai dengan prinsip *“the right man in the right place”*. Oleh karena itu, maka langkah awal yang membentuk kunci utama yaitu proses rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhannya. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi sangatlah penting krusial dan membutuhkan tanggung jawab yang sangat besar.

Sebuah perusahaan mempunyai klasifikasi yang diinginkan dan ditetapkan sebagai standar kerja yang harus dicapai oleh setiap karyawan. Manajemen perusahaan yang menetapkan standar kerja karyawan dan dalam pelaksanaannya memiliki kriteria-kriteria sebagai acuan dalam menentukan standar kerja tersebut seperti tingkat pendidikan, usia dan pengalaman kerja. Perusahaan tidak menerapkan standar yang terlalu tinggi atau pun terlalu rendah yang akibatnya akan merugikan perusahaan tersebut. Loyalitas karyawan merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak perusahaan, karena itu perusahaan perlu mengetahui faktor apa saja yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan tersebut (Hasibuan, 2013).

Sumber daya manusia di Indonesia pada kenyataanya masih tergolong rendah tingkat loyalitasnya (Sugiyarto, 2016). Rendahnya loyalitas tersebut diungkap oleh survei Towers Watson yang merupakan perusahaan konsultan di bidang ketenagakerjaan, survei mengungkapkan khusus Indonesia 42% dari total responden mengatakan bahwa responden tersebut harus keluar dari perusahaan tempatnya bekerja sekarang sehingga dapat meningkatkan karir di masa depan (Gunawan, 2015).



Sulitnya mempertahankan loyalitas pekerja ditunjukkan berdasarkan survei Towers Watson dalam *Global Workforce Study* (GWS) terhadap tigapuluh dua ribu karyawan disemua negara termasuk lebih dari seribu karyawan di Indonesia yang menunjukkan bahwa sebanyak 66% karyawan di Indonesia cenderung meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam kurun waktu dua tahun (Sindonews, 2014). Loyalitas kerja yang rendah membuat karyawan kurang semangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan kepadanya, tingkat absensi yang tinggi, kurangnya disiplin kerja dan produktivitas karyawan yang kurang baik (Kosasih dan Kuniawan 2018).

Kinerja karyawan yang loyal kepada perusahaan diartikan sebagai komitmen yang disengaja demi kepentingan perusahaan bahkan mengorbankan kepentingan pribadi untuk tugas yang diterima (Saputra dkk., 2016). Karyawan yang loyal atau setia kepada perusahaan akan melakukan yang terbaik terhadap penyediaan layanan yang memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja (Tomic, 2018). Perilaku karyawan dan sikap yang dimiliki dapat menunjukkan ukuran loyalitas kerja karena pada masa lalu loyalitas hanya diukur dengan lama waktu karyawan tersebut bekerja, akan tetapi, pada masa ini ukuran loyalitas telah sedikit bergeser kearah kualitatif yang dikaitkan dengan seberapa besar karyawan tersebut bersedia menaati peraturan yang berlaku di perusahaan, meningkatkan produktivitas kerja, dan keinginan mengabdikan kepada perusahaan (Pramana, 2019).

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan distributor yaitu PT Kridha Multiniaga Prima yang mempunyai beberapa cabang di Jawa Tengah. Berdasarkan survei awal yang dilakukan peneliti kepada pihak manajemen perusahaan, peneliti menemukan kurangnya loyalitas karyawan kepada perusahaan. Kurangnya loyalitas kepada perusahaan ditandai dengan tingkat keterlambatan yang tinggi, susah mengikuti apel pagi, istirahat disaat masih jam bekerja berlangsung, dan banyak karyawan yang keluar atau kurang

mengabdikan kepada perusahaan. Penjelasan di atas didukung oleh wawancara kepada HRD yang berinisial A. subjek A mengatakan :

*“Setiap minggu ketika penarikan absensi karyawan atau setiap bulan ketika mau merekap gaji dan KPIM karyawan saya dapati absensi keterlambatan yang banyak sekali dilakukan oleh karyawan. Jam masuk disini memang tergolong pagi yaitu pukul 07.30 serta jam kerja yang panjang yaitu 9 jam sampai dengan pukul 16.30 WIB. Banyak karyawan yang terlambat masuk kerja tidak hanya di cabang Pati, mereka juga susah di atur untuk melakukan apel pagi, banyak sekali karyawan gudang yang mengobrol dan tidur di jam kerja yang masih berlangsung dan akhir akhir ini banyak sekali karyawan yang keluar dan memulai HRD memulai rekrutmen baru. Sementara itu, loyalitas karyawan juga kurang maksimal, dibuktikan dengan omset yang di dapat distributor tidak mencapai target bulanan yang di tetapkan. Oleh sebab itu, karyawan tidak semangat bekerja karna tidak memperoleh insentif yang mereka inginkan”*

Wawancara kedua dilakukan oleh peneliti kepada subjek yang berinisial D dengan jabatan sales marketing. Subjek D mengatakan :

*“Disini saya tidak terlalu loyal terhadap perusahaan, karena upaya saya tidak mendapatkan penghargaan dari atasan, meskipun kita sebagai sales sudah mendapatkan target yang harus dipenuhi setiap bulannya, tetapi manfaatnya tidak sesuai, sehingga kinerja saya dilapangan juga tidak maksimal. ”*

Wawancara lain dilakukan peneliti oleh karyawan Gudang yang berinisial T subjek T mengatakan :

*“Saya suka dengan pekerjaan saya, hubungan dengan rekan kerja juga baik, tetapi pinginnya nanti saya punya usaha sendiri, jadi kalau bekerja di sini sampai pensiun sepertinya tidak. Nanti kalau saya sudah cukup modal saya akan mengundurkan diri dan membangun usaha sendiri.”*

Berdasarkan wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat loyalitas di perusahaan tersebut masih tergolong rendah dan belum maksimal. Karyawan yang tidak memiliki loyalitas kerja tinggi cenderung kurang fokus

dalam bekerja, kurang taat pada peraturan perusahaan, kurang tanggung jawab dengan pekerjaannya, dan kurang ingin mengabdikan terhadap perusahaan (Nitisemito, (2018). Kurangnya loyalitas kerja karyawan tidak bisa dibiarkan terus -menerus, karena dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Karyawan yang berprestasi adalah yang mampu bekerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan, sehingga akan kelihatan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi. Setiap perusahaan tentu menginginkan seluruh karyawan bekerja sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan agar dapat menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mendorong karyawan agar dapat bekerja dengan apa yang diinginkan, manajemen perusahaan harus bisa memotivasi karyawannya untuk dapat memberikan kontribusi yang positif dan untuk memberikan hasil yang lebih baik lagi, perusahaan harus bisa membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik dalam rangka proses pencapaian tujuan perusahaan (Safitri R, 2015).

Permasalahan mengenai loyalitas pegawai merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen instansi atau perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor- faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai tersebut. Faktor keberhasilan suatu perusahaan menyatakan bahwa loyalitas timbul dari beberapa faktor yaitu: (1) Karakteristik pribadi, yang meliputi: usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian, (2) Karakteristik pekerjaan, meliputi: tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas, (3) Karakteristik desain perusahaan, dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan, (4) Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan yang diberikan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya

terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan (Sasmitaningrum, 2017). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai tersebut akan membuat manajemen instansi atau perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas pegawainya agar sesuai dengan harapan perusahaan (Lestari, 2015).

Faktor yang pertama yang bisa menjadi pertimbangan perusahaan adalah gaya kepemimpinan. Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dalam konsep gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin mengajak bawahannya untuk berubah kearah yang lebih baik. Hal tersebut tentu saja akan menimbulkan perspektif yang berbeda beda kepada setiap karyawan di perusahaan. Karyawan tentu saja ada yang setuju dan ada yang tidak setuju dengan gaya kepemimpinan tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang bisa mempengaruhi loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut sesuai dengan hasil wawancara kepada subjek ke 4 yang berinisial GB yang bekerja sebagai seorang Koordinator Sales Penjualan. Subjek GB mengatakan:

*“Pemimpin disini menyuruh kita untuk satu tujuan dengan beliau, tapi terkadang tidak mau diajak untuk diskusi mengenai isu terkini di lapangan itu seperti apa, beliau kalau sudah membuat target bagaimanapun keadaannya ya kita sebagai tim marketing harus dituntut untuk memenuhi target tersebut. Manager kami kalau diajak ke lapangan sangat susah apalagi mendengarkan keluh kita di lapangan, bagaimana hambatannya, susah, belum persaingan dengan merk lain. Yang tau soal lapangan kan sebenarnya tim marketing ini, beliau sebagai pemimpin hanya tinggal terima data tanpa lihat kondisi yang sebenarnya terjadi. Isu isu yang kita sampaikan pada saat meeting bulanan hanya sebagai wacana yang sampai saat ini belum di realisasikan, bekerja itu bukan hanya kita sendiri tapi semuanya, kita butuh pemimpin yang mau mendengarkan dan ikut merealisasikan sehingga kita juga bisa maksimal dalam bekerja.”*

Berdasarkan wawancara di atas maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh loyalitas karyawan dalam bekerja. Menurut Bass dalam (Swandari, 2017). mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins, 2018).

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Sunyoto, 2016) Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Northouse Peter, 2017).

Kepemimpinan merupakan sifat penting pimpinan dalam pengorganisasian sumber daya manusia yang baik. Pimpinan dan kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja sumber daya manusia. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang atau personil ke arah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja sumber daya manusia menjadi lambat, karena tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan yang dapat diartikan bahwa pemimpin yang kuat dan bisa dipercaya oleh

karyawan. akan dihormati dan menjadi panutan karyawan sehingga karyawan bisa meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan (Yosef, 2015).

Permasalahan mengenai loyalitas pegawai merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen instansi atau perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai tersebut. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pegawai tersebut akan membuat manajemen instansi atau perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas pegawainya agar sesuai dengan harapan perusahaan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas konsumen adalah kompensasi (Safitri, 2015).

Setiap karyawan ketika menerima kompensasi dalam bentuk apapun mempunyai persepsi yang berbeda-beda. Beberapa karyawan merasakan suatu ketidakadilan terhadap kompensasi yang telah diterima karena tidak sesuai dengan beban kerja yang sudah dijalani (Restianti & Rahardjo, 2016). Semua karyawan dalam kategori pekerja dapat dibayar sama, atau gaji yang bervariasi berdasarkan kinerja, lama bekerja, keterampilan yang dimiliki, kompetensi atau keahlian, dan lain sebagainya (Gupta & Shaw, 2014). Besar atau kecilnya kompensasi yang dapat diterima karyawan juga sudah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003 pasal 92 ayat satu yang memiliki bunyi bahwa kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus disesuaikan dengan jabatan, golongan, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan kompetensi (Kemenperin. go.id, 2018).

Khusus masalah kompensasi, perusahaan telah memberikan kompensasi yang sesuai dengan peraturan pemerintah yaitu telah sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kabupaten) Pati tahun 2023. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh pihak manajemen dan karyawan perusahaan. Karyawan sudah mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kesepakatan kerja yang sudah dibuat sebelumnya. Selain gaji pokok, perusahaan juga memberikan insentif dan promosi jabatan yang baik. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan sopir perusahaan yang berinisial M. Subjek M menyatakan:

*“Tugas kita sebagai penitis sama yaitu mengirim barang kepada pelanggan sesuai dengan orderan sales, tetapi insentif yang saya terima tidak sesuai dengan beban kerja yang saya kerjakan, perhitungan insentif disini berdasarkan nilai banyaknya nominal yang dikirim, yaa jelas beda mba, mereka yang kiriman enteng dengan nominal besar akan jauh diuntungkan dengan sistem model insentif ini. Berbeda dengan saya yang kirimannya adalah beverage, misalkan gallon yang nominalnya hanya 20.000, tapi sudah memenuhi seluru bak truk saya. Saya merasakan ketidakadilan kompensasi yang saya terima.”*

Kurangnya loyalitas juga dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi. Kompensasi yang sama rata dengan beban kerja yang berbeda antar rekan kerja membuat karyawan merasa tidak adil. Karyawan yang merasakan suatu ketidakadilan atas kompensasi yang diterima akan melakukan tindakan negatif sebagai respon atas perlakuan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja (Hidayat R.M, 2017). Apabila tindakan tersebut tidak berdampak atas keadilan kompensasi yang diterima karyawan dari perusahaan maka karyawan akan cenderung mengambil tindakan untuk mengundurkan diri (Maineldi, 2016) Namun sulitnya mencari pekerjaan membuat karyawan akan melampiaskannya dalam bekerja. Karyawan akan kurang peduli dan mengacuhkan dengan pekerjaannya dan kurang bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh perusahaan sehingga dapat menurunkan loyalitas kerja karyawan. Sebaliknya karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap keadilan kompensasi yang diterima akan menilai kompensasi yang diberikan adil sehingga menunjukkan keinginan karyawan tetap menjadi bagian dari perusahaan, mempunyai sikap loyalitas serta menerima nilai dan tujuan perusahaan (Oktarini K.R, 2014).

