

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV
(PERSERO) MEDAN**

TESIS

Oleh :

**LOLLA MELINO CITRA
1720030027**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : **LOLLA MELINO CITRA**
NPM : 1720030027
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS
KARYAWAN DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA
IV (PERSERO) MEDAN**

Disetujui untuk disampaikan Kepada

Panitia Sidang Tesis

Medan, Maret 2019

Komisi Pembimbing

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Pembimbing I

Dr. SYAIFUL BAHRIM L.A.P

Pembimbing II

H. MUIS FAUZI RAMBE S.E., M.M

PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN**

NAMA: LOLLA MELINO CITRA

NPM : 1720030027

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

“Tesis ini telah dipertahankan di hadapan panitia penguji yang dibentuk oleh Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan LULUS dalam ujian Tesis dan berhak menyanggah gelar Magister Manajemen (M.M) pada hari Rabu, tanggal 20 Maret 2019”



Panitia Penguji

1. **Dr. SYAIFUL BAHRI M.AP**
Pembimbing I

1.
[Signature]

2. **H. MUIS FAUZI RAMBE S.E., M.M**
Pembimbing II

2.

3. **Dr. SJAHRIL EFFENDY P.Msi., MA., M.Psi., MH**
Penguji

3.
[Signature]

4. **Dr. AZUAR JULIANDI, S.E, S.Sos, M.Si**
Penguji

4.

5. **Dr. HAZMANAN KHAIR S.E, M.BA**
Penguji

5.
[Signature]

UMSU
Berkualitas | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI PT. PERKEBUNA
NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN**

Yang dibuat untuk melengkapi persyaratan menjadi Magister Manajemen pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari seminar atau tesis yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar kesarjanaan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Medan, 20 Maret 2019
Penulis



LOLLA MELINO CITRA
1720030027

ABSTRAK

Lolla Melino Citra

**Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) . Tesis.2019.
(Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)**

Tujuan perusahaan untuk memperoleh laba maksimum hanya dapat dicapai dengan mengelola semua sumber daya yang dimiliki perusahaan, khususnya sumber daya manusia atau tenaga kerja. Tenaga kerja mempunyai peranan yang dominan karena merupakan faktor penggerak bagi semua sumber daya lainnya dalam perusahaan. Oleh karena itu keberhasilan perusahaan sering juga diidentikkan dengan tingkat keberhasilan tenaga kerja secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap loyalitas karyawan, Pendekatan penelitian yang digunakan adalah asosiatif, dengan lokasi di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) dari Desember 2018-Maret 2019, populasi penelitian berjumlah 575 orang, adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *slovin*, dengan jumlah sampel sebanyak 85 orang, dengan melakukan pengumpulan data dengan metode penyebaran angket, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda menggunakan alat aplikasi SPSS IBM 21.

Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Motivasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV dan Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Loyalitas Karyawan

ABSTRACT

Lola Melino Citra

Effects of Leadership, Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Loyalty at PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) . Tesis.2019.

(Master of Management, Muhammadiyah University of North Sumatra)

The purpose of the company to obtain maximum profit can only be achieved by managing all the resources owned by the company, especially human resources or labor. Labor has a dominant role because it is a driving factor for all other resources in the company. Therefore the success of the company is often also identified with the success rate of the workforce as a whole.

The aim of this study to examine the effect of leadership, job satisfaction and motivation on employee loyalty, The research approach used is associative, with a location at PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) from December 2018-March 2019, the study population amounted to 575 people, while the sampling technique used was Slovin technique, with a sample of 85 people, by collecting data using the questionnaire method, and using multiple linear regression analysis techniques using the IBM SPSS 21 application tool.

The results showed that Leadership had an influence on employee loyalty of PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Job Satisfaction had no influence on employee loyalty of PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Motivation had an influence on employee loyalty of PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV and Leadership, Satisfaction Work and Motivation together have an influence on employee loyalty of PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV.

Keywords: Leadership, Job Satisfaction, Employee Motivation and Loyalty

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Puji Syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang mana berkat rahmat dan hidayah penulis dapat menyelesaikan proposal tesis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Program Studi Magister Manajemen.

Dalam penyelesaian tesis penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu dan memberi masukan pada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan sesuai harapan.

Pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Ayahanda Cekdin, Ibunda Rostina dan Suami Agus Supriyanto serta Anak saya tercinta M. Zidan Al Hafiz yang telah memberikan semangat penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sekaligus dosen pembimbing I yang

banyak membantu, membimbing dan mengarahkan saya dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.

4. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus penguji I yang telah memberikan saran untuk perbaikan tesis ini.
5. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, SE, MM selaku dosen pembimbing II yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan saya dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
7. Bapak Dr. Azuar Juliandi, S.E., M.Si. dan Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA selaku penguji II dan Penguji III yang telah memberikan kritik dan saran dalam perbaikan tesis ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh Staff Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Seluruh staff karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah membantu dan memberi arahan untuk memperoleh data perusahaan.
10. Terima kasih yang sangat kepada sahabat-sahabat penulis Hotnidah Pakpahan, Anggi Meidia Dita, Dewi Suryani Harahap, Winda Whardani, Hendro Tamali, Tumbur.
11. Serta terima kasih buat abang dan kakak Magister Manajemen Wisnu, Said, Mono, Indra, Fira, Lolla, Iqbal, Nugraha, Harpen, Fadly dan lain-lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis pun menyadari banyak ditemukan kekurangan penulisan tesis ini, baik itu dari segi kualitas maupun kuantitas bahan referensi dan data yang ditampilkan penulis. Dengan sepenuh hati penulis memerlukan saran dan kritikan yang membangun dan dapat menjadikan tesis ini menjadi lebih baik. Selanjutnya penulis berterima kasih kepada pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan doa serta dukungannya. Tentunya penulis berharap tesis ini bermanfaat dan berguna bagi peneliti dikemudian hari tak lupa dengan seluruh kerendahan hati, penulis meminta maaf yang sebesar besarnya.

Wassalamu'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh.

Medan, Maret 2019

Penulis

LOLLA MELINO CITRA
1720030027

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR ISI..... | iv |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR..... | viii |
| BAB I. PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi Masalah..... | 8 |
| C. Batasan Masalah | 9 |
| D. Rumusan Masalah | 9 |
| E. Tujuan Penelitian..... | 10 |
| F. Manfaat Penelitian | 10 |
| BAB II. LANDASAN TEORITIS..... | 12 |
| A. Uraian Teoritis | 12 |
| 1. Uraian Teori Loyalitas Kerja | 12 |
| a. Pengertian Loyalitas Kerja | 12 |
| b. Ciri-ciri Loyalitas Kerja | 13 |
| c. Aspek-aspek Loyalitas Kerja..... | 17 |
| d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja..... | 20 |
| d. Indikator Loyalitas Kerja | 22 |
| 2. Uraian Teori Kepemimpinan | 22 |
| a. Pengertian Kepemimpinan | 22 |
| b. Fungsi Kepemimpinan | 25 |
| c. Teori Kepemimpinan..... | 26 |
| d. Implikasi Teori Kepemimpinan Dalam SDM Perusahaan | 28 |
| e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan..... | 29 |
| f. Indikator Kepemimpinan | 30 |
| 3. Uraian Teori Kepuasan Kerja | 37 |
| a. Pengertian Kepuasan Kerja | 37 |

| | |
|--|-----------|
| b. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja..... | 38 |
| c. Teori Kepuasan Kerja..... | 40 |
| d. Korelasi Kepuasan Kerja..... | 45 |
| e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja | 47 |
| f. Indikator Kepuasan Kerja | 49 |
| 4. Uraian Teori Motivasi..... | 50 |
| a. Pengertian Motivasi..... | 50 |
| b. Tujuan Motivasi | 52 |
| c. Teori Motivasi | 55 |
| d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi | 57 |
| e. Indikator Motivasi | 60 |
| B. Kerangka Konseptual..... | 62 |
| 1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan | 62 |
| 2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan | 63 |
| 3. Pengaruh Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan..... | 63 |
| 4. Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan | 64 |
| C. Hipotesis | 65 |
| BAB III. METODOLOGI PENELITIAN | 67 |
| A. Pendekatan Penelitian | 67 |
| B. Defenisi Operasional..... | 67 |
| C. Tempat dan Waktu Penelitian..... | 69 |
| 1. Tempat Penelitian | 69 |
| 2. Waktu Penelitian..... | 69 |
| D. Populasi dan Sampel..... | 70 |
| 1. Populasi..... | 70 |
| 2. Sampel..... | 70 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 70 |
| F. Uji Instrumen..... | 71 |
| 1. Uji Validitas..... | 71 |
| 2. Uji Reliabilitas | 72 |
| G. Uji Persyaratan Regresi | 73 |