Penelitian mengenai loyalitas kerja pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dengan tema yang sama. Penelitian dari Aang (2021) mempunyai kesamaan dalam tema dan subjek yaitu hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas kerja pada karyawan. Hal yang sama juga dilakukan oleh Dr. Fitriana & F Rakhman (2021) yaitu penelitian dengan tema hubungan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas

karyawan. Perbedaan penelitian kali ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dr. Fitriana & F Rakhman (2021) yaitu terletak pada penggunaan variabel bebas. Penelitian kali ini peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi dalam satu penelitian. Tema penelitian yang sama dilakukan oleh Aang (2021) yaitu hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Aang (2021) terletak pada penggunaan alat ukur yang digunakan, karena penelitian ini menggunakan alat ukur gaya kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan penjelasan diatas, dalam penelitian ini kali ini peneliti ingin mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan PT Kridha Multiniaga Prima Pati.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan mengenai latar belakang di atas, dapat diangkat rumusan masalah sebagai berikut: Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi dengan loyalitas kerja karyawan?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi dengan loyalitas kerja karyawan?

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat diantaranya :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dalam mengembangkan pengetahuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi sehingga dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai loyalitas kerja karyawan.



## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dibidang industri dalam mengembangkan dan meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Adapun kegunaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan dalam meningkatkan loyalitas kerja karyawan.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Loyalitas Kerja Karyawan**

##### **1. Pengertian Loyalitas Kerja**

Loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Loyalitas juga didefinisikan sebagai keinginan dari karyawan untuk memberikan dedikasi, kemampuan yang dimiliki, serta merasa dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi dibuktikan dengan keinginan untuk bekerja dengan baik dengan maksud membantu mewujudkan tujuan dari suatu perusahaan tersebut (Dewanto, 2015).

Loyalitas karyawan identik dengan komitmen, sikap dan pemikiran yang penting terhadap perusahaan sehingga menimbulkan kesediaan tetap bersama menjadi anggota perusahaan (Kuzmanovic & Tomic, 2018). Loyalitas mengacu pada karyawan yang senantiasa berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan dan memiliki kepercayaan bahwa bekerja dalam perusahaan tersebut merupakan pilihan terbaik (Preko 2013).

Loyalitas karyawan dimanifestasikan dari hubungan aktif karyawan dengan organisasi sehingga karyawan bersedia memberikan sesuatu dari dirinya untuk berkontribusi pada kesejahteraan perusahaan (Wilianto, 2019). Loyalitas kerja berarti karyawan bersedia untuk bekerja di perusahaan saat ini, ia mencoba yang terbaik untuk keberhasilan organisasi. Karyawan yang loyal memutuskan untuk tidak meninggalkan perusahaan (Waqas et al., 2014).

Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai keterikatan psikologis atau komitmen pada perusahaan dan berkembang sebagai hasil dari peningkatan kepuasan kerja karyawan (Singhal, 2015). Karyawan yang memiliki loyalitas rendah dalam perusahaan mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian yang disebabkan karena karyawan tidak bekerja dengan seluruh kemampuan yang dimiliki (Lestari, 2015). Loyalitas karyawan merupakan sikap positif karyawan terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja (Purba, 2017).

Berdasarkan uraian tentang pengertian loyalitas menurut para ahli di atas dapat diperoleh kesimpulan bahwa, loyalitas merupakan kesetiaan dan keinginan dari karyawan untuk memberikan dedikasi, keinginan, mengidentifikasi sesuatu serta merasa dirinya menjadi bagian dari suatu perusahaan ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya serta untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. Selain itu, membantu mewujudkan tujuan dari perusahaan.

## 2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Faktor yang memengaruhi timbulnya loyalitas kerja (Martwi dan Mardalis, 2019).

- a. Karakteristik pribadi, merupakan orang yang memiliki sikap berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah dan berbeda berinteraksi dengan atasan, rekan kerja maupun bawahannya.
- b. Karakteristik pekerjaan, merupakan sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi ketrampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, kewenangan dan tanggung jawab dari tugas yang telah dilakukan.
- c. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan.
- d. Pengalaman kerja  
Merupakan hal yang bisa didapat ketika karyawan bekerja dan menjadi bagian dalam perusahaan sehingga dapat merasakan adanya kepuasan pribadi yang bisa dipenuhi oleh perusahaan.

Menurut Onsardi (2018) faktor-faktor yang menyebabkan tinggi dan rendahnya loyalitas karyawan, sebagai berikut:

- a. Kompensasi, yaitu imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai hasil atas kinerja yang telah mereka kerjakan. Imbalan tersebut dapat berupa nonfisik maupun fisik yang diberikan sesuai dengan pengorbanan serta kinerja yang dilakukan karyawan.
- b. Pemberdayaan, yaitu perubahan yang muncul dari sistem kerja yang akan

membuat perusahaan semakin berkembang. Perubahan yang dimaksud meliputi; tanggung jawab, kepercayaan, wewenang dan kompetensi diri karyawan yang akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan yang diharapkan.

- c. Kepuasan kerja, yaitu timbulnya rasa senang atau kecewa yang dirasakan karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan. Kepuasan kerja dapat dilihat dari bagaimana sikap karyawan terhadap pekerjaannya, kerjasama antar pribadi (baik antar karyawan maupun dengan atasan) dan situasi kerja.

Terdapat pula faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas kerja, antara lain faktor rasional, faktor emosional dan faktor kepribadian (Jusuf, 2015).

- a. Faktor rasional menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis seperti gaji, kompensasi, jenjang karir, dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
- b. Faktor emosional menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja, serta perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang. Selain itu, terdapat juga gaya kepemimpinan, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, dan juga budaya kerja.
- c. Faktor kepribadian yang menyangkut sifat, karakter dan temperamen yang dimiliki pekerja. Semua faktor mempunyai pengaruh tersendiri terhadap terbentuknya loyalitas kerja pada diri karyawan.

Berdasarkan pemaparan faktor-faktor loyalitas kerja dari beberapa tokoh, dapat dilihat bahwa setiap faktor mempunyai dampak tersendiri bagi terbentuknya loyalitas kerja karyawan yang memengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Tuntutan loyalitas karyawan yang diharapkan oleh perusahaan dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan oleh perusahaan dan perusahaan telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas kerja tersebut meliputi tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja dalam perusahaan, gaya

kepemimpinan, serta tunjangan kesejahteraan dan kompensasi.

Selain itu, loyalitas juga dipengaruhi faktor karakteristik pribadi karyawan, karakteristik perusahaan dan pengalaman yang diperoleh karyawan selama bekerja dalam perusahaan.

### 3. Aspek – Aspek Loyalitas Kerja

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu di kemukakan oleh (Soegandhi, Sutanto, dan Setiawan 2016) yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain:

a. Taat pada peraturan.

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

b. Tanggung jawab pada perusahaan.

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan 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.

c. Kemauan untuk bekerja sama.

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

d. 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.

e. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan

mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

f. Kesukaan terhadap pekerjaan

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

Loyalitas kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek (Hasibuan, 2018). Aspek tersebut antara lain:

a. Ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan

Karyawan harus menaati peraturan yang sudah dibuat dan di tetapkan oleh perusahaan demi terciptanya kenyamanan bersama.

b. Rasa tanggung jawab yang tinggi

Tanggung jawab karyawan yang tinggi mendorong karyawan tetap bekerja di dalam perusahaan. Karyawan menganggap pekerjaan yang ditekuni sebagai tanggung jawab yang harus diselesaikan sampai akhir.

c. Pengabdian terhadap perusahaan

Adanya hubungan yang erat dan perhatian dari perusahaan dengan karyawan akan membuat karyawan mengabdikan kepada perusahaan dengan bekerja sampai pensiun.

d. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan kerja

Banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan menguji seberapa sanggup karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaan.

Pendapat lain mengenai aspek loyalitas kerja selanjutnya dikemukakan (Zakinov, Irta, dkk., 2014).

a. Kepatuhan dan ketaatan terhadap aturan

Ketaatan merupakan bentuk kesanggupan karyawan untuk menaati

segala peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan serta taat terhadap perintah yang diberikan atasan yang berwenang dan kesanggupan untuk tidak melanggar aturan tersebut.

b. Tanggung jawab terhadap pekerjaan

Sikap karyawan untuk sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, diserahkan tepat waktu, serta berani mengambil resiko atas keputusan yang dibuat dengan penuh tanggung jawab.

c. Pengabdian

Sumbangan pemikiran dan tenaga karyawan secara ikhlas kepada perusahaan.

d. Kejujuran

Keselarasannya antara yang diucapkan dengan perbuatan yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan dari pemaparan beberapa aspek menurut para tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek loyalitas kerja menurut (Soegandhi, 2016) antara lain taat pada peraturan, tanggung jawab karyawan, kemauan bekerja sama, hubungan antar pribadi, dan kesukaan terhadap pekerjaan.

## B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

### 1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berasal dari kata “*to transform*” yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya (Aulia Anshari, 2022).

Gaya kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin memiliki cara-cara khusus yang mampu membuat karyawan percaya dan menghormatinya. Gaya kepemimpinan transformasional mampu membuat pengikut setia, menghormati, menghargai dan mempercayai pemimpinnya (Tania, 2017).

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan

mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut (Setiawan, 2015).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu memberikan dukungan, motivasi, dan semangat kepada para karyawannya supaya bekerja secara optimal dan memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.

## 2. Faktor - Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Humpreys (Fitria, 2014) dan (Tania, 2017) menjelaskan empat faktor kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. *Idealized Influence*, yaitu pemimpin memiliki perilaku yang dapat dijadikan contoh dan panutan bagi pengikutnya.
- b. *Inspirational Motivation*, yaitu pemimpin memberikan motivasi untuk meningkatkan semangat para pengikutnya.
- c. *Individualized consideration*, yaitu pemimpin memberikan bimbingan dan masukan kepada para karyawan agar mampu mengembangkan kemampuan mereka.
- d. *Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin mendorong karyawan untuk mengungkapkan ide-ide mereka dan mampu menganalisis dan memahami permasalahan sehingga dapat memecahkan masalah yang dihadapi dengan baik.

Priyabashini & Khrisnan (2016) menyatakan terdapat empat faktor kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Pengaruh idealisasi, yaitu cita-cita di sini dimaksudkan pemimpin mampu membangkitkan kepercayaan pengikutnya, membuat pengikut meniru perilaku pemimpin, dan mampu meningkatkan komitmen pengikut dalam mencapai visi dan misi.



- b. Motivasi Inspirasional, yaitu pemimpin mampu membimbing para pengikutnya supaya memiliki semangat yang tinggi, suka antusias, dan berani menantang masa depan.
- c. Stimulus Intelektual, yaitu mendorong pengikut untuk dapat memahami masalah, mampu mendekati masalah dari sudut pandang yang luas.
- d. Pertimbangan individu, yaitu pemimpin memperlakukan setiap individu sebagai individu yang unik, bukan hanya bagian-bagian yang dibandingkan satu sama lain.

Terdapat lima faktor utama yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional di dunia kerja (Fazri, 2018), yaitu:

- a. Kharismatik, kepemimpinan yang mempunyai pribadi yang mendalam untuk memotivasi para karyawannya dalam mencapai performa yang luar biasa.
- b. Kemampuan mempengaruhi, kemampuan pemimpin mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama.
- c. Kemampuan menghargai dan memperhatikan, merupakan kemampuan saling mengakui keberadaan orang lain dan mampu menghargai perasaan karyawan.
- d. Mampu menjadi motivator dan inspirator, pemimpin mampu membangkitkan semangat para karyawan untuk mengembangkan perusahaan.
- e. Mampu menggali kreatifitas anggotanya, yaitu mampu menciptakan peluang baru bagi perusahaan dan karyawan yang dipimpin.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu kharismatik, kemampuan mempengaruhi, mampu menghargai dan memperhatikan, mampu menjadi motivator dan inspirator, dan mampu menggali kreatifitas anggotanya yang dikemukakan oleh Fazri (2018).

### **3. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Carless, Wearing, Mann (2017) menjelaskan terdapat tujuh dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Mengkomunikasikan visi, yaitu pemimpin menciptakan visi atau tujuan ideal. Pemimpin transformasional mengembangkan citra masa depan organisasi mereka dan mengkomunikasikan visi ini kepada bawahan. Sebuah visi akan memberi kesamaan tujuan bagi karyawan untuk bekerja menuju tujuan perusahaan.
- b. Mengembangkan staf, yaitu pemimpin memberikan fasilitas yang memadai dan mendorong perkembangan pribadi bawahan mereka. Para pemimpin menganalisis kebutuhan dan kemampuan masing-masing anggota dan mengarahkan anggota untuk mampu mengembangkan diri mereka.
- c. Memberikan dukungan, yaitu pemimpin memberikan dukungan dan umpan balik kepada karyawan atas prestasi dan keberhasilan karyawan. Pengakuan pemimpin atas prestasi anggota menunjukkan bahwa pemimpin menghargai dan mendukung pekerjaan yang dilakukan oleh anggota. Mampu meningkatkan komitmen anggota dalam mencapai tujuan perusahaan.
- d. Memberdayakan staff, yaitu pemimpin melibatkan anggota atau bawahannya dalam pengambilan keputusan dan membuat kebijakan perusahaan. Para pemimpin memberikan hak dan wewenang kepada anggota untuk terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menumbuhkan iklim kepercayaan, rasa hormat, komunikasi terbuka, dan kerjasama yang kooperatif antar anggota.
- e. Inovatif, yaitu pemimpin memiliki ide yang kreatif dan tidak konvensional. pemimpin yang inovatif juga siap menerima resiko dan menyukai hal yang menantang. Pemimpin seperti ini menganggap kesalahan bawahan sebagai proses belajar.
- f. Memimpin dengan contoh yang baik, yaitu pemimpin memberikan role-model yang baik kepada para anggotanya. Pemimpin mampu bersikap konsisten antara pandangan dan perilaku mereka. Pemimpin mengekspresikan rasa percaya diri dan memberikan contoh yang baik kepada para anggotanya.

- g. Karismatik, yaitu pemimpin yang dapat dipercaya, sangat kompeten, dan dihormati oleh anggotanya. Pemimpin yang karismatik mampu menginspirasi para anggotanya untuk mengoptimalkan kinerja demi mewujudkan tujuan perusahaan.

Dvir, Eden, Avolio, & Shamir (2018) menyatakan terdapat tiga dimensi kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Motivasi, yaitu pemimpin mampu memotivasi para karyawan sehingga dapat memuaskan kebutuhan aktualisasi diri dari para bawahannya serta mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Moralitas, yaitu pemimpin harus membangkitkan semangat para karyawan serta mampu menciptakan kesesuaian antara nilai pemimpin dengan para karyawannya.
- c. Pemberdayaan, yaitu pemimpin harus mampu mengembangkan manajemen diri, mengembangkan ide-ide baru, dan meningkatkan kapasitas serta kemampuan para karyawannya.

Munandar (2016) menjelaskan lima aspek gaya kepemimpinan transformasional:

- a. *Atributed charisma*, yaitu pemimpin lebih mendahulukan kepentingan perusahaan dibandingkan urusan pribadi. Pemimpin bersedia berkorban untuk kepentingan perusahaan serta mampu bersikap tenang saat menghadapi masalah dan yakin mampu mengatasi masalah tersebut dengan baik. Pemimpin seperti membuat para anggotanya merasa bangga dan tenang berada di dekatnya.
- b. *Inspirational leadership*, yaitu pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada anggotanya sehinggalapara anggota yakin bahwa mereka mampu melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan mencapai tujuan yang diharapkan. Pemimpin seperti ini mampu memberikan berbagai macam ide dan gagasan.
- c. *Intellectual stimulation*, yaitu pimpinan mendorong para anggotanya untuk menemukan ide-ide baru dalam bekerja dan mengembangkannya.
- d. *Individualized consideration*, yaitu pemimpin memberikan perhatian dan

memperlakukan setiap anggotanya sesuai dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing. Pemimpin seperti ini senantiasa mendengarkan keluhan dan kritikan dari anggotanya serta memberikan nasihat yang bermakna kepada anggotanya.

- e. Idealized influence, yaitu pemimpin menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, dan mempengaruhi bawahannya agar memiliki tekad untuk mencapai tujuan serta berhati-hati dalam mengambil keputusan.
- f. Berdasarkan beberapa dimensi yang telah disebutkan diatas,
- g. dapat disimpulkan bahwa peneliti menggunakan dimensi kepemimpinan transformasional (Tania, 2017) yaitu idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual, dan motivasi inspirasioanal.

### **C. Persepsi Keadilan Kompensasi**

#### **1. Definisi Persepsi Keadilan Kompensasi**

Menurut (Hasibuan, 2017) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk tunai maupun non-tunai yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan.

Persepsi terhadap keadilan kompensasi diartikan penafsiran atas informasi atau pengalaman mengenai berbagai bentuk balas jasa atau imbalan baik secara langsung berupa gaji maupun tidak langsung berupa tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang diperoleh dari lingkungan dan diserap oleh panca indera dengan proses seleksi dan organisasi atau berasal dari ingatan mengenai apa yang pernah diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Persepsi keadilan kompensasi diartikan sebagai cara individu mengartikan, memandang, dan menilai sesuatu melalui panca inderanya mengenai imbalan dari tempat dirinya bekerja (Rakhmat, 2016). Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama, akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka akan memperoleh keadilan kompensasi yang berbeda pula tergantung pada prestasi kerja karyawan (Suhartini, 2018).

Keadilan prosedural kompensasi fokus pada proses keputusan yang diambil untuk menentukan luaran pekerjaan yang dipandang masuk akal. Para

karyawan ingin mengetahui keputusan apa yang diambil dan bagaimana proses keputusan dibuat. Evaluasi dalam suatu organisasi dari manajer atas kinerja karyawan dipersepsikan tidak adil sesuai dengan aturan dan regulasi, maka mereka mempersepsinya tidak ada keadilan. Keadilan interaksional kompensasi berkaitan dengan keadilan yang terjadi ketika perlakuan dalam implementasi atau pengalokasian tingkat upah dipandang adil. Sejalan dengan pendapat (Simamora & Henry 2015) yang menyatakan keadilan kompensasi yang diberikan harus sama dan sebanding dengan beban kerja yang diterima (Yahyo, dkk., 2017).

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi keadilan kompensasi merupakan proses seorang karyawan memandang, memahami, dan menilai sesuatu melalui panca indera mengenai imbalan atau kompensasi baik yang diberikan secara finansial maupun non finansial dari tempat karyawan tersebut bekerja. Persepsi keadilan kompensasi merupakan penilaian karyawan secara pribadi yang dirasakan adil atau tidak adil atas kompensasi yang diterima sebagai bayaran atas jasa karyawan kepada perusahaan.

## **2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Keadilan Kompensasi**

Muljani (2017) menjelaskan persepsi keadilan kompensasi tidak muncul tanpa adanya faktor-faktor berikut ini:

- a. Diri sendiri yaitu karyawan memberikan penilaian berdasarkan apa yang ada pada dirinya atau bersifat subjektif.
- b. Sistem yang berlaku yaitu sistem di dalam perusahaan tersebut, sistem yang sesuai dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama, dan sistem yang sesuai dengan peraturan pemerintahan yang telah ditetapkan dalam perundang-undangan.
- c. Orang lain yaitu menggunakan orang lain sebagai pembanding.

Hasibuan (2018) menyebutkan beberapa faktor dalam persepsi keadilan kompensasi yaitu:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja, yaitu jika jumlah penawaran lebih besar dari permintaan, maka kompensasi yang diterima semakin

kecil begitu sebaliknya.

- b. Pemerintah dan undang-undang, yaitu perusahaan memberikan kompensasi secara tepat sesuai dengan peraturan pemerintah.
- c. Biaya hidup, yaitu kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan biaya hidup di daerah tersebut. Pendidikan dan pengalaman kerja individu menentukan seberapa besar kompensasi yang akan diterimanya.
- d. Kondisi perekonomian nasional, yaitu semakin baik ekonomi negara maka akan semakin besar kompensasi yang diterima begitu sebaliknya.
- e. Karakteristik pekerjaan, yaitu semakin besar resiko dan tanggung jawab yang diterima karyawan maka akan semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan.
- f. Kemampuan dan kesediaan perusahaan, yaitu kompensasi yang diterima karyawan dilihat dari kondisi perusahaan atau kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi untuk para karyawannya.

Rahayu (2016) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi keadilan kompensasi yaitu:

- a. Kebutuhan, yaitu kebutuhan setiap karyawan berbeda-beda satu sama lain. Karyawan yang memiliki kebutuhan besar dan merasa kompensasi yang diterima tidak mencukupi kebutuhannya mungkin akan memiliki persepsi negatif terhadap keadilan kompensasi begitu sebaliknya.
- b. Pengalaman, yaitu pengalaman setiap orang akan berpengaruh pada persepsi yang diberikan.
- c. Suasana emosional, yaitu apabila seseorang sedang dalam suasana emosional yang buruk maka bisa memunculkan persepsi negatif terhadap sesuatu begitu sebaliknya.
- d. Kesiapan mental, yaitu kesiapan mental seseorang memiliki hubungan terhadap persepsi yang diberikan.
- e. Latar belakang budaya, yaitu budaya mampu mempengaruhi persepsi seseorang terhadap sesuatu.
- f. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi keadilan kompensasi yaitu diri sendiri,

sistem yang berlaku, dan orang lain.

### 3. Aspek Persepsi Keadilan Kompensasi

Menurut (Oktarini & Indrawati, 2014) menjelaskan tiga aspek persepsi keadilan kompensasi yaitu:

#### a. Aspek kognitif

Cerminan dari apa yang dipercaya oleh seseorang, yang berisi kepercayaan individu mengenai apa yang benar dan berlaku bagi objek yang di persepsi yaitu kompensasi. Aspek ini mencakup pemikiran dan penilaian karyawan terhadap kompensasi yang diterima yang meliputi gaji, bonus dan tunjangan.

#### b. Aspek afektif

Perasaan yang menyangkut kondisi emosional individu terhadap objek yang dipersepsikan yaitu keadilan kompensasi. Aspek afektif ini berisi perasaan karyawan mengenai kompensasi yang diterima dari perusahaan. Aspek ini mencakup perasaan-perasaan karyawan mengenai kompensasi yang diterima yaitu gaji, bonus dan tunjangan.

#### c. Aspek konatif

Kecenderungan untuk bertindak terhadap objek yang dipersepsikan yaitu keadilan kompensasi. Aspek konatif menunjukkan bagaimana kecenderungan berperilaku yang ada pada diri karyawan berkaitan dengan keadilan kompensasi yang diterimanya. Aspek ini mencakup kecenderungan-kecenderungan untuk berperilaku negatif atau positif yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan kompensasi yang diterima yaitu gaji, bonus dan tunjangan.

Suhartini (2018) menjelaskan tiga aspek fundamental dari infrastruktur persepsi kompensasi keadilan yaitu:

- a. Kompensasi karyawan menggambarkan prestasi kerja karyawan dan input yang dibawa oleh karyawan.
- b. Struktur dasar kompensasi dari organisasi menggambarkan nilai dari pekerjaan artinya pekerjaan yang sama diberi kompensasi yang sama dan pekerjaan yang berbeda mendapat kompensasi yang berbeda.

- c. Sistem kompensasi harus menggambarkan *market wage rate*
- d. dengan memperhatikan kebijaksanaan organisasi seperti memperhatikan pasar organisasi dan daya saing antar organisasi.

(Sutanto & Patty, 2014) menjelaskan tiga aspek persepsi keadilan kompensasi:

- a. Keadilan internal, yaitu perasaan seorang karyawan mengenai adil tidaknya kompensasi yang diterima berdasarkan kebijakan yang ada di dalam perusahaan tempatnya bekerja.
- b. Keadilan eksternal, yaitu perasaan seorang karyawan mengenai adil tidaknya kompensasi yang diterima dibandingkan dengan kompensasi di perusahaan lain.
- c. Keadilan karyawan, yaitu perasaan karyawan mengenai kompensasi yang didapat berdasarkan faktor yang ada dalam diri karyawan seperti harapan dan kebutuhan.

Berdasarkan uraian di atas, aspek yang digunakan peneliti adalah aspek persepsi terhadap keadilan diambil dari aspek persepsi yang dijelaskan oleh Oktarini & Indrawati, 2014) yaitu aspek kognitif, afektif, dan konatif karena sudah mewakili aspek yang dikemukakan Suhartini.

#### **D. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Persepsi Keadilan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan**

Loyalitas dapat didefinisikan sebagai suatu sikap mental untuk tetap bersikap kesetiaan baik kepada perusahaan, atasan, maupun rekan kerja (Hasibuan, 2015). Karyawan di dalam perusahaan diharapkan mempunyai sikap loyalitas yang tinggi sehingga mempunyai efektivitas pencapaian tujuan yang baik (Dewanto, 2015). Loyalitas merupakan sikap setia pada sesuatu dengan rasa cinta, sehingga dengan rasa loyalitas yang tinggi seseorang merasa tidak perlu untuk mendapatkan imbalan dalam melakukan sesuatu untuk orang lain tempat dia meletakkan loyalitasnya. dari definisi tersebut, bila karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan dan tidak begitu mengharapkan adanya kompensasi, maka bagi para pemimpin akan lebih mudah dalam melakukan strategi gaya kepemimpinan dan



kompensasi untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan akan berdampak baik apabila karyawan merasa gaya kepemimpinan atasan tersebut selaras dengan apa yang mereka harapkan. Hal tersebut tergantung bagaimana karyawan melihat dan mempersepsikan. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dipilih oleh atasan dalam mempengaruhi bawahan dalam hal pemikiran, perasaan, perilaku antar anggota serta sikap karyawan (Susanty & Baskoro, 2017). Terdapat beberapa gaya kepemimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku kepemimpinan yang menawarkan inspirasi kepada pengikut dan fokus pada kebutuhan intrinsik yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan sikap pemimpin untuk mendorong karyawan agar bekerja sesuai apa yang diinginkan dan membuat karyawan lebih memikirkan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi (Kharis, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Fajariani & Surya (2018) tentang pengalaman kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan, menunjukkan hasil yang signifikan dan hubungan positif. Hal serupa sesuai dengan penelitian Ardianto & Zuraida (2020) terdapat hubungan yang positif dan signifikan tentang hubungan kepemimpinan gaya transformasional dengan loyalitas karyawan.

Selanjutnya sarana yang digunakan untuk menimbulkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan adalah kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan atas balas jasanya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan akan bersikap acuh terhadap pekerjaan tanpa mendapatkan kompensasi yang layak dari perusahaan (Martiwi & Mardalis, 2016).

Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap loyalitas kerja karyawan, artinya semakin puas karyawan dengan kompensasi yang diterima maka semakin meningkatkan loyalitas kerja karyawan tersebut. Sebaliknya jika karyawan merasa kompensasi yang diterima kurang maka akan menurunkan loyalitas kerja karyawan tersebut. Kompensasi dan loyalitas kerja karyawan mempunyai

hubungan timbal balik. Kompensasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan loyalitas karyawan dapat meningkatkan kompensasi yang akan diterima oleh karyawan. Karyawan yang loyal akan berupaya meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Kompensasi yang rendah menyebabkan berbagai permasalahan dalam perusahaan diantaranya rendahnya loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki loyalitas cenderung rendah dapat dilihat tingginya tingkat absensi, disiplin kerja yang rendah, tingginya tingkat perputaran karyawan, dan rendahnya semangat kerja (Safitri, 2015).