| | |
|--|------------|
| 1. Uji Normalitas | 73 |
| 2. Uji Multikolinieritas | 74 |
| 3. Uji Heteroskedastisitas | 74 |
| H. Analisa Data..... | 75 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 83 |
| A. Hasil Penelitian | 83 |
| B. Pembahasan..... | 98 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 102 |
| A. Kesimpulan | 102 |
| B. Saran..... | 102 |
| DAFTAR PUSTAKA | |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel III.1. Definisi Operasional Variabel..... | 68 |
| Tabel III.2. Jadwal Pelaksanaan Penelitian..... | 69 |
| Tabel III.3. Skala Likert..... | 71 |
| Tabel III.4 Tabel Nilai Hasil Uji Validitas Kepemimpinan..... | 74 |
| Tabel III.5 Tabel Nilai Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja | 75 |
| Tabel III.6 Tabel Nilai Hasil Uji Validitas Motivasi | 75 |
| Tabel III.7 Tabel Nilai Hasil Uji Validitas Tingkat Loyalitas | 76 |
| Tabel III.8 Pengujian Reliabilitas Kepemimpinan | 76 |
| Tabel III.9 Pengujian Reliabilitas Kepuasan Kerja | 77 |
| Tabel III.10 Pengujian Reliabilitas Motivasi | 77 |
| Tabel III.11 Pengujian Reliabilitas Loyalitas | 77 |
| Tabel IV.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 84 |
| Tabel IV.2 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 85 |
| Tabel IV.3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja | 86 |
| Tabel IV.4 Tabulasi Variabel Kepemimpinan | 87 |
| Tabel IV.5 Tabulasi Variabel Kepuasan Kerja | 88 |
| Tabel IV.6 Tabulasi Variabel Motivasi | 88 |
| Tabel IV.7 Tabulasi Variabel Loyalitas | 90 |
| Tabel IV.8 Coefficient | 92 |
| Tabel IV.9 Uji t..... | 93 |
| Tabel IV.10 Uji F | 97 |
| Tabel IV.11 Koefisien Determinasi | 98 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar II.1. Kerangka Konseptual Penelitian | 65 |
| Gambar III.1. Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t | 76 |
| Gambar III.2. Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F | 77 |
| Gambar IV.1 Normalitas | 92 |
| Gambar IV.2 Scatterplot | 93 |
| Gambar IV.3 Pengujian Hipotesis I | 95 |
| Gambar IV.4 Pengujian Hipotesis II | 96 |
| Gambar IV.5 Pengujian Hipotesis III | 96 |
| Gambar IV.6 Pengujian Hipotesis IV | 97 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan merupakan Badan Usaha Milik Negara bidang perkebunan yang berkedudukan di Sumatera Utara. Pada umumnya perusahaan-perusahaan perkebunan di Sumatera Utara mempunyai sejarah panjang sejak zaman Belanda. Seperti diketahui pada awalnya keberadaan perkebunan ini milik Maskapai Belanda yang dinasionalisasikan sekitar tahun 1959 yang selanjutnya mengalami perubahan organisasi beberapa kali sebelum menjadi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. PTP Nusantara IV (Persero) Medan mengelola 3 (tiga) budidaya perkebunan yang berupa tanaman Kelapa Sawit, Kakao dan Teh dengan 31 (tiga puluh satu) unit yang dilengkapi dengan sarana pengolahannya.

Tujuan perusahaan untuk memperoleh laba maksimum hanya dapat dicapai dengan mengelola semua sumber daya yang dimiliki perusahaan, khususnya sumber daya manusia atau tenaga kerja. Tenaga kerja mempunyai peranan yang dominan karena merupakan faktor penggerak bagi semua sumber daya lainnya dalam perusahaan. Oleh karena itu keberhasilan perusahaan sering juga diidentikkan dengan tingkat keberhasilan tenaga kerja secara keseluruhan.

Loyalitas karyawan merupakan sikap positif karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja. Pegawai dengan sikap loyalitas yang tinggi dapat bekerja tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk kepentingan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2012:21) menyatakan bahwa “Loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi”. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Loyalitas karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan mengalami penurunan yang ditandai dengan tingkat keluarnya karyawan terutama pensiun dini atau pengunduran diri dari perusahaan yang meningkat selama beberapa tahun terakhir dan juga tingkat kehadiran karyawan.

Setiap individu berkeinginan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangan penting kepada organisasi atau perusahaannya, membawa banyak individu untuk mendorong diri sendiri melebihi batas kemampuan yang normal sampai mencapai keadaan yang dinamakan kelelahan kerja yang berdampak pada ketegangan di tempat kerja, dimana hal tersebut bisa dikatakan merupakan ancaman yang serius, dimana hal itu dapat terjadi pada setiap jajaran yang ada di dalam perusahaan, baik atasan maupun bawahan, baik staff maupun pimpinan perusahaan.

Maka disinilah peran dan tugas sebenarnya seorang pimpinan, segala sikap, keputusan dan tindakan seorang pemimpin tentunya sangat berpengaruh bahkan berperan dalam hal ini, sehingga mampu menjadi tolak ukur tindakan dan motivasi bagi para pegawai dalam segala bentuk serta aktivitas pekerjaan yang

positif, yang nantinya mampu membangun semangat dan kepuasan kerja bahkan loyalitas kerja karyawan itu sendiri.

Oleh karena itu peranan, pengaruh dari gaya seseorang dalam memimpin pun sangat menjadi faktor penentu bagi peningkatan dan penurunan loyalitas karyawan itu sendiri. Maka, sehubungan dengan hal tersebut jelas dalam sebuah organisasi dibutuhkan yang efektif.

Menurut Siagian (dalam Sutrisno, 2015:213-214), “ adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain”. Dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi bawahan melalui proses komunikasi langsung atau tidak langsung demi mencapai sasaran tertentu, menunjukkan bahwa melibatkan penggunaan pengaruh oleh sebab itu semua hubungan personal dapat merupakan upaya kepemimpinan.

Elemen kedua dari definisi di atas yakni terkait pentingnya proses komunikasi, baik komunikasi langsung atau tidak langsung, ketepatan dan kejelasan komunikasi akan mempengaruhi perilaku dan loyalitas kerja karyawan itu sendiri. Elemen yang terakhir yaitu pencapaian sasaran, dimana pemimpin yang efektif mau tidak mau mungkin harus berurusan dengan sasaran individu, kelompok juga organisasi. Maka dari itu keefektifan seorang pemimpin khususnya dilihat dari ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan..

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan masih memiliki kekurangan interaksi antara pimpinan dengan para karyawannya. Perusahaan ini masih cenderung menganut memberikan perintah secara langsung kepada karyawannya tanpa menciptakan suatu interaksi yang efektif sehingga hal ini

menyebabkan para karyawannya melakukan pekerjaan tersebut hanya sebatas kewajiban dan bukan sebagai tanggung jawab yang didasari oleh rasa memiliki perusahaan tersebut. Pimpinan seharusnya mampu berinteraksi secara maksimal dalam mengorganisasikan para karyawan dalam melakukan tugas-tugas pada hari-hari selanjutnya.

Selain kepemimpinan, salah satu faktor yang menyebabkan naik atau turunnya loyalitas kerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (dalam Wibowo, 2015:131), “Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja”.

Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat pegawai puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja pegawai, loyalitas pun akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijaksanaan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan. Jika pegawai merasa tidak puas maka ada beberapa hal yang mungkin akan dilakukan yaitu, pegawai akan berfikir untuk meninggalkan pekerjaan.

Kepuasan kerja mengekspresikan sejumlah kesesuaian antara harapan seseorang tentang pekerjaannya yang dapat berupa prestasi kerja yang diberikan oleh perusahaan dan imbalan yang diberikan atas pekerjaannya. Pada hakekatnya seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal tersebut akan membawa keadaan yang lebih baik memuaskan dari pada keadaan sekarang. Jadi bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan terdapat fenomena yang terjadi. Apabila karyawan tidak mencapai kepuasan dalam bekerja maka akan timbul sikap negatif dalam pekerjaan seperti kurangnya rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya, adanya mogok kerja, tingginya tingkat absensi dan tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang meningkat dari tahun ke tahun. Fenomena ini juga dihadapi PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dimana masih terlihat rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan hal ini dapat ditinjau dari kurang ditanggapinya keluhan-keluhan yang dihadapi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga karyawan merasa kurang diperhatikan oleh perusahaan.

Pegawai yang memiliki loyalitas kerja yang tinggi akan meningkatkan kehidupan organisasi atau perusahaan. Loyalitas kerja dapat dilihat dari mereka merasa senang dengan pekerjaannya. Mereka akan memberikan lebih banyak perhatian, imajinasi dan keterampilan dalam pekerjaannya. Dengan demikian diperlukan suatu motivator bagi pegawai yaitu berupa pemenuhan kebutuhan fisik dan non fisik. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka pegawai akan bersedia bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Mereka akan lebih memusatkan perhatiannya terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil pekerjaan yang dicapai dapat meningkat. Untuk itulah dibutuhkan suatu dorongan bagi pegawai di dalam menyelenggarakan kegiatan di suatu perusahaan. Dorongan itulah yang disebut motivasi.

Robert Heller (dalam Wibowo, 2015:109), menyatakan bahwa “Motivasi adalah keinginan untuk bertindak”. Dengan adanya motivasi dapat merangsang pegawai untuk lebih menggerakkan tenaga dan pikiran dalam merealisasikan tujuan perusahaan. Apabila kebutuhan akan hal ini terpenuhi maka akan timbul kepuasan

dan kelancaran terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Loyalitas kerja akan terwujud jika para pegawai mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing. Oleh karena itu pimpinan harus dapat memberikan suatu dorongan atau motivasi pada para pegawai. Masalah yang sering dihadapi pimpinan organisasi adalah bagaimana mencari cara yang paling terbaik yang harus ditempuh agar dapat menggerakkan dan meningkatkan loyalitas karyawannya agar secara sadar dan bertanggungjawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pimpinan harus mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya.

Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, motivasi dalam bentuk finansial cenderung tidak mampu meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Keadaan tersebut disebabkan gaji yang diperoleh karyawan tidak sebanding dengan beban kerja yang tergolong tinggi, sehingga faktor kelelahan menjadi sesuatu yang melemahkan fisik dan semangat kerja tanpa dibarengi dengan perawatan atau pemeliharaan fisik yang memadai. Tarif lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang harus segera diselesaikan juga tergolong rendah, padahal terdapat tekanan yang kuat dari atasan bahwa pekerjaan harus diselesaikan hingga jam kerja lembur. Sebagian karyawan beranggapan bahwa perusahaan telah mengeksploitasi fisik karyawan tanpa memperhatikan tingkat kesejahteraannya. Kondisi motivasi kerja tersebut tentu akan berpengaruh terhadap rendahnya loyalitas kerja karyawan pada perusahaan.

Karyawan merupakan kunci dari majunya perusahaan. Karyawan yang berkualitas dapat membuat perusahaan mampu bersaing dengan

perusahaan lain. Selain karyawan yang berkualitas, perusahaan juga membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, karena dengan loyalitas yang tinggi karyawan memiliki rasa keterikatan yang besar terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, sebab dengan adanya loyalitas kerja maka karyawan memiliki empati yang lebih terhadap perusahaan. Karyawan dengan kerja tinggi akan lebih mudah bekerjasama dengan perusahaan, sehingga karyawan mampu bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan. Rendahnya loyalitas kerja karyawan pada perusahaan akan menimbulkan sikap dan perilaku yang bertentangan dengan tujuan perusahaan, seperti tidak adanya semangat kerja karyawan, tingkat absensi dan keterlambatan yang tinggi, disiplin kerja yang rendah, prestasi kerja yang menurun, bahkan bisa menimbulkan pemogokan kerja. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman dan aman sehingga bisa menimbulkan loyalitas kerja, dan perasaan berhasil pada diri karyawan.

Peneliti Chandra (2015) menghasilkan dimana adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai, budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai, motivasi terhadap loyalitas pegawai dan kompetensi terhadap loyalitas pegawai. Terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap loyalitas pegawai. Terdapat pengaruh antara loyalitas pegawai terhadap kinerja pegawai Perkebunan Teh PTPN VIII Jawa Barat.

Untuk itu penulis ingin mengangkat judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dimaksudkan sebagai penegasan batas-batas permasalahan sehingga cakupan penelitian tidak keluar dari tujuannya. Berdasarkan paparan latar belakang masalah di atas, maka dapat identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Tingkat keluarnya karyawan terutama pensiun dini atau pengunduran diri dari perusahaan meningkat selama beberapa tahun terakhir.
2. Perusahaan masih cenderung menganut memberikan perintah secara langsung kepada karyawannya tanpa menciptakan suatu interaksi yang efektif.
3. Masih terlihat rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan hal ini dapat ditinjau dari kurang ditanggapinya keluhan-keluhan yang dihadapi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Motivasi dalam bentuk finansial cenderung tidak mampu meningkatkan loyalitas kerja karyawan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Batasan masalah adalah usaha untuk menetapkan batasan dari masalah penelitian yang akan diteliti. Batasan masalah ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor mana saja yang termasuk dalam ruang lingkup masalah penelitian dan faktor mana saja yang tidak termasuk dalam ruang lingkup masalah

penelitian. Agar mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi penulis, maka perlu dibuat pembatasan masalah dan rumusan masalah. Batasan masalah pada penelitian ini hanya mengenai pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
- b. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
- c. Apakah motivasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
- d. Apakah kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya hasil, sesuatu yang diperoleh setelah penelitian selesai, sesuatu yang akan dicapai atau dituju dalam sebuah penelitian. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.
- b. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.
- c. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.
- d. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi secara simultan terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan dampak dari pencapaiannya tujuan. Seandainya dalam penelitian, tujuan dapat tercapai dan rumusan masalah dapat dipecahkan secara tepat dan akurat, maka apa manfaatnya secara praktis maupun secara teoritis. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

- a. Manfaat teoritis

Bagi peneliti sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan serta pengalaman penulis mengenai pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap loyalitas karyawan dan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.

- b. Manfaat praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah dapat bermanfaat bagi pemimpin perusahaan khususnya dalam rangka melaksanakan untuk mengatur dan memimpin pegawai yang ada dalam PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.

c. Manfaat bagi penulis

Dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia, dan melatih penulis untuk dapat menerapkan teori-teori yang diperoleh dari perkuliahan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Uraian Teoritis

1. Uraian Teori Loyalitas Kerja

a. Pengertian Loyalitas Kerja

Loyalitas mencerminkan kesetiaan dari karyawan kepada perusahaan dimana tempatnya bekerja. Menurut Siagian (2010:72) bahwa “Loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan”. Sementara itu, Poerwadarminta (2012:33) menyatakan bahwa:

Loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Dengan demikian, loyalitas sebagai kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain yang disebabkan adanya kesesuaian situasi dan kondisi perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Nitisemito (2010:92) bahwa “Loyalitas merupakan suatu sikap mental karyawan yang ditunjukkan kepada keberadaan perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan, meskipun perusahaan tersebut maju atau mundur”. Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya yang diperoleh dari pengalaman dan masing-masing individu dapat merespon stimulus tidaklah sama. Terdapat respon secara positif dan ada yang merespon secara negatif.

Oleh sebab itu, karyawan yang memiliki loyalitas tinggi tentu akan memiliki sikap kerja yang positif. Sebaliknya, apabila karyawan yang memiliki loyalitas rendah akan memiliki sikap kerja yang negatif.

Berdasarkan uraian beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur penilaian untuk mengidentifikasi kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi yang mana dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas kerja ditunjukkan dengan sikap yang dimiliki karyawan untuk bersedia memberikan segala kemampuan, pikiran, ketrampilan dan keahlian yang dimiliki demi mencapai tujuan perusahaan, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin, dan jujur dalam bekerja, ikut menjaga segala rahasia perusahaan, dan berperilaku setia pada perusahaan untuk tidak berpindah ke perusahaan lain.

b. Ciri-ciri Loyalitas Kerja

Loyalitas merupakan tindakan kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pimpinan dan perusahaan. Dengan adanya loyalitas akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun untuk melihat loyalitas tersebut bisa dilihat dari ciri-ciri yang dimiliki karyawan.

Karyawan yang loyal dapat dilihat dari kesetiaan kepada perusahaan. Menurut Poerwopoespito (2009:95), penjabaran sikap setia kepada perusahaan adalah :

1. Kejujuran
2. Mempunyai rasa memiliki perusahaan
3. Mengerti kesulitan perusahaan
4. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan

5. Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan
6. Menyimpan rahasia perusahaan
7. Menjaga dan meninggikan citra perusahaan
8. Hemat
9. Tidak apriori terhadap perubahan.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran

Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konteks sikap setia kepada perusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang, bukan hanya perusahaan, tetapi pemilik, direksi, karyawan, keluarga karyawan, masyarakat, supplier, dan yang lainnya pada akhirnya negarapun dirugikan.

2. Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Memberi pengertian agar karyawan mempunyai rasa memiliki perusahaan adalah dengan memahami bahwa perusahaan adalah tubuh imajiner, dimana seluruh pribadi yang terlibat di dalamnya merupakan anggota-anggotanya.

3. Mengerti kesulitan perusahaan

Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakikatnya terbaik untuk karyawan. Dan yang terbaik untuk karyawan belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan yang bijak yang dilakukan oleh karyawan dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah dengan saling bahu-membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya dan segera pindah ke perusahaan yang lain.

4. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan

Hal ini sepertinya sulit dilakukan sebab mengerjakan dalam *job description* saja sulit apalagi mengerjakan yang lainnya. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan merupakan konsep yang hebat dan dalam jangka panjang memberikan keuntungan yang besar pada individu karyawan itu sendiri. Perusahaan bisa saja bangkrut tetapi manusia yang berkualitas dan kompetitif tidak mungkin bangkrut.

5. Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan

Suasana yang tidak kondusif sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yang berakibat terhadap produktifitas. Yang paling menentukan sarana dalam perusahaan adalah pimpinannya. Semakin tinggi jabatan pemimpin tersebut semakin berpengaruh dalam menciptakan suasana di perusahaan karena merekalah yang mempunyai kekuasaan dan wewenang yang lebih.

6. Menyimpan rahasia perusahaan

Rahasia perusahaan adalah segala data atau informasi dari perusahaan yang dapat digunakan oleh pihak lain, terutama kompetitor untuk perusahaan.

7. Menjaga dan meninggikan citra perusahaan

Kewajiban setiap karyawan menjaga citra positif perusahaan. Logikanya jika citra perusahaan positif maka citra setiap pribadi karyawan yang ada di dalamnya juga ikut terlihat positif.

8. Hemat

Hemat berarti mengeluarkan uang atau potensi tepat sesuai dengan kebutuhan.

9. Tidak apriori terhadap perubahan

Perubahan pada hakikatnya adalah sebuah hukum alam. Perubahan tidak dapat dilawan dan tidak ada pilihan lain kecuali tetap ikut dalam perubahan. Karena melawan perubahan dengan selalu membuat tolak ukur pada kejayaan dan keberhasilan masa lampau sama dengan melawan hukum alam.

Danim dalam Prayanto (2009:77) mengatakan bahwa ciri-ciri karyawan yang loyal adalah :

1. Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil resiko apapun yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan walaupun menyakitkan.
2. Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi karena merasa memiliki organisasi yang harus diperjuangkan bersama.
3. Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
4. Selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi.
5. Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.
6. Karyawan secara sendiri-sendiri dan atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.
7. Karyawan selalu bicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan martabat profesinya.
8. Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik dan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan.
9. Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat karyawan yang lain baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.
10. Karyawan secara bersama-sama memelihara, membina, dan meningkatkan organisasi karyawan professional sebagai sarana pengabdianya.
11. Karyawan melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan organisasi

Berdasarkan kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan dicerminkan dari sikap-sikap karyawan di dalam perusahaan untuk melaksanakan penyelesaian pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya. Karyawan mengabdikan kepada perusahaan dengan mengembangkan profesinya dan mau menerima kritikan dengan lapang dada demi kemajuannya sehingga tetap merasa terlibat di dalam kemajuan perusahaan

c. Aspek-aspek Loyalitas Kerja

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Nitisemito (2010:93) yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan, yaitu:

1. Taat pada peraturan
2. Tanggung jawab
3. Kemauan untuk bekerja sama
4. Rasa memiliki
5. Hubungan antar pribadi
6. Suka terhadap pekerjaan

Adapun penjelasan masing-masing dari aspek loyalitas adalah:

1. Taat pada peraturan

Karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.

2. Tanggung jawab

Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setiap resiko melaksanakan

tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.

3. 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.

4. Rasa memiliki

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

5. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi, mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah 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 sekerja.

6. Suka terhadap pekerjaan

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

Pendapat lain mengenai dimensi penilaian loyalitas kerja dalam pandangan Mathis dan Jackson (2012:152), sebagai berikut:

1. Peran serta karyawan
Merupakan bentuk peran serta anggota organisasi dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi pada perusahaan yang bersangkutan. Peran serta karyawan dalam bekerja ini dapat dinilai melalui:
 - a. Kesiapan pegawai dalam bekerja
 - b. Tindakan aktif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan
 - c. Keikutsertaan pegawai dalam setiap menyelesaikan permasalahan pekerjaan
 - d. Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan
2. Kesadaran karyawan dalam bekerja
Merupakan bentuk tanggung jawab karyawan yang didasari pada kesadaran penuh dalam menaati dan mematuhi serta mengerjakan semua tugas pekerjaannya dengan baik pada perusahaan yang bersangkutan. Kesadaran seorang karyawan dalam bekerja ini dapat dinilai melalui indikator sebagai berikut:
 - a. Pengetahuan tentang pekerjaan
 - b. Inisiatif saat bekerja
 - c. Kreatifitas kerja
 - d. Ketaatan dan kepatuhan karyawan

Berdasarkan aspek-aspek loyalitas yang telah diuraikan di atas bahwa seseorang yang memiliki loyalitas kerja tinggi dapat dibuktikan dari perannya sebagai karyawan dan kesadaran sebagai karyawan selama bekerja yang meliputi perilaku taat pada peraturan, bertanggung jawab, bersedia untuk bekerja sama, ada rasa memiliki, menjalin hubungan sosial yang harmonis antar pribadi, dan menyukai pekerjaan. Lebih lanjut disampaikan tujuan aspek-aspek loyalitas karyawan pada pelaksanaan kerja sebagai jaminan dan dukungan terhadap perusahaan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan. sementara itu, bentuk tanggung jawab dan kedisiplinan diwujudkan dalam perilaku taat pada peraturan yang berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan sosial antar pribadi dan partisipasi karyawan berupa

kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki dan kesukaan terhadap pekerjaan merupakan bentuk kreatifitas yang dimiliki setiap karyawan dan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai target perusahaan.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Berdasarkan loyalitas yang dimiliki oleh karyawan, ada banyak factor-faktor yang mempengaruhi loyalitas dari karyawan. Dan ada beberapa pendapat ahli yang membahas faktor yang mempengaruhi loyalitas. Menurut Jusuf (2010:54), faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut :

1. Faktor Rasional. Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
2. Faktor Emosional: Menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.
3. Faktor Kepribadian. Menyangkut sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan

Hermawan dan Riana (2013:120) menjelaskan bahwa ada empat faktor yang menentukan loyalitas karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Faktor Kompensasi
2. Faktor Tanggung Jawab
3. Faktor Disiplin
4. Faktor Partisipasi

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kompensasi

Kompensasi berupa gaji dapat menentukan loyalitas kerja. Gaji diberikan oleh perusahaan pada setiap karyawan sesuai dengan posisi, jabatan dan beban tugas pekerjaan. Selain kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan juga dapat meningkatkan loyalitas kerja, semangat kerja dan kepuasan kerja. Tunjangan yang diberikan selama menjalankan tugas pekerjaan dapat berupa jaminan biaya makan, jaminan biaya transportasi dan jaminan kesehatan serta tunjangan hari raya.

2. Faktor Tanggung Jawab

Pihak perusahaan bertanggung jawab untuk menjamin dan mendukung setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya agar menghasilkan produktivitas kerja yang optimal demi kesuksesan perusahaan. Bentuk tanggung jawab yang diberikan perusahaan diantaranya memberikan kesempatan berkarir bagi karyawan yang berkompeten pada bidangnya, memperhatikan pengabdian setiap karyawan dan menanamkan rasa memiliki pada masing-masing karyawan terhadap perusahaan.

3. Faktor Disiplin

Peraturan perusahaan bertujuan sebagai instruksi bekerja dan mendisiplinkan setiap karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Oleh sebab itu peraturan diberlakukan untuk memonitoring tingkat absensi, kehadiran, ketepatan waktu bekerja, kesesuaian jam kerja dan sanksi jika melanggar. Peraturan perusahaan dibuat secara jelas dan tegas agar dapat diterima dengan baik oleh setiap karyawan.

4. Faktor Partisipasi

Partisipasi karyawan dibutuhkan untuk meningkatkan loyalitas kerja. Pihak perusahaan membuka peluang pada setiap karyawan untuk ikut andil menuangkan inisiatif, kreatifitas, kritik yang membangun dan saran demi kemajuan perusahaan. Selain itu, perusahaan melibatkan setiap karyawan baik secara fisik maupun yang bersifat psikologis dalam melaksanakan tugas-tugas perusahaan agar menanamkan rasa tanggung jawab pribadi terhadap tugas pekerjaan yang diberikan. Perusahaan atau pimpinan sebagai atasan juga memotivasi dengan memberikan arahan atau membimbing para karyawan agar melakukan tindakan atau pekerjaan secara tepat dan benar.

e. Indikator Loyalitas Kerja

Ada banyak indikator yang berkaitan dengan loyalitas kerja, dan diantara indicator tersebut sangat berkaitan dengan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Menurut Siagian (2010:72) mengemukakan loyalitas adalah kepatuhan dan kesediaan karyawan yang diukur dalam empat indikator sebagai berikut:

1. Berkarir diperusahaan adalah keinginan untuk menetap di perusahaan serta tidak memiliki keinginan mencari pekerjaan ditempat lain.
2. Mengenal perusahaan yaitu memiliki pengetahuan tentang perusahaan serta mengetahui aktifitas perusahaan, mengenal pimpinan di divisi pekerjaan karyawan.
3. Kebanggaan sebagai bagian dari perusahaan adalah merasa bagian dari perusahaan, merasa telah dibesarkan perusahaan, bersedia mendukung tercapainya tujuan perusahaan, menjaga nama baik perusahaan, menceritakan perusahaan sebagai perusahaan yang tepat untuk bekerja, dan bekerja di perusahaan merupakan pilihan terbaik.
4. Disiplin jam kerja adalah masuk dan keluar kerja sesuai jam kerja.

Danim dalam penelitian Sonnia mengatakan (2014) loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan.

Adapun indikator loyalitas kerja karyawan adalah :

1. Menaati peraturan
2. Mampu bekerja dengan baik
3. Tepat waktu
4. Berani mengambil resiko
5. Memiliki ide kreatif tanpa paksaan
6. Melaksanakan tugas tanpa paksaan
7. Tidak menyalahgunakan wewenang
8. Melaporkan hasil kerja pada atasan.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang sulit. Dikatakan sulit karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Ber macam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun, pada intinya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain, dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan adalah seorang pemimpin bukan benda mati tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya maka masalah kepemimpinan tidak dapat

dipandang mudah. Kemauan seseorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung kepada keterampilan dan kemampuan pimpinan.

Tidak mudah memberikan pengertian kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima semua pihak yang terlibat dalam kegiatan organisasional, termasuk organisasi bisnis. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Kepemimpinan merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.