Penelitian yang mendukung pendapat di atas adalah penelitian yang dilakukan oleh (Safitri, 2015). Penelitiannya yang dilakukan kepada karyawan perusahaan menunjukkan kompensasi memengaruhi loyalitas karyawan sebesar 13,6%. Selanjutnya diperkuat juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gunawan, 2017) yang menyebutkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada loyalitas karyawan. Pembuktian dapat ditemukan dari nilai T-statistik sebesar 5.917.

Persepsi karyawan dapat berpengaruh terhadap penilaian kebijakan dan aturan perusahaan (Muttaqien, 2014). Karyawan memiliki persepsi yang berbeda berdasarkan kompensasi yang telah diterima dari perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Hasibuan (2015) juga berpendapat bahwa persepsi karyawan terhadap kompensasi sebagai balas jasa suatu perusahaan ternyata memiliki dampak tersendiri berupa dampak positif maupun negatif.

Pemaparan tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh (Pramana, 2019), penelitiannya menjelaskan setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda terhadap kompensasi yang diterima sehingga dapat menentukan loyalitas karyawan terhadap perusahaan ketika karyawan tersebut menjalankan tugas pekerjaan. Persepsi karyawan dikatakan positif terhadap kompensasi apabila kompensasi yang diterima dapat mencukupi kebutuhan maka niscaya karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi dan sesuai harapan perusahaan. Sebaliknya jika persepsi karyawan negatif terhadap kompensasi yang diterima dan tidak mencukupi kebutuhan maka karyawan tersebut dapat memiliki loyalitas yang rendah. Penelitian selanjutnya dilakukan (Ambarsari, 2016) berdasarkan

penelitiannya terhadap karyawan menyebutkan loyalitas subjek tergolong tinggi, sumbangan efektif persepsi terhadap keadilan kompensasi sebesar 34,3% terhadap loyalitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan persepi keadilan kompensasi memiliki hubungan terhadap variabel loyalitas karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional dan semakin baik pemberian kompensasi maka akan menciptakan loyalitas kerja karyawan dalam perusahaan. Begitu juga sebaliknya, semakin kurang gaya kepemimpinan transformasional dan kurangnya pemberian kompensasi akan menurunkan loyalitas kerja karyawan dalam perusahaan.

#### **E. Hipotesis**

Hipotesis memiliki arti jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai jawaban tersebut terbukti melalui data- data yang terkumpul (Azwar, 2016). Berdasarkan uraian mengenai dinamika hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi dengan loyalitas kerja karyawan dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi dengan loyalitas kerja karyawan.
- H<sub>2</sub> : Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan loyalitas kerja karyawan.
- H<sub>3</sub> : Terdapat hubungan positif antara persepsi keadilan kompensasi dengan loyalitas kerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Identifikasi Variabel**

Identifikasi variabel memiliki arti yaitu langkah penetapan variabel-variabel penelitian dalam penentuan fungsi masing-masing untuk memudahkan pengertian dari fungsi variabel (Azwar, 2016). Identifikasi variabel penelitian perlu ditentukan terlebih dahulu sebelum proses pengumpulan dan analisis data. Variabel penelitian terbagi menjadi 2 bagian, yaitu variabel bebas dan tergantung. Variabel tergantung adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Sedangkan variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi variabel tergantung. Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Tergantung (Y) : Loyalitas Kerja Karyawan
2. Variabel Bebas (X1) : Gaya Kepemimpinan Transformasional  
(X2) : Persepsi Keadilan Kompensasi

#### **B. Definisi Operasional**

##### **1. Loyalitas Kerja Karyawan**

Loyalitas kerja merupakan kesetiaan atau keinginan dari karyawan untuk memberikan kemampuan, pengabdian, dan merasa dirinya menjadi bagian dari perusahaan dibuktikan dengan bekerja dan berusaha dengan baik serta mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan.

Loyalitas kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan skala loyalitas kerja. Skala loyalitas kerja disusun menggunakan aspek loyalitas kerja menurut (Soegandhi, 2016). Aspek loyalitas kerja tersebut meliputi taat pada peraturan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi dan kesukaan terhadap pekerjaan.

Semakin tinggi skor total loyalitas kerja karyawan maka semakin tinggi pula loyalitas kerja karyawan dalam perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah skor total skala loyalitas karyawan maka semakin rendah juga loyalitas kerja karyawan dalam perusahaan.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pandangan dari karyawan dalam melihat bagaimana cara atasan dalam mengarahkan, mementingkan kepentingan bawahan dan organisasi, membangun komitmen dan keterikatan antara bawahan dan atasan, serta memberikan apresiasi kepada bawahan dalam upayanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional ini diukur menggunakan skala gaya kepemimpinan transformasional dari (Fitria, 2014) yaitu: *idealized influence* (kharisma), *inspirational motivation* (inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individuallized consideration* (konsiderasi yang sifatnya individual).

Semakin tinggi skor yang diperoleh dapat diartikan semakin positif persepsi gaya kepemimpinan transformasional. Sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh mencerminkan semakin negatif persepsi gaya kepemimpinan transformasional.

## 3. Persepsi Keadilan Kompensasi

Persepsi keadilan kompensasi merupakan cara seorang karyawan memandang, mengartikan, menilai, dan merasakan adil atau tidak adilnya imbalan atau kompensasi yang diterima karyawan secara finansial maupun non finansial atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

Persepsi keadilan kompensasi dalam penelitian ini diukur menggunakan skala persepsi keadilan kompensasi yang disusun berdasarkan aspek persepsi keadilan kompensasi menurut (Oktarini, 2014). Aspek tersebut meliputi aspek afektif, kognitif, dan konatif.

Semakin tinggi skor yang diperoleh dapat diartikan semakin positif persepsi keadilan kompensasi. Sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh mencerminkan semakin negatif persepsi terhadap keadilan kompensasi.

### **C. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi merupakan ruang lingkup yang terdiri atas objek maupun subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan dipilih oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan hasilnya (Sugiono, 2017). Populasi dalam penelitian ini yaitu semua karyawan PT Kridha Multiniaga Prima Cabang Juwana.

#### **2. Sampel**

Bagian dari jumlah populasi yang memiliki ciri khas tertentu dinamakan sampel (Sugiono, 2017). Sampel dalam penelitian kali ini adalah karyawan yang telah bekerja di PT Kridha Multiniaga Prima Cabang Juwana.

#### **3. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel merupakan teknik untuk menentukan sampel mana yang akan digunakan dalam penelitian (Azwar, 2017). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Accidental Sampling* adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan, sehingga peneliti bisa mengambil sampel pada siapa saja yang ditemui tanpa perencanaan sebelumnya (Sugiyono, 2017).

### **D. Metode Pengumpulan Data**

Skala merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini. Seperangkat pernyataan yang telah dibuat untuk mengungkap atribut tertentu melalui respon terhadap pernyataan disebut dengan skala (Azwar, 2012).

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data terdiri dari tiga skala yaitu skala loyalitas kerja, skala gaya kepemimpinan transformasional dan skala persepsi keadilan kompensasi. Skala dibentuk dengan empat pilihan jawaban yaitu sangat tidak sesuai (STS), tidak sesuai (TS), sesuai (S) dan sangat sesuai (SS). Alasan peneliti menghilangkan pilihan netral adalah karena jawaban netral memiliki penafsiran ganda antara kearah sesuai atau tidak sesuai, jawaban netral tidak memberikan ketegasan pendapat, sikap, maupun persepsi dan alasan terakhir untuk menghindari subjek menjawab netral (Azwar, 2012). Skala penelitian akan

diberi lembar penjelasan mengenai cara mengisi skala yang benar dan lembar identitas diri subjek. Setiap aitem memiliki dua jenis pernyataan yaitu *favourable* dan *unfavourable*.

Pemberian skor dalam aitem *favourable* adalah jika subjek memberikan respon sangat sesuai (SS) maka dinilai 4, respon sesuai (S) dinilai 3, respon tidak sesuai (TS) dinilai 2, respon sangat tidak sesuai (STS) dinilai 1. Sedangkan pemberian skor untuk aitem *unfavourable* adalah nilai 4 apabila subjek memberikan respon sangat tidak sesuai (STS), nilai 3 jika repon tidak sesuai (TS), nilai 2 untuk respon sesuai (S) dan nilai 1 untuk respon sangat sesuai (SS).

### 1. Skala Loyalitas Kerja Karyawan

Penyusunan skala loyalitas kerja karyawan disesuaikan dengan aspek- aspek loyalitas kerja menurut Soegandhi (2016) yaitu taat kepada peraturan, tanggung jawab karyawan pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, hubungan antar pribadi, dan kesukaan terhadap pekerjaan.

**Tabel 3.1. Blue Print Skala Loyalitas Kerja**

No	Aspek	Jumlah Aitem		Jumlah	Bobot
		F	UF		
1.	Taat pada peraturan	2	2	4	16,67%
2.	Tanggung jawab pada pekerjaan	2	2	4	16,67%
3.	Kemauan bekerja sama	2	2	4	16,67%
4.	Rasa memiliki	2	2	4	16,67%
5.	Hubungan antar pribadi	2	2	4	16,67%
6.	Suka terhadap pekerjaan	2	2	4	16,67%
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Keterangan:

F : *Favourable*;

UF : *Unfavourable*

### 2. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional ini menggunakan aspek yang disusun oleh (Fitria, 2014) yaitu : *Idealized Influence* (Kharisma), *inspirational motivation* (inspirasi), dan *individuallized consideration* (konsiderasi yang sifatnya individual) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

**Tabel 3.2. Blue Print Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Aspek	Jumlah Aitem		Jumlah	Bobot
		F	UF		
1.	<i>Idealized Influence</i>	2	2	4	25%
2.	<i>Inspirational Motivation</i>	2	2	4	25%
3.	<i>Individualized consideration</i>	2	2	4	25%
4.	<i>Intellectual stimulation</i>	2	2	4	25%
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

### 3. Skala Persepsi Keadilan Kompensasi

Pengukuran yang akan digunakan untuk mengungkap persepsi keadilan kompensasi dalam penelitian ini menggunakan tiga aspek persepsi keadilan kompensasi yang dikemukakan oleh (Oktarini, 2014) yaitu aspek kognitif, aspek afektif dan aspek konatif.

**Tabel 3.3. Blue Print Skala Persepsi Keadilan Kompensasi**

No.	Aspek	Bentuk Kompensasi	Jumlah Aitem		Jumlah	Bobot
			F	UF		
1.	Kognitif	Gaji	2	2	4	11,11%
		Bonus	2	2	4	11,11%
		Tunjangan	2	2	4	11,11%
2.	Afektif	Gaji	2	2	4	11,11%
		Bonus	2	2	4	11,11%
		Tunjangan	2	2	4	11,11%
3.	Konatif	Gaji	2	2	4	11,11%
		Bonus	2	2	4	11,11%
		Tunjangan	2	2	4	11,11%
<b>Total</b>			<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Keterangan: F : Favourable

UF : Unfavourable

## E. Validitas, Uji Daya Beda Aitem dan Estimasi Reliabilitas Alat Ukur

### 1. Validitas

Validitas berasal dari kata validity yang artinya sejauh mana ketepatan serta kecermatan dari sebuah alat ukur dalam melakukan tugasnya dengan baik. Instrumen dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat ukurnya dapat berfungsi dengan baik dan dapat memberikan hasil ukur yang akurat begitupun dengan sebaliknya apabila instrumen pengukuran



menghasilkan data yang tidak akurat maka alat ukurnya memiliki validitas yang rendah.

Validitas isi merupakan validitas yang akan digunakan dalam penelitian ini, validitas isi merupakan validasi dari pengujian kisi-kisi instrumen skala pada kelayakan isi tes melalui analisis secara rasional oleh penilaian dari profesional terhadap alat ukur yang dipakai, agar alat ukur dapat memuat isi yang akurat dan tidak melewati batasan-batasan ukur. Profesional didalam penelitian ini adalah dosen pembimbing skripsi.

## 2. Uji Daya Beda Aitem

Tahap selanjutnya, setelah validitas isi terpenuhi maka dilakukannya uji daya beda aitem. Sejauh mana aitem dapat membedakan antara individu yang memiliki maupun tidak memiliki atribut yang tidak diukur disebut dengan daya beda aitem. Indeks daya diskriminasi merupakan indikator keselarasan antara fungsi aitem dan fungsi skala secara menyeluruh, dapat disebut dengan konsistensi aitem total (Azwar, 2017).

Kriteria dalam pemilihan aitem berdasarkan pada korelasi total dengan batasan  $r_{ix} \geq 0,30$ . Semua aitem yang mencapai koefisien korelasi 0,30 daya bedanya dianggap baik, sedangkan pada aitem dengan  $r_{ix} \leq 0,30$  akan diinterpretasikan dengan aitem yang memiliki daya beda rendah, lalu apabila jumlah aitem yang lolos masih belum mencukupi jumlah yang diinginkan maka dapat menurunkan batas kriteria menjadi 0,25 sehingga jumlah aitem yang diinginkan dapat tercapai (Azwar, 2017) Uji daya beda aitem dalam penelitian ini dihitung menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Packages for Social Science*) versi 22,0.

## 3. Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* yang memiliki arti sampai mana hasil pengukuran dapat di percaya, karena apabila pelaksanaan pengukuran telah dilakukan beberapa kali maka hasil yang diperoleh relatif sama (Azwar, 2017). Reliabilitas merupakan karakteristik utama didalam sebuah instrumen dan alat ukur yang baik. Hasil pengukuran dapat dipercaya saat pada

kelompok belum berubah dan reliabilitasnya dalam rentang 0 sampai 1,00 ( $<1,00$ ). Koefisien reliabilitas ada pada rentang angka 0 sampai 1,00 atau mencapai lebih dari 0 dan kurang dari angka 1,00 maka hasil dalam sebuah penelitian akan dinyatakan reliabel (Azwar, 2017).

*Alpha Cronbach* merupakan metode uji reliabilitas yang akan di gunakan didalam penelitian ini, karena koefisien *Alpha* akan memberikan harga yang lebih kecil atau sama besar dengan reliabilitas yang sebenarnya, sehingga dengan menggunakan teknik ini akan mendapatkan hasil yang teliti dan dapat mendeteksi hasil yang sesungguhnya.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah cara yang digunakan dalam mengolah data yang diperoleh sehingga dapat ditarik kesimpulan (Azwar, 2017). Metode analisis data digunakan untuk menguji hipotesis (Azwar, 2017). Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dan korelasi parsial. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel dan korelasi parsial digunakan untuk mengetahui hubungan kedua variabel dengan mengontrol efek dari satu atau lebih variabel yang lain (Sugiono, 2017). Perhitungan analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Packages for Social Science*) versi 22,0.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Orientasi Kacah dan Persiapan Penelitian**

##### **1. Orientasi Kacah**

Orientasi kacang penelitian merupakan tahapan yang dilakukan sebelum melaksanakan penelitian. Orientasi kacang penelitian bertujuan mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan dan dibutuhkan guna kelancaran dan keberhasilan penelitian. Survey pendahuluan dilakukan peneliti sesuai dengan karakteristik yang ingin di teliti sebagai awal penelitian. Obyek penelitian yaitu PT. Kridha Multiniaga Prima beralamat Jl. W.R. Supratman No.1, Kauman, Kec. Juwana, Kabupaten Pati, Jawa Tengah.

PT. Kridha Multiniaga Prima merupakan perusahaan distribusi consumer goods (FMCG) yang berpusat di Juwana, Jawa Tengah serta memiliki wilayah distribusi meliputi Semarang, Kendal, Salatiga, Ungaran, Ambarawa, Purwodadi, Demak, Jepara, Kudus, Pati, Juwana, Rembang, Blora, dan Cepu. Didirikan pada tahun 1972 dengan nama Toko Baru oleh bapak Indro Ludiro dan Hertanto Tiono, perusahaan ini memulai usaha dengan mendistribusikan produk dari PT Multi Bintang Indonesia.

Pada tahun 1985, Toko Baru mendapat kepercayaan dari PT. Sinar Sosro untuk menjadi partner distributor produk teh botol Sosro. Nama Toko Baru kemudian diubah menjadi UD. Baru Jaya pada tanggal 31 Desember 1989 dan pada tahun 2013, PT. Kridha Multiniaga Prima (KMP) dibentuk sebagai *sister company* sebelum dilebur menjadi satu pada tahun 2017. Jumlah karyawan saat ini mencapai 210 orang dengan 60 armada pengiriman.

Produk yang dipercayakan meliputi produk makanan, minuman ringan, perawatan bayi, popok bayi dan dewasa, pembalut wanita, perawatan kendaraan, dan perawatan rumah tangga. PT. Kridha Multiniaga Prima bekerjasama dengan perusahaan besar seperti PT. Sinar Sosro, PT. Multi Bintang Indonesia, PT. PZ Cussons Indonesia, PT. Softex Indonesia, PT.

Amerta Indah Otsuka, Kraft Heinz ABC Indonesia, dan PT. SC Johnson & Son Indonesia.

PT. Kridha Multiniaga Prima bertransformasi dari usaha keluarga menjadi perusahaan profesional modern. Dalam menjalankan usaha, PT. Kridha Multiniaga Prima berpegang pada empat perilaku bersama yaitu ramah, tepat waktu, perhatian, dan produktif. Selain itu PT. Kridha Multiniaga Prima berkomitmen untuk menjaga *service level* di angka minimal 95% sehingga PT. Kridha Multiniaga Prima selalu mengutamakan ketepatan dan kecepatan pengiriman.

Peneliti memilih PT. Kridha Multiniaga Prima sebagai lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan:

- a. Penelitian mengenai loyalitas kerja karyawan belum pernah dilakukan di tempat tersebut.
- b. Jumlah subjek dan karakteristik subjek yang diteliti sesuai dengan syarat yang telah ditentukan dalam penelitian ini.
- c. Ada izin dari pihak PT Kridha Multiniaga Prima Juwana.

## **2. Persiapan dan Pelaksanaan Penelitian**

Persiapan penelitian dilakukan demi kelancaran proses penelitian serta meminimalisir terjadinya kesalahan. Persiapan dalam penelitian ini meliputi persiapan perijinan, penyusunan alat ukur, ujicoba alat ukur, uji daya diskriminasi aitem dan reliabilitas alat ukur, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

### **a. Tahap Perizinan**

Syarat pertama yang harus dipenuhi adalah perijinan penelitian. Proses perijinan diawali dengan mengajukan penerbitan surat ijin permohonan data wawancara kepada Fakultas Psikologi UNISSULA yang ditujukan kepada HRD PT. Kridha Multiniaga Prima Juwana. Surat ijin diterbitkan oleh Fakultas Psikologi UNISSULA dengan nomor surat 1023/C./Psi-SA/VIII/ 2023 ditujukan kepada HRD PT Kridha Multiniaga Prima Juwana.

b. Penyusunan Alat Ukur

Alat ukur adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur data. Alat ukur disusun berdasarkan aspek yang merupakan penjabaran dari aspek suatu variabel. Penelitian ini menggunakan tiga skala yaitu skala loyalitas kerja karyawan, skala gaya kepemimpinan transformasional, dan persepsi keadilan kompensasi.

Setiap skala terdiri dari aitem *favourable* dan *unfavourable*. Skala tersebut menggunakan empat alternatif jawaban, yaitu sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Kemudian penilaian untuk aitem *favourable* yaitu SS = 4, S = 3, TS = 2, STS = 1. Penilaian untuk aitem *unfavourable* dilakukan sebaliknya yaitu STS = 4, TS = 3, S = 2, SS = 1.

1) Skala Loyalitas Kerja Karyawan

Penyusunan skala loyalitas kerja karyawan disesuaikan dengan aspek-aspek loyalitas kerja karyawan menurut Soegandhi (2016) yaitu taat kepada peraturan, tanggung jawab karyawan pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, hubungan antar pribadi, dan kesukaan terhadap pekerjaan. Skala loyalitas kerja berjumlah 24 aitem yang terdiri dari 12 aitem *favourable* dan 12 aitem *unfavourable*. Sebaran aitem pada skala loyalitas kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1. Sebaran Aitem Skala Loyalitas Kerja**

No	Aspek	Butir		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Taat kepada peraturan	1, 5	8, 22	4
2	Tanggung jawab kepada karyawanpekerjaan	17, 11	14, 24	4
3	Kemauan untuk Bekerjasama	23, 15	21, 9	4
4	Perasaan memiliki	13, 20	4, 16	4
5	Kesukaan terhadap Perusahaan	3, 10	18, 6	4
6	Hubungan antar pribadi	7, 19	12, 2	4
<b>Jumlah</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2023

2) Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Penyusunan skala gaya kepemimpinan transformasional menggunakan aspek yang disusun oleh (Fitria, 2014) yaitu : *Idealized Influence* (Kharisma), *inspirational motivation* (inspirasi), dan *individuallized consideration* (konsiderasi yang sifatnya individual) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Skala gaya kepemimpinan transformasional berjumlah 16 aitem yang terdiri dari 8 aitem *favorable* dan 8 aitem *unfavorable*. Sebaran aitem pada skala gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Aspek	Butir		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	<i>Idealized Influence</i>	1,5	14, 9	4
2	<i>Inspirati onal motivation</i>	15, 10	6, 12	4
3	<i>individuallized consideration</i>	7,3	2, 16	4
4	<i>intellectual stimulation</i>	8, 13	11, 4	4
<b>Jumlah</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2023

3) Skala Persepsi Keadilan Kompensasi

Penyusunan skala persepsi keadilan kompensasi menggunakan aspek-aspek persepsi keadilan kompensasi menurut (Oktarini, 2014) yaitu aspek kognitif, aspek afektif dan aspek konatif. Skala persepsi keadilan kompensasi berjumlah 36 aitem yang terdiri dari 18 aitem *favorable* dan 18 aitem *unfavorable*. Sebaran aitem pada skala persepsi keadilan kompensasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3. Distribusi Aitem Skala Persepsi Keadilan Kompensasi**

No	Aspek	Bentuk Kompensasi	Butir		Jumlah
			Favourable	Unfavourable	
1	Kognitif	Gaji	1, 19,	10, 28	4
		Bonus	11, 29	2, 20	4
		Tunjangan	3, 21	12, 30	4
2	Afektif	Gaji	13, 31	4, 22	4
		Bonus	5, 23	14, 32	4
		Tunjangan	15, 33	6, 24	4
3	Konatif	Gaji	7, 25	16, 34	4
		Bonus	17, 35	8, 26	4
		Tunjangan	9, 27	18, 36	4
<b>Jumlah</b>			<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2023

c. Uji Coba Alat Ukur

Tahap selanjutnya adalah ujicoba alat ukur untuk mengetahui nilai reliabilitas skala dan daya beda aitem. Penelitian ini menggunakan metode try out terpakai, yaitu satu kali pengambilan data dilakukan untuk dua perhitungan sekaligus yaitu untuk uji validitas dan reliabilitas (Hadi, 2018). Pelaksanaan penelitian dimulai dari permohonan izin di pada tanggal 22 Agustus 2023 dengan kepala HRD. Setelah mendapatkan izin, skala dicetak dalam bentuk *booklet* dan disebarakan kepada karyawan PT Kridha Multiniaga Prima yang memenuhi kriteria yang berjumlah 34 karyawan dan 6 karyawati.

**Tabel 4.4 Demografi Responden**

<b>Berdasarkan Jabatan</b>	
1.	
2.	
3.	
Jumlah	40
<b>Berdasarkan Gender</b>	
1. Laki-laki	6
2. Perempuan	34
Jumlah	40
<b>Berdasarkan usia</b>	
1. < 30 tahun	15
2. > 30 tahun	25

**Tabel 4.4 Demografi Responden  
(lanjutan)**

<b>Berdasarkan Status Pernikahan</b>	
1. Menikah	28
2. Belum Menikah	12
Jumlah	40
<b>Berdasarkan Masa kerja</b>	
1. < 5 tahun	40
2. 5 – 10 tahun	-
3. > 10 tahun	-
Jumlah	40

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Uji coba dilaksanakan pada tanggal 5-8 September 2023 subjek uji coba alat ukur ini Selanjutnya skala yang telah diisi dianalisis sesuai dengan ketentuan dan dianalisis menggunakan SPSS versi 22,0.

**Tabel 4.5. Uraian Kegiatan Pembagian Skala Ujicoba**

No	Tanggal	Jumlah Subjek	Keterangan
1.	22 Agust 2023	-	Permohonan izin dan wawancara di ruang HRD
2..	5 -8 Sept 2023	40	Pengisian skala uji coba dilakukan di PT Kridha Multiniaga Prima

d. Uji Daya Beda Aitem dan Estimasi Reliabilitas Alat Ukur

Tahapan setelah memberikan skor pada semua skala yaitu melakukan uji daya beda aitem dan estimasi koefisien reliabilitas terhadap alat ukur yang digunakan yaitu: skala loyalitas kerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, persepsi keadilan kompensasi, dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil hitungan daya beda aitem dan estimasi reliabilitas pada setiap skala sebagai berikut:

1) Skala Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian daya beda aitem terhadap 40 karyawan pada skala loyalitas karyawan, terdiri dari 24 aitem dengan 17 aitem memiliki daya beda tinggi dan 7 aitem memiliki daya beda rendah. Kriteria koefisiensi yang digunakan adalah  $rix \geq 0,25$ . Koefisien indeks daya beda aitem



tinggi berada dikisaran 0,361 sampai 0,596 sedangkan koefisien indeks daya beda aitem rendah berada dikisaran 0,131 sampai 0,220. Estimasi reliabilitas skala loyalitas karyawan dilakukan dengan teknik *alpha Cronbach* dari 17 aitem diperoleh nilai sebesar 0,845 sehingga dapat dikatakan *reliable*. Rincian sebaran aitem daya beda yang ada pada skala loyalitas karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6. Sebaran Nomor Aitem Berdaya Beda Tinggi dan Rendah pada Skala Loyalitas Karyawan**

No	Aspek	Butir		Jumlah Aitem		Total
		F	U	DBT	DBR	
1	Taat kepada peraturan	1,5	*8,22	3	1	4
2	Tanggung jawab kepada karyawan pekerjaan	17, 11	14,*24	3	1	4
3	Kemauan untuk bekerjasama	23,15	21, 9	4	0	4
4	Perasaan memiliki	13,20	*4, 16	3	1	4
5	Kesukaan terhadap Perusahaan	*3,10	18,*6	2	2	4
6	Hubungan antar pribadi	7,*19	12,*2	2	2	4
<b>Jumlah</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>24</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Ket : \*) aitem dengan daya beda rendah