Siagian (dalam Sutrisno, 2015:213-214) mengatakan bahwa:

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Anorga (dalam Sutrisno, 2015:214), mengatakan bahwa:

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Menurut Wilson (2012:337), “Kepemimpinan adalah proses psikologis dalam menerima tanggung jawab tugas, diri sendiri, dan nasib orang lain”. Pendapat ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan untuk melakukan tugas-tugasnya sebagai pemimpin.

Stoner (dalam Handoko, 2013:294) berpendapat bahwa “Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya”.

Handoko (2013:294-295) berpendapat bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”.

Selanjutnya, menurut K. Hemphill (dalam Toha, 2011:259), “Kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama”.

Dari beberapa definisi di atas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Ada tiga implikasi penting dari definisi-definisi tersebut. Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan dan pengikut. Ketersediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu dalam menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi tidak relevan. Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung. Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh.

Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan dapat melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

b. Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Ghiselli & Brown (dalam Sutrisno, 2015:219), “Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: jenis organisasi, situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok”. Menurut Terry (dalam Sutrisno, 2015:219), “Fungsi pemimpin dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian”.

Sutrisno (2015:219) mengatakan “Peran pemimpin dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu: yang bersifat interpersonal, informasional dan dalam kancan pengambilan keputusan”.

Berdasarkan fungsi kepemimpinan diatas dapat disimpulkan pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal dalam organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya.

c. **Tipologi Kepemimpinan**

Kepemimpinan sangat diperlukan untuk mendukung perusahaan dalam mengawasi semua kinerja karyawan. Jika karyawan tersebut diawasi tentunya akan mampu membuat karyawan merasa diperhatikan dalam aktivitas menjalankan tugas yang diberikan. Ada beberapa tipologi kepemimpinan yang dianggap mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam praktiknya, dari ketiga kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian, 2014:31).

1. Tipe Otokratis
2. Tipe Militeristis
3. Tipe Paternalistis
4. Tipe Karismatik.
5. Tipe Demokratis

Adapun penjelasan dari masing-masing poin di atas.

1. Tipe Otokratis.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi, Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya, Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin

yang memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan, Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, Sukar menerima kritikan dari bawahannya, Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis.

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismatik.

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian

diberkahi dengan kekuatan gaib (supra natural powers). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat. Mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang ‘ganteng’.

5. Tipe Demokratis.

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya, senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Menurut Sutrisno (2015:226-228), secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi tiga aspek, yaitu:

1. Pendekatan Teori Sifat, yaitu bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin.
2. Pendekatan Teori Perilaku, yaitu bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.
3. Pendekatan Teori Situasi, yaitu bahwa teori ini mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan.

d. Implikasi Teori Kepemimpinan Dalam SDM Perusahaan

Implikasi teori kepemimpinan terhadap pegawai perusahaan maksudnya adalah seberapa jauh pimpinan perusahaan mampu mentransformasikan pendekatan teori-teori kepemimpinan sebagai pedoman dalam melakukan tugasnya. Sehingga pimpinan perusahaan memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada pegawainya, yang berdampak pada peningkatan kinerja. Sebagaimana diketahui bahwa pengelolaan aktivitas sumber daya manusia organisasi dan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan, maka kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan operasi perusahaan. Dengan demikian dapat dilihat beberapa implikasi teori kepemimpinan dengan realita yang ada pada pegawai perusahaan.

Kesimpulannya, implikasi teori kepemimpinan dalam organisasi masih menjadi tanda tanya, oleh karena itu proses pembelajaran tentang kepemimpinan

bagi setiap pemimpin organisasi, perlu ditingkatkan sehingga dapat menjadi pemimpin yang baik.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Pemimpin memiliki tugas menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok dan keinginan kelompok. Dari keinginan itu dapat dipetik keinginan realistik yang dapat dicapai. Selanjutnya, pemimpin harus meyakinkan kelompok mengenai apa yang menjadi keinginan realistik dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan. Tugas pemimpin tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami akan tugas yang harus dilaksanakannya. Oleh sebab itu kepemimpinan akan tampak dalam proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Hadari (2013:70) adalah sebagai berikut:

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*).
2. Adanya orang lain yang dipimpin
3. Adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses di dalam organisasi, baik organisasi besar maupun kecil.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Davis (2013:31)

1. Kecerdasan : seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang melebihi para anggotanya
2. Kematangan dan keluasan sosial (Social maturity and breadth) : seorang pemimpin biasanya memiliki emosi yang stabil, matang, memiliki aktivitas dan pandangan yang cukup matang

3. Motivasi dalam dan dorongan prestasi (Inner motivation and achievement drives) : dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan
4. Hubungan manusiawi : pemimpin harus bisa mengenali dan menghargai para anggotanya

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

f. Indikator Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan sembilan indikator

Siagian (dalam Sutrisno, 2015:213-214) mengatakan indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan
2. Kemampuan Memotivasi
3. Kemampuan Komunikasi
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan
5. Tanggung Jawab
6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung,

memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Hasibuan (2008:121) mengemukakan indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut:

1. Iklim saling mempercayai
2. Penghargaan terhadap ide bawahan
3. Memperhitungkan perasaan para bawahan
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.
7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Adapun penjelasannya dalah sebagai berikut:

1. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para

bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan

kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional.

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2008:290), ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut:

1. Kecerdasan (Intelligence)
2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (Social maturity and Breadht)
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Sikap-sikap hubungan manusiawi
5. Memiliki Pengaruh Yang Kuat
6. Memiliki Pola Hubungan Yang Baik
7. Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

8. Memiliki Kedudukan atau Jabatan
9. Mampu Berinteraksi
10. Mampu Memberdayakan

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda.

2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

5. Memiliki Pengaruh Yang Kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

6. Memiliki Pola Hubungan Yang Baik

Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

7. Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemauan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggarakkan bawahannya.

8. Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

9. Mampu Berinteraksi

Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.

10. Mampu Memberdayakan

Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan

mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula. Dan dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi loyalitas karyawan yang sangat diharapkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawainya.

Menurut Robbins (dalam Hamali, 2018:200), mendefinisikan “Kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima”. Sedangkan McShane dan Von Glinow (dalam Wibowo, 2015:132), memandang “Kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan”.

Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2014:413), mendeskripsikan “Kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka”. Pandangan senada dikemukakan oleh Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2013:117), mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja”.

Berdasarkan pendapat para pakar di atas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang

berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai tidak akan merasa puas.

Louis A. Allen (dalam, Wilson, 2012:327), mengungkapkan bahwa:

Betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai.

Hal tersebut berarti bahwa faktor manusia cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan organisasi. Mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan merupakan kewajiban bagi setiap perusahaan.

b. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Pentingnya kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya sangat mempengaruhi output pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau organisasi.

Hamali (2018:201) mengatakan bahwa kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat.

1. Arti penting kepuasan kerja bagi individu adalah penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

2. Arti penting kepuasan kerja bagi industri adalah penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.
3. Arti penting kepuasan kerja bagi masyarakat adalah bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Manfaat dari kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2008:124) adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum
Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.
2. Komunikasi
Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.
3. Meningkatkan sikap kerja
Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.
4. Kebutuhan pelatihan
Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting. Kecendrungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Selain itu karyawan yang tidak mencapai tingkat kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dalam dirinya. Mereka cenderung bermalas-malasan dalam bekerja. Kalau karyawan sudah bersikap demikian maka sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

c. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja (*content theory*) mendasarkan pada faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, sehingga

mengacu pada diri seseorang. Teori ini berupaya mencari tahu mengenai kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan mendorong seseorang untuk semangat kerja individu. Menurut Sunyoto (2012:193-196), teori ini terdiri dari:

1. Teori hierarki kebutuhan
2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Alfeder
3. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg
4. Teori motivasi prestasi dari Mc Clelland.

Adapun masing-masing penjelasannya sebagai berikut:

1. Teori hierarki kebutuhan; menurut ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa material maupun non material. Atas dasar asumsi di atas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow, yaitu:
 - a. Kebutuhan fisiologis, adalah hierarki kebutuhan manusia yang paling mendasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
 - b. Kebutuhan rasa aman, meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tua pada saat mereka tidak lagi bekerja.
 - c. Kebutuhan sosial, mencakup kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang erat dengan orang lain. Pada organisasi berkaitan dengan kebutuhan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama.
 - d. Kebutuhan penghargaan, mencakup kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

e. Kebutuhan aktualisasi diri, adalah hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya diri seseorang.