DBT : Daya Beda Tinggi

DBR : Daya Beda Rendah

U : Unfavourable

F : Favourable

## 2) Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil pengujian daya beda aitem terhadap 40 karyawan pada skala gaya kepemimpinan transformasional, terdiri dari 16 aitem dengan 12 aitem memiliki daya beda tinggi dan 4 aitem memiliki daya beda rendah. Kriteria koefisiensi yang digunakan adalah  $rix \geq 0,25$ . Koefisien indeks daya beda aitem tinggi berada dikisaran 0,356 sampai 0,739 sedangkan koefisien indeks daya beda aitem rendah berada dikisaran 0,039 sampai 0,167. Estimasi reliabilitas skala gaya kepemimpinan transformasional dilakukan dengan teknik *alpha Cronbach* dari 10 aitem diperoleh nilai

sebesar 0,818 sehingga dapat dikatakan reliable. Rincian sebaran aitem daya beda yang ada pada skala gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.7. Sebaran Nomor Aitem Berdaya Beda Tinggi dan Rendah pada Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Aspek	Butir		Jumlah Aitem		Total
		F	U	DBT	DBR	
1.	<i>Idealized Influence</i>	1,5	*14,9	3	1	4
2.	<i>Inspirational motivation</i>	15,10	6,12	4	0	4
3.	<i>Individuallized consideration</i>	7,*3	2,16	3	1	4
4.	<i>Intellectual stimulation</i>	*8,13	11,*4	2	2	4
<b>Jumlah</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Ket : \*) aitem dengan daya beda rendah

DBT : Daya Beda Tinggi

DBR : Daya Beda Rendah

U : *Unfavourable*

F : *Favourable*

### 3) Skala Persepsi Keadilan Kompensasi

Hasil pengujian daya beda aitem terhadap 40 karyawan pada skala persepsi keadilan kompensasi, terdiri dari 36 aitem dengan 19 aitem memiliki daya beda tinggi dan 17 aitem memiliki daya beda rendah. Kriteria koefisiensi yang digunakan adalah  $rix \geq 0,25$ . Koefisien indeks daya beda aitem tinggi berada dikisaran 0,343 sampai 0,707 sedangkan koefisien indeks daya beda aitem rendah berada dikisaran 0,093 sampai 0,220. Estimasi reliabilitas skala persepsi keadilan kompensasi dilakukan dengan teknik alpha Cronbach dari 10 aitem diperoleh nilai sebesar 0,894 sehingga dapat dikatakan reliable. Rincian sebaran aitem daya beda yang ada pada skala persepsi keadilan kompensasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.8. Sebaran Nomor Aitem Berdaya Beda Tinggi dan Rendah pada Skala Persepsi Keadilan Kompensasi**

No	Aspek	Bentuk Kompensasi	Butir		Jumlah Aitem		Jumlah
			F	U	DBT	DBR	
1	Kognitif	Gaji	*1, 19,	*10, 28	2	2	4
		Bonus	11, 29	2, 20	4	0	4
		Tunjangan	*3, *21	12, *30	1	3	4
2	Afektif	Gaji	13, *31	*4, 22	2	2	4
		Bonus	*5, *23	14, 32	2	2	4
		Tunjangan	*15, *33	6, 24	2	2	4
3	Konatif	Gaji	*7, *25	16, 34	2	2	4
		Bonus	*17, *35	8, 26	2	2	4
		Tunjangan	*9, *27	18, 36	2	2	4
<b>Jumlah</b>			<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>36</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Ket : \*) aitem dengan daya beda rendah

DBT : Daya Bada Tinggi

DBR : Daya Bada Rendah

U : *Unfavourable*

F : *Favourable*

#### 4) Penomoran Ulang Aitem

Berdasarkan pada hasil uji validitas dan reliabilitas, didapat aitem dengan daya beda tinggi dan rendah. Aitem yang digunakan hanya aitem dengan daya beda tinggi, sehingga aitem daya beda tinggi diurutkan kembali untuk digunakan pada uji berikutnya.

Adapun penomoran aitem skala penelitian yang telah disusun ulang dari variabel perilaku loyalitas karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, dan persepsi keadilan kompensasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Penomoran Ulang Aitem Loyalitas Karyawan**

No	Aspek	Butir		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Taat kepada peraturan	1(1), 5	8, 22(16)	2
2	Tanggung jawab kepada karyawan	17(12), 11(6)	14(9), 24	3
3	Kemauan untuk bekerjasama	23(17), 15(10)	21(15), 9(4)	4
4	Perasaan memiliki	13(8), 20(14)	4, 16(11)	3

**Tabel 4.9. Penomoran Ulang Aitem Loyalitas Karyawan  
(lanjutan)**

No	Aspek	Butir		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
5	Kesukaan terhadap Perusahaan	3, 10(5)	18(13), 6	2
6	Hubungan antar pribadi	7(3), 19	12(7), 2(2)	2
<b>Jumlah</b>		<b>10</b>	<b>7</b>	<b>17</b>

*Keterangan (...): Penomoran Kembali*

**Tabel 4.10. Penomoran Ulang Aitem Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Aspek	Butir		Jumlah
		<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	<i>Idealized Influence</i>	1,5(3)	14,9(6)	4
2	<i>Inspirational Motivation</i>	15(11), 10(7)	6(4), 12(9)	4
3	<i>Individuallized Consideration</i>	7(5), 3	2, 16(12)	4
4	<i>Intellectual Stimulation</i>	8, 13(10)	11(8), 4	4
<b>Jumlah</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

*Keterangan (...): Penomoran Kembali*

**Tabel 4.11. Penomoran Ulang Aitem Persepsi Keadilan Kompensasi**

No	Aspek	Bentuk Kompensasi	Butir		Jumlah
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Kognitif	Gaji	1, 19(10)	10(5), 28(15)	3
		Bonus	11, 29	2(1), 20(11)	2
		Tunjangan	3, 21	12(6), 30(16)	2
2	Afektif	Gaji	13, 31	4(2), 22(12)	2
		Bonus	5, 23	14(7), 32(17)	2
		Tunjangan	15, 33	6(3), 24(13)	2
3	Konatif	Gaji	7, 25	16(8), 34(18)	2
		Bonus	17, 35	8(4), 26(14)	2
		Tunjangan	9, 27	18(9), 36(19)	2
<b>Jumlah</b>			<b>1</b>	<b>18</b>	<b>19</b>

*Keterangan (...): Penomoran Kembali*

## B. Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian dimulai pada tanggal 05-08 September 2023. Sampel penelitian adalah karyawan produksi PT. Kridha Multiniaga Prima Juwana. Sampel diambil dengan teknik *accidental sampling* dengan jumlah sampel 40 karyawan.

Peneliti tidak terjun langsung pada pengisian kuesioner ke perusahaan melainkan peneliti menitipkan skala kepada kepala HRD untuk menyebarkan skala kepada karyawan dengan alasan mobilitas karyawan yang tinggi di PT Kridha Multiniaga Prima Juwana.

Pengisian skala tidak bisa serentak dan cenderung tergesa-gesa dengan karyawan yang lain dikarenakan dikejar waktu untuk karyawan sales yang akan kirim barang. Setelah semua skala telah terisi kepala HRD mengecek kembali jumlah skala yang seharusnya kembali. Data terkumpul secara keseluruhan berjumlah 40 skala. Skala yang telah kembali selanjutnya dilakukan skoring serta analisis data.

### **C. Analisis Data dan Hasil Penelitian**

#### **1. Uji Asumsi**

Uji asumsi merupakan sebuah proses dalam penelitian yang dilakukan sebelum melakukan uji analisis data. Dalam melakukan uji asumsi ada beberapa tahapan yaitu dengan melakukan uji normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinearitas yang diterapkan kepada masing-masing variabel yang sedang diteliti. Pengujian asumsi dilakukan menggunakan program SPSS versi 22.0 for windows.

##### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Normalitas data dapat diuji dengan teknik Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik Shapiro-Wilk karena sampel penelitian kurang dari 50 (lima puluh).

Analisis statistik dilihat dari nilai signifikansi uji Shapiro-Wilk dengan batas signifikansi 0,05 Data disebut terdistribusi dengan normal jika signifikansi  $> 0,05$ . Hasil uji normalitas dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 4.12. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Mean	Standar Deviasi	KS-Z	Sig.	P	Ket.
Loyalitas Karyawan	55,20	8,447	0,131	0,082	> 0,05	Normal
Gaya Kepemimpinan Transformasional	35,60	3,579	0,177	0,003	< 0,05	Tidak Normal
Persepsi Keadilan Kompensasi	46,18	9,669	0,127	0,106	> 0,05	Normal

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Hasil analisis data yang diperoleh dari tiga variabel yang diteliti didapatkan hasil uji normalitas dari variabel perilaku loyalitas karyawan diperoleh  $KS-Z = 0,131$  dengan taraf signifikansi sebesar  $0,082$  ( $p > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa distribusi data pada variabel loyalitas karyawan memiliki distribusi normal.

Kemudian untuk hasil uji normalitas dari variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh  $KS-Z = 0,177$  dengan taraf signifikansi sebesar  $0,003$  ( $p < 0,05$ ). Oleh karena itu menunjukkan bahwa distribusi data pada variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki distribusi data yang tidak normal.

Sedangkan hasil uji normalitas dari variabel persepsi keadilan kompensasi diperoleh  $KS-Z = 0,127$  dengan taraf signifikansi sebesar  $0,106$  ( $p > 0,05$ ). Menunjukkan bahwa distribusi data pada variabel persepsi keadilan kompensasi memiliki distribusi normal.

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa sebaran data pada ketiga variabel memiliki sebaran data atau distribusi data yang bervariasi.

#### b. Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan sebuah prosedur penelitian yang memiliki kegunaan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antar variabel dan apakah hasilnya menunjukkan adanya signifikan atau tidak signifikan antar variabel yang sedang diteliti dengan menggunakan uji  $F_{linear}$ . Data dapat dikatakan linier jika memiliki signifikansi  $p \leq 0,05$ . Pengujian dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 22.0 for windows.

Berdasarkan uji linearitas yang telah dilakukan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan diperoleh  $F_{\text{linear}}$  sebesar 0,487 dengan taraf signifikansi  $p = 0,871$  ( $p > 0,05$ ). Hasil yang diperoleh dari uji linearitas pada variabel pola persepsi keadilan kompensasi dengan loyalitas karyawan diperoleh  $F_{\text{linear}}$  sebesar 3,864 dengan taraf signifikansi  $p = 0,002$  ( $p < 0,05$ ).

Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki linearitas atau tidak terdapat banyak kesamaan sehingga tidak dapat membentuk kurva garis lurus terhadap variabel loyalitas karyawan.

Sebaliknya variabel persepsi keadilan kompensasi memiliki linearitas dan memiliki banyak kesamaan hingga dapat membentuk kurva garis lurus terhadap terhadap variabel loyalitas karyawan.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Hipotesis Pertama

Pada uji hipotesis pertama dilakukan uji korelasi menggunakan analisis regresi berganda. Tujuan memakai teknik ini untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan uji korelasi, diperoleh  $R = 0,288$  dengan  $F_{\text{hitung}} = 7,249$  lebih besar dari  $F_{\text{tabel}} = 3,25$  dan taraf signifikansi 0,002 ( $p < 0,05$ ). Perhitungan ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi pada karyawan PT. KMP Juwana. Artinya gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan sebesar 28,8 persen, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Dari rumus persamaan garis regresi  $Y = aX_1 + bX_2 + C$  diaplikasikan dengan hasil perhitungan menjadi  $Y = -0,249 + 0,073 + 8,904$ . Hal ini menunjukkan rerata yang diperoleh dari loyalitas karyawan (kriterium Y) pada karyawan PT. KMP akan mengalami perubahan sebesar  $-0,249$

pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (prediktor  $X_1$ ) dan akan mengalami perubahan sebesar 0,073 pada setiap perubahan yang terjadi pada variabel persepsi keadilan kompensasi (prediktor  $X_2$ ). Berdasarkan perhitungan tersebut maka hipotesis pertama diterima.

b. Hipotesis Kedua

Pada hipotesis kedua dilakukan uji korelasi parsial, yang berfungsi untuk menguji hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung, dengan salah satu variabel bebas dikontrol.

Hasil uji korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan dengan mengontrol persepsi keadilan kompensasi diperoleh skor  $r_{x_1y} = -0,464$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,003 ( $p < 0,05$ ). Dari nilai perhitungan tersebut dapat dikatakan terdapat korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas pada karyawan PT. KMP. Dari uji t parsial didapat nilai signifikansi sebesar  $0,114 > 0,05$ . Berdasarkan perhitungan tersebut maka hipotesis kedua ditolak. Artinya tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap terhadap loyalitas karyawan

c. Hipotesis Ketiga

Pada hipotesis ketiga dilakukan untuk uji korelasi parsial. Hasil perhitungan uji korelasi antara persepsi keadilan kompensasi dan loyalitas karyawan dengan mengontrol gaya kepemimpinan transformasional diperoleh skor  $r_{x_2y}$  sebesar 0,488 dengan taraf signifikansi sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi keadilan kompensasi dengan loyalitas karyawan di PT. KMP. Dari perhitungan uji t parsial diperoleh nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Oleh karena itu hipotesis ketiga diterima. Artinya terdapat persepsi keadilan kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dan pengaruh terhadap loyalitas karyawan sebesar 48,8 %.



#### D. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi data dalam penelitian digunakan untuk memberikan informasi tambahan terhadap subjek penelitian. Kategori subjek menggunakan model distribusi normal. Pembagian atau pengelompokan subjek berdasarkan kelompok yang bertingkat terhadap variabel yang dideskripsikan.

Distribusi normal kelompok pada subjek dalam penelitian ini terbagi atas lima satuan deviasi, sehingga didapatkan  $\frac{6}{5} = 1,2$  SD.

**Tabel 4.13. Norma Kategorisasi Skor**

Rentang Skor	Kategorisasi
$\mu + 1.5 \sigma < x$	Sangat Tinggi
$\mu + 0.5 \sigma < x \leq \mu + 1.5 \sigma$	Tinggi
$\mu - 0.5 \sigma < x \leq \mu + 0.5 \sigma$	Sedang
$\mu - 1.5 \sigma < x \leq \mu - 0.5 \sigma$	Rendah
$x \leq \mu - 1.5 \sigma$	Sangat Rendah

Keterangan:  $\mu$  = Mean hipotetik;  
 $\sigma$  = Standar deviasi hipotetik

#### 1. Deskripsi Data Loyalitas Karyawan

Skala loyalitas kerja terdiri dari 17 aitem yang memiliki daya beda tinggi dengan skor antara 1 sampai 4. Skor minimum yang diperoleh dari hasil perhitungan jawaban subjek adalah 17 dihitung dari  $17 \times 1$  dan skor tertinggi adalah 68 dari hasil perkalian  $17 \times 4$ . Rentang skor skala sebesar 51 berasal dari  $68 - 17$  yang dibagi enam satuan deviasi standar, diperoleh nilai sebesar 8,5 berasal  $51 : 6$ , dengan mean hipotetik sebesar 42,5 berasal dari  $((68+17) : 2)$ .

Berdasarkan hasil perhitungan jawaban subyek untuk skala loyalitas kerja diperoleh skor minimum empirik 44, skor maksimum empirik 85, mean empirik 55,2 dan standart deviasi empirik 8,45. Skor skala loyalitas karyawan disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.14. Deskripsi Skor Skala Loyalitas Karyawan**

	<b>Empirik</b>	<b>Hipotetik</b>
Skor Minimum	44	17
Skor Maksimum	85	68
Mean ( $\bar{x}$ )	55,2	42,5
Standar Deviasi	8,45	8,5

*Sumber : Data primer diolah, 2023*

Dari nilai mean empirik yang tercantum pada tabel di atas, apabila dilakukan dicocokkan dengan tabel skor norma kategorisasi, maka subjek berada pada kategori tinggi yaitu sebesar 55,20, sebagaimana terlihat pada tabel kategorisasi berikut:

**Tabel 4.15. Kategorisasi Skor Subjek pada Skala Loyalitas Karyawan**

<b>Nilai Hitung</b>	<b>Kategorisasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
$55,25 < 68$	Sangat Tinggi	18	45%
$46,75 < x \leq 55,25$	Tinggi	13	32,5%
$38,25 < x \leq 46,75$	Sedang	5	12,5%
$29,75 < x \leq 38,25$	Rendah	0	0%
$17 \leq 29,75$	Sangat Rendah	0	0%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer diolah, 2023*

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa sebanyak 18 karyawan atau 45% masuk dalam kategori sangat tinggi dalam hal loyalitas, 13 karyawan atau 32,5% masuk kategori tinggi. Secara umum dapat diartikan bahwa loyalitas karyawan PT. KMP masuk kategori tinggi.

<b>Sangat Tinggi</b>	<b>Tinggi</b>	<b>Sedang</b>	<b>Rendah</b>	<b>Sangat Rendah</b>
68	55,25	46,75	38,25	29,75
				17

## 2. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Skala gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 10 aitem yang memiliki daya beda tinggi dengan rentang skor antara 1 sampai 4. Skor minimum dari hasil jawaban subyek adalah 10 diperoleh dari  $10 \times 1$  dan skor tertinggi adalah 40 dari hasil perkalian  $10 \times 4$ . Rentang skor skala sebesar 30

berasal dari 40 - 10 yang dibagi enam satuan deviasi standar, diperoleh nilai sebesar 5 berasal 30: 6, dengan mean hipotetik sebesar 25 berasal dari  $((40 + 10) : 2)$ .

Berdasarkan jawaban subyek untuk skala gaya kepemimpinan transformasional diperoleh skor minimum empirik 30, skor maksimum empirik 44, mean empirik 35,6 dan standar deviasi empirik 3,58. Skor skala gaya kepemimpinan transformasional disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.16. Deskripsi Skor Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional**

	<b>Empirik</b>	<b>Hipotetik</b>
Skor Minimum	30	10
Skor Maksimum	44	30
Mean ( $\bar{x}$ )	35,6	25
Standar Deviasi	3,58	5

*Sumber : Data primer diolah, 2023*

Berdasarkan hasil perhitungan didapat mean empirik sebagaimana tercantum pada tabel di atas, maka gaya kepemimpinan transformasional PT. KMP apabila dicocokkan dengan tabel kategorisasi berada pada kategori sangat tinggi yaitu sebesar 35,6 sebagaimana terlihat pada tabel kategorisasi skor berikut:

**Tabel 4.17. Kategorisasi Skor Subjek pada Gaya Kepemimpinan Transformasional**

<b>Nilai Hitung</b>	<b>Kategorisasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
$32,5 < 40$	Sangat Tinggi	32	80%
$27,5 < x \leq 32,5$	Tinggi	8	20%
$22,5 < x \leq 27,5$	Sedang	0	0%
$17,5 < x \leq 22,5$	Rendah	0	0%
$10 \leq 17,5$	Sangat Rendah	0	0%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer diolah, 2023*

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa sebanyak 32 karyawan atau 80% masuk dalam kategori sangat tinggi dalam hal gaya kepemimpinan transformasional, 8 karyawan atau 20% masuk kategori tinggi. Secara umum dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di

PT. KMP masuk kategori sangat tinggi.

Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
40	32,5	27,5	22,5	17,5
				10

### 3. Deskripsi Persepsi Keadilan Kompensasi

Skala persepsi keadilan kompensasi terdiri dari 19 aitem yang memiliki daya beda tinggi dengan rentang skor antara 1 sampai 4. Skor minimum dari hasil jawaban subyek adalah 19 diperoleh dari  $19 \times 1$  dan skor tertinggi adalah 76 dari hasil perkalian  $19 \times 4$ . Rentang skala skor sebesar 57 berasal dari  $76 - 19$  yang dibagi enam satuan deviasi standar, diperoleh nilai sebesar 9,5 berasal  $57 : 6$ , dengan mean hipotetik sebesar 47,5 berasal dari  $((76 + 19) : 2)$ .

Berdasarkan jawaban subyek yang dihitung, untuk skala persepsi keadilan kompensasi diperoleh skor minimum empirik 20, skor maksimum empirik 62, mean empirik 46,18 dan standar deviasi empirik 9,67. Skor skala persepsi keadilan kompensasi disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.18. Deskripsi Skor Skala Persepsi Keadilan Kompensasi**

	Empirik	Hipotetik
Skor Minimum	20	19
Skor Maksimum	62	76
Mean ( $\bar{x}$ )	46,18	47,5
Standar Deviasi	9,67	9,5

Sumber : Data primer diolah, 2023

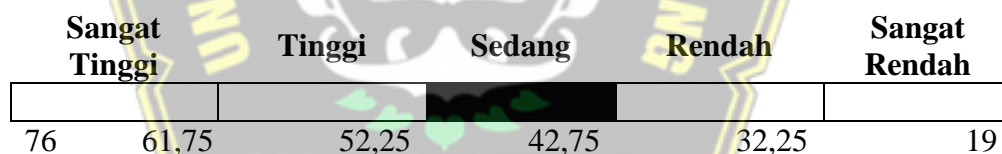
Berdasarkan hasil perhitungan didapat mean empirik sebagaimana tercantum pada tabel di atas, maka persepsi keadilan kompensasi PT. KMP apabila dicocokkan dengan tabel kategorisasi berada pada kategori sedang yaitu sebesar 46,18 sebagaimana terlihat pada tabel kategorisasi skor berikut:

**Tabel 4.19. Kategorisasi Skor Subjek pada Persepsi Keadilan Kompensasi**

Nilai Hitung	Kategorisasi	Jumlah	Presentase
$61,75 < 76$	Sangat Tinggi	1	2,5%
$52,25 < x \leq 61,75$	Tinggi	11	27,5%
$42,75 < x \leq 52,25$	Sedang	17	42,5%
$33,25 < x \leq 42,75$	Rendah	8	20%
$19 \leq 33,25$	Sangat Rendah	3	7,5%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer diolah, 2023*

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa sebanyak 17 karyawan atau 42,5% masuk dalam kategori sedang dalam hal persepsi keadilan kompensasi, 11 karyawan atau 27,5% masuk kategori tinggi, dan 8 karyawan atau 20% masuk kategori rendah, dan 3 karyawan atau 7,5% masuk kategori sangat rendah. Untuk kategori sangat tinggi hanya ada 1 karyawan yang masuk dalam kategori tersebut sebesar 2,5%. Secara umum dapat diartikan bahwa persepsi keadilan kompensasi di PT. KMP masuk kategori sedang.



### E. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi terhadap loyalitas karyawan PT. KMP Juwana. Berdasarkan hasil perhitungan untuk hipotesis pertama antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi terhadap loyalitas karyawan diperoleh nilai  $R = 0,282$  dan  $F_{hitung} = 7,249$  dengan taraf signifikansi sebesar  $0,002$ , artinya  $p < 0,05$ . Hasil ini menjadikan hipotesis pertama dapat diterima. Oleh karena itu, dapat dikatakan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Artinya gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi berbanding lurus terhadap

loyalitas karyawan.

Loyalitas karyawan identik dengan komitmen, sikap dan pemikiran yang penting terhadap perusahaan sehingga menimbulkan kesediaan menjadi anggota perusahaan (Kuzmanovic & Tomic, 2018). Loyalitas mengacu pada karyawan yang senantiasa berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan dan memiliki kepercayaan bahwa bekerja dalam perusahaan tersebut merupakan pilihan terbaik (Preko 2013).

Loyalitas karyawan dimanifestasikan dari hubungan aktif karyawan dengan organisasi sehingga karyawan bersedia memberikan sesuatu dari dirinya untuk berkontribusi pada kesejahteraan perusahaan (Wilianto, 2019). Loyalitas kerja berarti karyawan bersedia untuk bekerja di perusahaan saat ini, memberi yang terbaik untuk keberhasilan organisasi. Karyawan yang loyal memutuskan untuk tidak meninggalkan perusahaan (Waqas et al., 2014). Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai keterikatan psikologis atau komitmen pada perusahaan dan berkembang sebagai hasil dari peningkatan kepuasan kerja karyawan (Singhal, 2015). Tuntutan loyalitas karyawan yang diharapkan oleh perusahaan dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan oleh perusahaan dan perusahaan telah mampu memenuhi harapan karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi.

Hipotesis kedua pada penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan PT. KMP Juwana. Perhitungan uji korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan dengan mengontrol persepsi keadilan kompensasi diperoleh skor  $r_{x_1y} = -0,080$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,568 ( $p > 0,05$ ). Hasil ini menjadikan hipotesis kedua ditolak. Hal ini berarti tidak terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan andil terhadap loyalitas karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin memiliki cara-cara khusus yang mampu membuat karyawan percaya dan menghormatinya. Gaya kepemimpinan transformasional mampu membuat pengikut setia, menghormati,

menghargai dan mempercayai pemimpinnya (Tania, 2017). Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim.

Gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut (Setiawan, 2015). Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu kharismatik, kemampuan mempengaruhi, mampu menghargai dan memperhatikan, mampu menjadi motivator dan inspirator, dan mampu menggali kreatifitas anggotanya yang dikemukakan oleh Fazri (2018).

Pada hipotesis ketiga berdasarkan perhitungan uji korelasi antara persepsi keadilan kompensasi dan loyalitas karyawan dengan mengontrol gaya kepemimpinan transformasional diperoleh skor  $r_{xy}$  sebesar -0,525 dengan taraf signifikansi sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi keadilan kompensasi dengan loyalitas karyawan di PT. KMP. Oleh karena itu hipotesis ketiga dapat diterima. Hubungan antara persepsi keadilan kompensasi terhadap loyalitas karyawan bernilai positif dan signifikan, artinya persepsi keadilan kompensasi berbanding lurus terhadap loyalitas karyawan.