2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Alfeder

Teori ini menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun pada suatu hierarki. Menurut teori ERG, ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- a. Kebutuhan akan keberadaan; kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar yang termasuk juga kebutuhan fisiologis yang didalamnya meliputi makan, minum, pakaian, perumahan, dan keamanan.
- b. Kebutuhan afiliasi; kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.
- c. Kebutuhan akan pertumbuhan; keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

3. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg

Penelitian Herzberg, menyimpulkan terdapat dua hal yang mempengaruhi sikap seseorang atas pekerjaannya disebut dengan faktor pemuas kerja dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor pemuas disebut motivator, dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja disebut faktor higienis. Faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yaitu yang mampu memuaskan dan

mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut terdiri dari:

- a. Prestasi
- b. Promosi atau kenaikan jabatan
- c. Pengakuan
- d. Pekerjaan itu sendiri
- e. Penghargaan
- f. Tanggung jawab
- g. Keberhasilan dalam bekerja
- h. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

Sedangkan faktor higienis (penyebab ketidakpuasan kerja) mencakup:

- a. Gaji
- b. Kondisi kerja
- c. Status
- d. Kualitas supervisi
- e. Hubungan antar pribadi
- f. Kebijakan dan administrasi perusahaan

4. Teori motivasi prestasi dari Mc Clelland

Teori ini menyebutkan bahwa individu bekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Teori motivasi prestasi ini meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan atas prestasi, ciri-cirinya yaitu:

- 1) Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas.
- 2) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi tinggi dan dia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Orang yang membutuhkan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.

b. Kebutuhan akan afiliasi, ciri-cirinya yaitu:

- 1) Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan di masa mereka bekerja.
- 2) Karyawan cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.
- 3) Karyawan memiliki suatu per harian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

c. Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya, yaitu:

- 1) Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
- 2) Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
- 3) Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.
- 4) Karyawan pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan.

Wibowo (2014:414-415), menyatakan bahwa terdapat dua teori kepuasan kerja, yaitu :

1. *Two-Factor Theory*.

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa satisfaction (kepuasan) dan dissatisfaction (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivators dan hygiene factors. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain, dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri). Karena faktor ini mencegah reaksi negative, yang dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, yang dinamakan motivators.

2. *Value Theory.*

Menurut konsep teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, maka akan kurang puas. Value Theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan maka akan semakin rendah kepuasan seseorang. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Dengan demikian, pimpinan perlu mengetahui dengan teori yang menyangkut kepuasan kerja sehingga dapat dipilih salah satu teori kepuasan kerja yang ada untuk diterapkan dalam kegiatan di perusahaan. Untuk itu, adanya beberapa alternatif atas teori kepuasan kerja di atas menunjukkan bahwa banyak hal penting perlu dipahami dengan baik dan benar sehingga pimpinan dapat mengidentifikasi hal-hal apa saja yang menjadi kepuasan kerja bagi sebagian besar karyawan yang bekerja di perusahaan.

d. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa pimpinan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Beberapa korelasi kepuasan kerja dengan variabel lain menurut Wibowo (2014:416-418).

1. *Motivation* (Motivasi)

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan dengan supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja. Manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2. *Job Involvement* (Pelibatan Kerja)

Pelibatan kerja menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Penelitian menunjukkan bahwa pelibatan kerja mempunyai hubungan moderat dengan kepuasan kerja. Untuk itu, manajer didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk mendorong keterlibatan kerja pekerja.

3. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja diluar dari apa yang menjadi tugasnya. Sebagai contoh adalah adanya bisik-bisik sebagai pernyataan konstruktif tentang departemen, ekspresi tentang perhatian pribadi atas pekerjaan orang lain, saran untuk perbaikan, melatih orang baru, menghargai semangat, perhatian terhadap kekayaan organisasi dan kehadiran di atas standar yang ditentukan. *Organizational citizenship behavior* lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada kepribadian pekerja.

4. *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasional)

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan. Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi.

5. *Absenteeism* (Kemangkiran)

Kemangkiran merupakan hal yang mahal dan manajer secara tetap mencari cara untuk menguranginya. Satu rekomendasi telah meningkatkan kepuasan kerja. Apabila rekomendasinya sah, akan terdapat korelasi negatif yang kuat antara kepuasan dan kemangkiran. Dengan kata lain, apabila kepuasan meningkatkan, kemangkiran akan turun. Penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan terdapat hubungan negatif yang lemah antara kepuasan dan kemangkiran. Oleh karena itu, manajer akan menyadari setiap penurunan signifikan dalam kemangkiran akan meningkatkan kepuasan kerja.

6. *Turnover* (Perputaran)

Perputaran sangat penting bagi seorang manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif moderat antara kepuasan dan perputaran. Dengan kekuatan hubungan tertentu, manajer disarankan untuk mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

7. *Perceived Stress* (Perasaan Stres)

Stres dapat berpengaruh sangat negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan individu. Stres secara positif berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, sakit jantung koroner dan pemeriksaan virus. Penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif kuat antara perasaan stres dengan kepuasan kerja. Diharapkan manajer berusaha mengurangi dampak negatif stres dengan memperbaiki kepuasan kerja.

8. *Job Performance* (Prestasi Kerja)

Kontroversi terbesar dalam penelitian organisasi adalah tentang hubungan antara kepuasan dan prestasi kerja atau kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja mempengaruhi kepuasan. Penelitian untuk menghapuskan kontroversi tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan kerja dan kinerja.

Gibson (dalam Wibowo, 2014:418), secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja lebih dari sekedar memperbaiki perilaku kerja. Kepuasan kerja juga merupakan masalah etika yang mempengaruhi reputasi perusahaan. Orang menggunakan sebagian besar waktunya untuk bekerja dalam perusahaan, dan banyak masyarakat sekarang mengharapkan perusahaan menyediakan hal-hal yang dapat menciptakan keamanan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja.

Kepuasan kerja difaktori banyak hal. Mangkunegara (dalam Hamali, 2018:205), mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor Karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sutrisno (dalam Hamali, 2018:205), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor Psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor Finansial, yaitu: faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja dan promosi.

Menurut Sopiah (dalam Hamali, 2018:206), mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau disebut juga sebagai dimensi-dimensi dari kepuasan kerja adalah:

1. Promosi
2. Gaji
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Supervisi
5. Teman kerja
6. Keamanan kerja
7. Kondisi kerja
8. Administrasi/kebijakan perusahaan
9. Komunikasi
10. Tanggung jawab
11. Pengakuan
12. Prestasi kerja
13. Kesempatan untuk berkembang

Locke (dalam Hamali, 2018:206), mengemukakan “Adanya ciri-ciri intrinsik dari suatu pekerjaan yang kemudian menentukan kepuasan kerja, yaitu keberagaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas”.

Menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2014:415-416), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)
Model ini dimaksudkan bahwa keputusan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (Perbedaan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.
3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)
Gagasan ini adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity* (Keadilan)
Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa

perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

f. Indikator Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan cara mengukur kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna sebagai penentuan kebijakan organisasi.

Menurut Robbins dalam Noor (2013:264) ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang yaitu:

1. Pendekatan nilai global tunggal (*single global rating*)
Pendekatan nilai global tunggal (*single global rating*) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya.
2. Pendekatan scor penjumlahan (*summation score*)
Pendekatan scor penjumlahan (*summation score*) mengenali elemen-elemen utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai masing-masing elemen.

Menurut mangkunegara (2008:126) mengukur kepuasan kerja dapat digunakan sebagai berikut:

1. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan
Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*.
2. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah
Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.
3. Pengukuran kepuasan kerja dengan kuisioner minnesota
Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan.

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut diatas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

4. Uraian Teori Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu baik tujuan individual maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan bisnis sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini seorang manajer harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Liang Gie (dalam Samsudin, 2010:281), “Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu”.

Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2015:110), “Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka

mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan”.

Gray (dalam Hamali, 2018:130), mendefinisikan “Motivasi sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”.

Newstrom (dalam Wibowo, 2015:110), “Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu”.

Mathis dan Jackson (dalam Wilson, 2012:312), mengatakan bahwa “Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan”.

Stephen P Robbins (dalam Wibowo, 2014:322), menyatakan “Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah dan usaha terus-menerus individu menuju pencapaian tujuan”.

Ernest J. Mc Cormick (dalam Mangkunegara, 2013:94), mengemukakan bahwa “Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Dari pengertian motivasi yang dijelaskan oleh para pakar, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang memiliki komponen dalam dan komponen luar, dimana komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang dan komponen dari luar ialah tujuan yang hendak dicapai.

b. Tujuan Motivasi

Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan loyalitas kerja. Sedangkan seseorang yang mempunyai motivasi kerja rendah, mereka akan bekerja seenaknya dan tidak berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013:17) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Sedangkan tujuan motivasi menurut Saydam dalam Kadarisman (2013:291) adalah sebagai berikut:

Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk: 1) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan; 2) meningkatkan gairah dan semangat kerja; 3) meningkatkan disiplin kerja; 4) meningkatkan prestasi kerja; 5) meningkatkan rasa tanggung jawab; 6) meningkatkan produktivitas dan efisiensi; dan 7) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya.

2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja

Persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

3. Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tempat kerjanya.

4. Meningkatkan prestasi kerja

Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

5. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab

tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.

7. Menumbuhkan loyalitas karyawan

Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Jika tujuan dan manfaat dari motivasi telah tercapai oleh karyawan maka bisa dikatakan bahwa perusahaan semakin dekat dengan keberhasilan perusahaan.

c. Teori Motivasi

Sebenarnya banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli manajemen, seperti teori A.H. Maslow, Douglas Mc. Gregor, Frederich Herzberg atau David Mc. Qelland. Salah satu teori motivasi yang banyak mendapat sambutan yang amat positif di bidang manajemen organisasi adalah teori “Hierarki Kebutuhan” yang dikemukakan Abraham Maslow.

Menurut Maslow (dalam Samsudin, 2010:283), “Setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling mendasar sampai tingkatan yang paling tinggi”. Setiap kali kebutuhan pada

tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis. Pada tingkatan yang lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.



Gambar II.1
Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kebutuhan-kebutuhan tersebut diterjemahkan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis dasar, seperti makanan, pakaian, perumahan, dan fasilitas-fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup pekerja.
2. Kebutuhan akan rasa aman, seperti lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan atau posisi, status kerja yang jelas dan keamanan alat yang dipergunakan.
3. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, seperti interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial dan kesempatan

yang diberikan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain.

4. Kebutuhan untuk dihargai, seperti pemberian penghargaan dan mengakui hasil kerja individu.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, seperti kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.

Mengingat setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka akan sangat penting bagi perusahaan untuk melihat kebutuhan dan harapan karyawannya, bakat dan keterampilan yang dimilikinya, dan rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, akan lebih mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat sehingga ia akan semakin termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Untuk melakukan hal tersebut bukan merupakan perkara yang mudah, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang bersungguh-sungguh dari manajemen.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2015:116), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

1. Keinginan untuk dapat hidup
Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya.
2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.
4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal: adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa
Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.
6. Kondisi lingkungan kerja
Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
7. Kompensasi yang memadai
Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.
8. Supervisi yang baik
Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
9. Adanya jaminan pekerjaan
Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah.
10. Status dan tanggung jawab
Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.
11. Peraturan yang fleksibel
Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem

dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

e. Indikator Motivasi

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Liang Gie (dalam Samsudin, 2010:281) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. *Engagement*. *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
2. *Commitmen*. Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
3. *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
4. *Turnover*. *Turnover* merupakan kehilangan pekerjaan yang di hargai.

Adapun indikator mengenai motivasi menurut Mangkunegara (2013:111) adalah sebagai berikut:

1. Kerja keras
2. Orientasi masa depan
3. Tingkat cita-cita yang tinggi
4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas
5. Usaha untuk maju
6. Ketekunan bekerja
7. Hubungan dengan rekan kerja
8. Pemanfaatan waktu

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Kerja keras

Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2. Orientasi masa depan

Didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.

3. Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

5. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.

6. Ketekunan bekerja

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.

7. Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

8. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Dalam hal pengukuran motivasi kerja maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kedudukan pemimpin dalam perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan perusahaan. Perlu disadari bahwa pemimpin perusahaan bertanggung jawab terhadap masalah sumber daya manusia yang ada dengan memperhatikan segi peningkatan kualitas tenaga kerja serta semangat kerja yang tinggi untuk mencapai loyalitas karyawan yang tinggi. Apabila seorang pemimpin mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka diharapkan loyalitas karyawan akan meningkat. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin tidak mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka loyalitas karyawan akan menurun, tingkat absensi akan meningkat, tingkat kedisiplinan akan menurun, dan adanya hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

Hasil penelitian Kitriawaty (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas perawat Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Bandung.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi karyawan dengan lingkungan/tempat kerjanya, sehingga tingkat kepuasan kerja seseorang berbeda-beda. Kepuasan kerja diharapkan mengarah pada pencapaian loyalitas kerja yang tinggi. Salah satu pandangan loyalitas karyawan menyatakan bahwa loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan Wibowo dan Sutanto (2013) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya. Karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya merasa nyaman dan senang akan pekerjaan yang diterima serta hasil kerja yang dihasilkan memuaskan.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan adalah motivasi. Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat dan dorongan untuk bekerja. Motivasi dapat bersumber dari internal maupun eksternal. Teori motivasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu teori kepuasan atau *content theory* dan *process theory*. Motivasi eksternal dapat bersumber dari organisasi, sehingga menjadi tugas manager untuk menciptakan lingkungan kerja

yang dapat menimbulkan adanya suatu motivasi. Loyaltias kerja dipengaruhi oleh motivasi, oleh sebab itu individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih loyal daripada individu yang memiliki motivasi yang rendah. Dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan yang ketat, setiap organisasi sebaiknya memperbaiki dan meningkatkan loyaltias kerjanya. Dengan loyalitas kerja yang tinggi diharapkan daya saing organisasi menjadi lebih baik dan keuntungan juga meningkat.

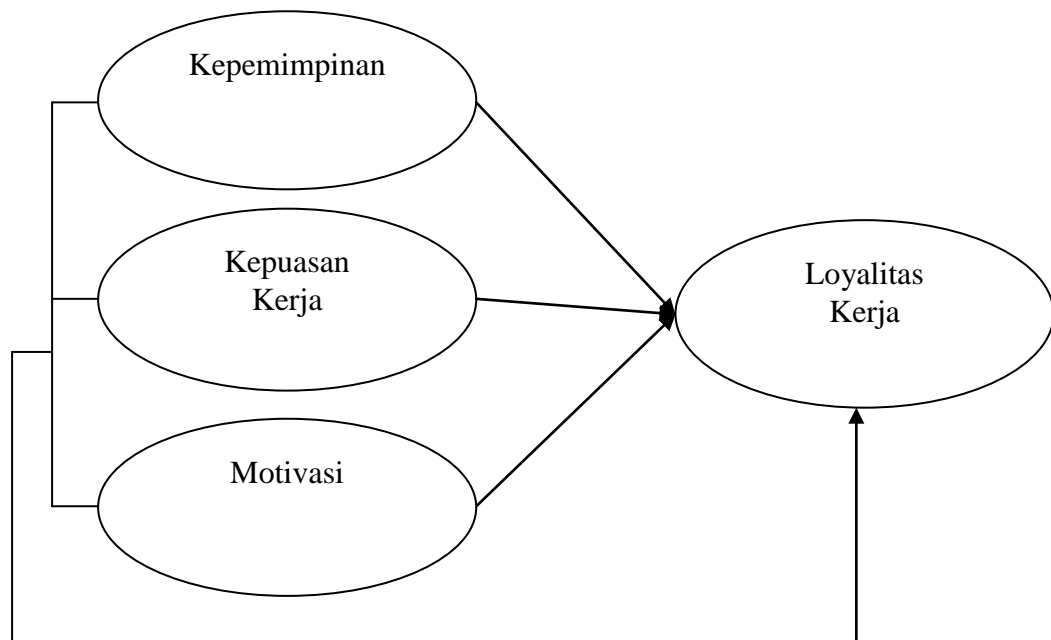
Hasil penelitian Kitriawaty (2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas perawat Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Bandung.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan faktor terpenting untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Loyalitas karyawan dapat tercipta dengan adanya gaya kepemimpinan, kepuasan kerja serta motivasi kerja karyawan yang tercipta dengan baik di dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik sesuai dengan para anggota perusahaan, serta perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang baik juga kepada karyawannya.

Hasil penelitian Chandra (2015) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai, budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai, motivasi terhadap loyalitas pegawai dan kompetensi terhadap loyalitas pegawai. Terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap loyalitas pegawai. Terdapat pengaruh antara loyalitas pegawai terhadap kinerja pegawai Perkebunan Teh PTPN VIII Jawa Barat.

Kerangka konseptual atau yang biasa disebut dengan model konseptual merupakan kerangka fikir mengenai hubungan di antara variabel-variabel. Model mengorganisasikan sarana konseptual yang juga mengarahkan hubungan antara konsep-konsep dengan fenomena yang dikonsepskan (Azwar, 2013:41). Berdasarkan uraian landasan teori di atas, maka pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dapat digambarkan melalui gambar kerangka konseptual berikut:



Gambar II.2
Kerangka Konseptual Penelitian
 Sumber : Sugiyono (2014: 128)

C. Hipotesis

Menurut Mudrajad Kuncoro (2009:59), "Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi

atau akan terjadi”. Sedangkan menurut Soeramto (dalam Irham Machfoedz, 2010:65), menyatakan bahwa:

Hipotesis diartikan sebagai dugaan atau jawaban sementara, yang mungkin benar mungkin juga salah. Meskipun hipotesis adalah suatu dugaan, namun hipotesis tidaklah dibuat secara asal, akan tetapi dugaan tersebut harus didasarkan atas teori-teori yang terdapat di dalam berbagai buku atau hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Oleh karena hipotesis itu merupakan dugaan, maka bisa diterima juga ditolak. Jika hipotesis ditolak atau tidak terbukti (tidak valid), berarti teori-teori yang diambil dari berbagai tinjauan pustaka itu, tidak sesuai dengan atau tidak cocok dengan fakta dan tempat yang diteliti. Jika peneliti dapat menerangkan mengapa hipotesis tidak terbukti, berarti hal itu merupakan suatu revisi atau penemuan teori baru. Bahkan hal seperti itu, harga diri peneliti akan naik.

Berdasarkan pemaparan teori-teori pada kajian teori sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.
3. Motivasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.
4. Kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan jenis masalah yang diselidiki, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan dalam melakukan penelitian, maka pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini, data yang telah didapat berwujud angka-angka yang dapat dihitung jumlahnya.

Penelitian kuantitatif adalah analisis data terhadap data-data yang mengandung angka-angka atau *numeric* tertentu. Analisis data kuantitatif biasanya menggunakan statistik-statistik yang beragam banyaknya, baik statistik deskriptif maupun statistik inferensial, statistik parametrik maupun statistik non parametrik (Juliandi, Irfan, dan Manurung, 2014:88).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan di dalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisa data dan kesimpulan data sampai dengan penulisannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data *numeric* (Ginting dan Situmorang, 2008:55).

B. Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel independen (X) yakni kepemimpinan (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan motivasi (X_3) serta 1 variabel dependen (Y) yakni loyalitas karyawan (Y), selengkapnya dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel III.1
Definisi Operasional Variabel

| Variabel Penelitian | Definisi Variabel | Indikator Variabel | Skala Ukur |
|----------------------------|---|---|-------------------|
| Kepemimpinan (X1) | Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Menurut Siagian (dalam Sutrisno, 2015:213-214) | 1. Kemampuan Mengambil Keputusan 2. Kemampuan Memotivasi 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5. Tanggung Jawab 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional Siagian (dalam Sutrisno, 2015:213-214) | Skala Likert |
| Kepuasan Kerja (X2) | Kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima. Robbins (dalam Hamali, 2018:200), | 1. Faktor Karyawan 2. Faktor Pekerjaan Robbins (dalam Hamali, 2018:200), | Skala Likert |
| Motivasi (X3) | Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu". Liang Gie (dalam Samsudin, 2010:281 | 1. <i>Engagement..</i> 2. <i>Commitmen</i> 3. <i>Satisfaction.</i> 4. <i>Turnover.</i> Liang Gie (dalam Samsudin, 2010:281 | Skala Likert |
| Loyalitas Karyawan (Y) | Loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan Menurut Siagian (2010:72) | 1. Berkarir di perusahaan 2. Mengenal perusahaan 3. Kebanggaan sebagai bagian dari perusahaan 4. Disiplin jam kerja Siagian (2010:72) | Skala Likert |

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, yang beralamat di Jalan Letjend. Suprpto No. 2 Medan.

2. Waktu Penelitian

Mengingat penelitian ini merupakan penelitian yang pertama sekali bagi penulis, maka penulis membutuhkan waktu yang cukup lama dalam menyelesaikannya. Penelitian ini direncanakan akan dilakukan selama 4 (empat) bulan yakni dimulai dari bulan Desember 2018 sampai Maret 2019, seperti tabel III.2 di bawah ini:

Tabel III.2.
Jadwal Pelaksanaan Penelitian

| Uraian Kegiatan | Jadwal Kegiatan | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----------------|---|---|---|--------------|---|---|---|---------------|---|---|---|------------|---|---|---|
| | Desember 2018 | | | | Januari 2019 | | | | Februari 2019 | | | | Maret 2019 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pengajuan Judul | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bimbingan Judul | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Pembuatan Proposal | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Bimbingan Proposal | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Seminar Kolokium | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| Riset Lapangan | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Pembuatan Tesis | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Seminar Hasil | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Bimbingan Tesis | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Ety Rochaety (2009:63), “Populasi adalah keseluruhan unit analisis/hasil pengukuran yang dibatasi oleh suatu kriteria tertentu”. Sedangkan menurut Ircham Machfoedz (2010:47), menyatakan bahwa: “Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan sebanyak 575 orang.

2. Sampel

Sampel menurut Machfoedz (2010:47), adalah “Sebagian dari populasi yang merupakan wakil dari populasi itu”. Mengingat jumlah populasi yang tergolong besar maka jumlah sampel dalam penelitian ditentukan berdasarkan rumus Slovin (batas kesalahan yang diinginkan adalah 10 %).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{575}{1 + 575 (0,10^2)}$$

$$n = \frac{575}{6,75}$$

$$n = 85,19 \text{ (dibulatkan menjadi 85)}$$

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Joko Subagyo (2007:37), “Pengumpulan data pada dasarnya merupakan suatu kegiatan operasional agar tindakannya masuk pada pengertian penelitian yang sebenarnya. Pencarian data di lapangan dengan mempergunakan alat pengumpul data yang sudah disediakan secara tertulis ataupun tanpa alat yang hanya merupakan angan-angan tentang sesuatu hal yang akan dicari di lapangan, sudah merupakan proses pengadaan data primer”.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

Daftar Pertanyaan (Kuesioner)

Menurut Joko Subagyo (2007:55), “Pertanyaan-pertanyaan yang telah tersusun secara kronologis dari yang umum mengarah pada yang khusus untuk diberikan pada responden/informan yang umumnya merupakan daftar pertanyaan, lazimnya disebut kuesioner”. Kuesioner tersebut diberikan kepada para pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. dengan menggunakan skala likert dengan bentuk *ckecklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu:

Tabel III.3
Skala Likert

| Alternatif Jawaban | Bobot |
|---------------------|-------|
| Sangat Setuju | 5 |
| Setuju | 4 |
| Kurang Setuju | 3 |
| Tidak Setuju | 2 |
| Sangat Tidak Setuju | 1 |

Sugiyono (2016:142) menyatakan kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pertanyaan disusun dengan memperhatikan prinsip-prinsip penulisan angket seperti isi dan tujuan pertanyaan, bahasa yang digunakan, tipe dan bentuk pertanyaan, panjang pertanyaan, urutan pertanyaan, dan penampilan fisik angket.

F. Uji Instrumen: - Uji Validitas, - uji Reliabilitas

2. Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh kuesioner tersebut.

Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur (Ghozali, 2002:49).

Realibilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Dengan kata lain, suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2002:45)

Pada penelitian ini penulis melakukan analisis validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *Microsoft Excel 2010* dan *SPSS* versi 21. Untuk melihat hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat dari nilai perhitungan r-alpha.

Adapun item pertanyaan dikatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Adapun r tabel diketahui sebesar 0,213 (df = 83, sig = 0,05). Dan masing-masing variabel dikatakan Reliabel apabila *cronbach's alpha if deleted* > 0,60 (Ghozali, 2002:133). Adapun hasil pengujian validitas dan reliabilitas disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel III.4
Tabel Nilai Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

| Item Pertanyaan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| 1 | 0,687 | 0,213 | valid |
| 2 | 0,677 | 0,213 | valid |
| 3 | 0,761 | 0,213 | valid |
| 4 | 0,573 | 0,213 | valid |
| 5 | 0,744 | 0,213 | valid |
| 6 | 0,762 | 0,213 | valid |
| 7 | 0,733 | 0,213 | valid |
| 8 | 0,796 | 0,213 | valid |
| 9 | 0,819 | 0,213 | valid |
| 10 | 0,864 | 0,213 | valid |
| 11 | 0,299 | 0,213 | valid |
| 12 | 0,350 | 0,213 | valid |

Sumber : Hasil Pengujian SPSS 21 (diolah)

Berdasarkan pengujian validitas di atas dapat dilihat bahwasannya keseluruhan nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel} = 0,213$, sehingga dapat disimpulkan bahwasannya seluruh item pertanyaan dinyatakan valid.

Tabel III.5
Tabel Nilai Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

| Item Pertanyaan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| 1 | 0,786 | 0,213 | Valid |
| 2 | 0,764 | 0,213 | Valid |
| 3 | 0,778 | 0,213 | Valid |
| 4 | 0,724 | 0,213 | Valid |

Sumber : Hasil Pengujian SPSS 21 (diolah)

Berdasarkan pengujian validitas di atas dapat dilihat bahwasannya keseluruhan nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel} = 0,213$, sehingga dapat disimpulkan bahwasannya seluruh item pertanyaan dinyatakan valid.

Tabel III.6
Tabel Nilai Hasil Uji Validitas Motivasi

| Item Pertanyaan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| 1 | 0,562 | 0,213 | valid |
| 2 | 0,442 | 0,213 | valid |
| 3 | 0,595 | 0,213 | valid |
| 4 | 0,462 | 0,213 | valid |
| 5 | 0,252 | 0,213 | valid |
| 6 | 0,353 | 0,213 | valid |
| 7 | 0,422 | 0,213 | valid |
| 8 | 0,336 | 0,213 | valid |
| 9 | 0,444 | 0,213 | valid |
| 10 | 0,349 | 0,213 | Valid |
| 11 | 0,434 | 0,213 | valid |

Sumber : Hasil Pengujian SPSS 21 (diolah)

Berdasarkan pengujian validitas di atas dapat dilihat bahwasannya keseluruhan nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel} = 0,213$, sehingga dapat disimpulkan bahwasannya seluruh item pertanyaan dinyatakan valid.

Tabel III.7
Tabel Nilai Hasil Uji Validitas Tingkat Loyalitas

| Item Pertanyaan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|--------------------|----------|---------|------------|
| 1 | 0,686 | 0,213 | valid |
| 2 | 0,786 | 0,213 | valid |
| 3 | 0,782 | 0,213 | valid |
| 4 | 0,680 | 0,213 | valid |
| 5 | 0,381 | 0,213 | valid |
| 6 | 0,350 | 0,213 | valid |
| 7 | 0,496 | 0,213 | valid |
| 8 | 0,295 | 0,213 | valid |

Sumber : Hasil Pengujian SPSS 21 (diolah)

Berdasarkan pengujian validitas di atas dapat dilihat bahwasannya keseluruhan nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel} = 0,213$, sehingga dapat disimpulkan bahwasannya seluruh item pertanyaan dinyatakan valid.

Adapun hasil pengukuran reliabilitas pada variabel kenyataan sebagai berikut :

Tabel III.8
Pengujian Reliabilitas Kepemimpinan

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| ,763 | 13 |

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,763 > 0,600$ (