Persepsi terhadap keadilan kompensasi diartikan penafsiran atas informasi atau pengalaman mengenai berbagai bentuk balas jasa atau imbalan baik secara langsung berupa gaji maupun tidak langsung berupa tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang diperoleh dari lingkungan dan diserap oleh panca indera dengan proses seleksi dan organisasi atau berasal dari ingatan mengenai apa yang pernah diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Persepsi keadilan kompensasi diartikan sebagai cara individu mengartikan, memandang, dan menilai sesuatu melalui panca inderanya mengenai imbalan dari tempat dirinya bekerja (Rakhmat, 2016). Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama, akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka

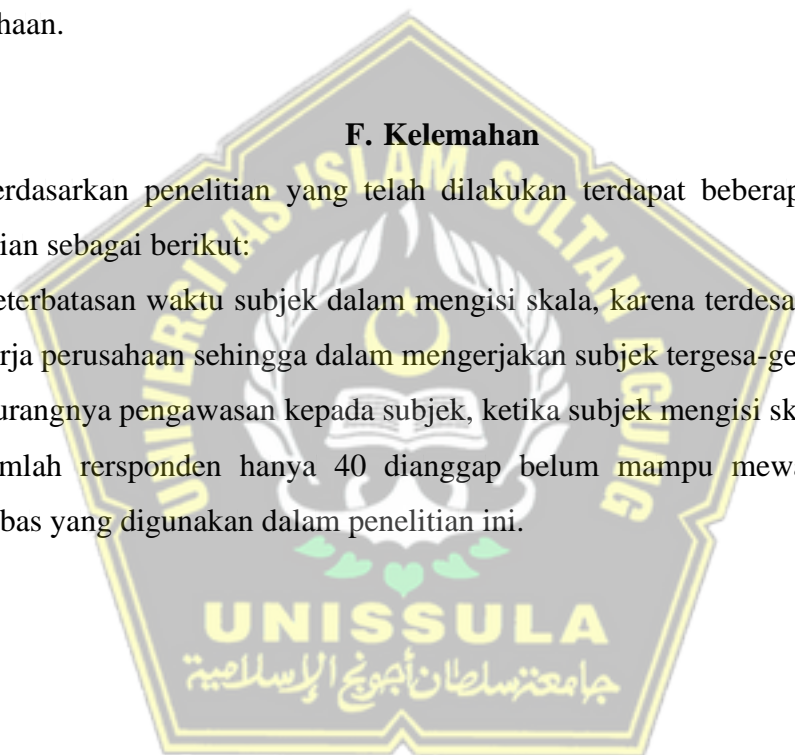
akan memperoleh keadilan kompensasi yang berbeda pula tergantung pada prestasi kerja karyawan (Suhartini, 2018).

Persepsi keadilan kompensasi merupakan proses seorang karyawan memandang, memahami, dan menilai sesuatu melalui panca indera mengenai imbalan atau kompensasi baik yang diberikan secara finansial maupun non finansial dari tempat karyawan tersebut bekerja. Persepsi keadilan kompensasi merupakan penilaian karyawan secara pribadi yang dirasakan adil atau tidak adil atas kompensasi yang diterima sebagai bayaran atas jasa karyawan kepada perusahaan.

#### **F. Kelemahan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa kelemahan penelitian sebagai berikut:

1. Keterbatasan waktu subjek dalam mengisi skala, karena terdesak dengan jam kerja perusahaan sehingga dalam mengerjakan subjek tergesa-gesa.
2. Kurangnya pengawasan kepada subjek, ketika subjek mengisi skala penelitian
3. Jumlah rersponden hanya 40 dianggap belum mampu mewakili variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.





## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan Penelitian**

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi keadilan kompensasi bersama memberikan kontribusi terhadap loyalitas karyawan.
2. Tidak terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan loyalitas pada karyawan. Artinya gaya transformasional tidak memberi kontribusi terhadap loyalitas karyawan, yang berarti hipotesa ditolak.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi keadilan kompensasi dengan loyalitas karyawan. Artinya persepsi keadilan kompensasi berbanding lurus dan bernilai positif terhadap loyalitas karyawan.

#### **B. Saran**

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

##### **1. Bagi Karyawan**

Karyawan sebaiknya mengikuti gaya kepemimpinan transformasional dari atasan guna meningkatkan loyalitas kerja, dan berhak mendapatkan kompensasi sesuai dengan beban kerja. Selain itu karyawan juga perlu mempertimbangkan kembali perihal mencari pekerjaan baru ditempat lain, karena belum tentu ditempat kerja yang lain karyawan akan menemukan pemimpin yang baik serta fasilitas yang ada seperti di PT. Kridha Multiniaga Prima Juwana.

## 2. Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional agar karyawan nyaman dalam bekerja sehingga produktivitas dan loyalitas kerja meningkat. Perusahaan perlu memperhatikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja karyawan agar karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap kebijakan perusahaan.

## 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti yang tertarik meneliti mengenai loyalitas kerja sebaiknya menggunakan aspek yang lebih beragam dan indikator yang mampu menggali informasi lebih dalam sehingga penelitian mengenai loyalitas kerja lebih valid, serta bisa menggunakan metode penelitian lain sehingga mampu menggambarkan hasil penelitian lebih dalam.



## DAFTAR PUSTAKA

- Almilia, Luciana Spica dan Winny Herdiningtyas, 2019, Analisis rasio camel terhadap prediksi kondisi bermasalah pada lembaga perbankan periode 2000-2002, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol.7, No. 2.
- Ambarsari, A. D. (2016). Hubungan antara persepsi terhadap kompensasi karyawan dengan loyalitas kerja CV. Sinar Abadi. *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Muhamadiyah Surakarta*.
- Ang, Yosef. (2021) “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan.” *Jurnal Kewirausahaan* III(4): 1168–79
- Ardianto, & Zuraida. (2020). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan loyalitas karyawan di PT. pertamina (Persero) Medan group labuhan. *Jurnal FPsi*, 1(1), 13–24.
- Aulia A.(2022) “ Pengaruh kepemimpinan tranformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ptpn ix batujamus,” 2022. <https://ejurnal.stietrianandra.ac.id/index.php/jupumi/article/view/243/203>.
- Azwar, S. (2016). *Metode penelitian psikologi* (Edisi 1). Pustaka Pelajar
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2017). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, Vol.14, No.3, 389-405.
- Dewanto, A.R. (2015). Hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan pada Cv. Asantex Surakarta. *Jurnal Fakultas Psikologi*. Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2018). Impact of transformational leadership on follower development and performance : a field experiment. *The Academy of Management Journal*, Vol.45, No.4, 735-744
- Dwipayoga, W. K. S., & Adnyani, D. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Gino Valentino Bali. *E-Jurnal Manajemen* Vol. 2, No.2, ISSN 2301-8912, 137.
- Fajariani, N. P. E., & Surya, I. B. K. (2015). Pengaruh pengalaman kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan. *E- Jurnal Manajemen Unud*, 4(4), 930–942.

- Fazri, D. A. (2018). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dengan disiplin kerja pada karyawan PT. Kembar Abadi Utama di Kecamatan Batu Sopang Kabupaten Paser. *eJournal Psikologi*, Vol.2, No.2, 150-161.
- Fitria. (2016). Analisis faktor- faktor kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan badan usaha milik desa (BIMDES) Barakat Bersama Kabupaten Banjar. *Kindai*, 10(3), 237-247.
- Gunawan, Hendra. 2015. "Loyalitas karyawan di indonesia masih rendah." *Industri.contan.co.id*. <https://industri.kontan.co.id/news/loyalitas-karyawan-di-indonesia-masih-rendah>
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2017. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Heryati, A. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Departemen Operasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, Vol.1, No.2, ISSN 2540-816X, 56-75.
- Hidayat, Rizki Muslim, Heru Kurnianto Tjahjono, and Fauziyah. 2017. "Pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai." *JBTI: Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi* 8(1): 45–60. <https://doi.org/10.18196/bti.81082>
- Kemenperin.go.id. (2018). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 20018 tentang Ketenagakerjaan. 1.
- Kosasih, Abraham Rehuel, and Jimmy Ellya Kuniawan. 2018. "Hubungan Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Pada Karyawan." *Psychoprenuer Journal* 2(1): 1–11.
- Lestari, Puji. 2015. "Hubugan Antara Pengembangan Karir Dan Pemberian Insentif Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada PT.Komatsu Remanufacturing Asia Di Balikpapan." 4(2): 131–43. <https://doi.org/10.1103/PhysRevA.47.R1591>
- Leonardo, E., & Andreani, F. (2015). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kopanitia. *Journal geophysical* (Vol. 3, Issue 2). <https://doi.org/10.1029/GL008i001p00077>

- Martiwi, Rukmi Tien, and Ahmad Mardalis. 2016. "Faktor -faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan." *Jurnal Masepi* 13(1). [journal.insiperjogja.ac.id](http://journal.insiperjogja.ac.id)
- Muljani, N. (2017). Kompensasi sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.4, No.2, 108-122.
- Muttaqien, F. (2014). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan outsourcing PT.BRI (Persero). Cabang Lumajang. 4(1). [https://media.neliti.com/media/publications/36639-ID-pengaruh-kepemimpinan -dan -kompensasi- terhadap- kepuasan-kerja-karyawan-outsourcing.pdf](https://media.neliti.com/media/publications/36639-ID-pengaruh-kepemimpinan-dan-kompensasi-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan-outsourcing.pdf).
- Masoemiversity.ac.id. "View of pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan di Bank Bjb Syariah KCP Majalaya," 2023. <https://jurnal.masoemiversity.ac.id/index.php/dimamu/article/view/387/257>.
- Nitisemito, S. A. (2018). Perilaku organisasi perusahaan (*Edisi revisi*). Salemba Empat.
- Northouse, Peter, G, Kepemimpinan teori dan praktek. *Edisi Keenam*, Jakarta: Indeks, 2017.
- Oktarini, K. R. ., & Indrawati, K. R. (2014). Hubungan antara persepsi terhadap keadilan kompensasi dengan komitmen organisasi di hospitality industry. *Jurnal Psikologi*, 1(2), 291–300.
- Onsardi. (2018). Loyalitas karywan pada universitas swasta di kota bengkulu. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING) Volume*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v2i1.326>
- Paratama, Putu Ivan Ady dan I Wayan Mudiarta Utama. 2013. Pengaruh penempatan dan pengalaman kerja serta lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 2 (4), h: 403.
- Pramana, Dwi Ayub. 2019. "Hubungan Antara Persepsi Kompensasi Dengan Loyalitas Karyawan Di PT. Cipta Power Service Medan."
- Preko, Alexander. 2013. A study on the concept of employee loyalty and engagement on the performance of sales executives of commercial banks in ghana. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)* 4(2): 51–62.
- Priyabhashini, A., & Khrisnan, V. R. (2005). Transformational leadership and follower's career advancement : role of pygmalion effect. *Indian Journal*

*of Industrial Relathions*, Vol.40, No.4, 482-499.

- Purba, Berto Kristanto. 2017. Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadaployalitas karyawan (PT. Capella Dinamik Nusantara). : 1–12.
- Putra Rustamaji, A. C., Purwana, D., & Yohana, C. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta diJakarta Timur. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 148–161. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.3>
- Rahayu, W. (2012). Persepsi keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol.2, No.1, 19-28.
- Robbins, Stephen, P dan Judge, Timothy, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat, Jakarta. [digilib.itbwigalumajang.ac.id](http://digilib.itbwigalumajang.ac.id)
- Rorimpandey, Lidya. 2017. Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan dan aytentik terhadap kinerja pegawai kelurahan di kecamatan bunaken kota manado. *Jurnal EMBA* 1(4): 2233–44. <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=129733&val=1025>.
- Safitri, R. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pt. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis EJournal Administrasi Bisnis*, 3(3), 650–660. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJM/article/viewFile/6730/4591>
- Saputra, Agus Tunggal, I Wayan Bagia, and Ni Nyoman Yulianthini. 2016. “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.” *Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* 4: 1.
- Sasmitaningrum, (2017). Faktor Pembentuk Loyalitas Karyawan. Jakarta : Bumi Aksara. - Penelusuran Google,” 2017.
- Setiawan, Eko Yudhi. 2015. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan pt iss indonesia di rumah sakit national.
- Sindonews.com. (2014). Survei: Perusahaan Sulit Pertahankan Karyawan Kompeten. *Sindonews.Com*. <https://ekbis.sindonews.com/read/931567/34/survei-perusahaan-sulit-pertahankan-karyawan-kompeten-1417455396>
- Singhal, Mayank. 2015. Job satisfaction and employee loyalty : Conference Paper ·January 2015.” *Asian Journal of Management* 7(2): 0–5.

- Soegandhi, Vannecia Marchelle, Eddy M. Sutanto, and Roy Setiawan. 2016. Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan pt surya timur sakti jatim. *Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra.* *Jurnal AGORA* 1(1).
- Sugiyarto. (2016). *Loyalitas Karyawan di Indonesia Sangat Rendah* - *Tribunnews.com*.<https://www.tribunnews.com/bisnis/2012/09/18/loyalitas-karyawan-di-indonesia-sangat-rendah>
- Sugiono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suhartini. (2018). Keadilan dalam pemberian kompensasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2(4), 103–104.
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. (2015) *Teori Perilaku Keorganisasian, edisi 1*.
- Supardi, and Aulia Anshari. 2022. Pengaruh kepemimpinan tranformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ptpn ix batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika* 1(1): 85–95.
- Surabaya.” *Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA* 1(1): 31–41.
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Pln (Persero) Apd Semarang). *J@Ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 7(2),77–84. <https://doi.org/10.12777/jati.7.2.77-84>
- Sutanto, E. M., & Patty, F. M. (2014). Persepsi akan gaji, motivasi kerja, dan kinerja karyawan PT. Amita Bara Sejahtera. *Journal of Business and Banking*, Vol.1, No.4, 1-14.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen sumber daya manusia. *Prenada Media Groub*.
- Swandari, Fifi. 2017. Menjadi Perusahaan yang Survive dengan Transformasional Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*. Vol.1No.2, Mei 2003. h. 93-102.
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 31(1), 827–846.
- Wilianto, Hendry. 2019. Pentingnya anda membangun loyalitas karyawan. 7(1). <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/8182>.

Yahyo, Djoko W, H., & Dewi, R. S. (2017). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan (studi kasus pada karyawan bagian produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna, Semarang). *Jurnal Sosial Dan Pilitik*, 1–12.

Zakinov Irta, Alfa, Rina Mariana, and Isna Asyri Syahrina. 2014. Hubungan gaya kepemimpinan general manager dengan loyalitas karyawan hotel Pangeran Beach Padang. *Jurnal RAP UNP* Vol. 5 No.(November 2014): 103–13.

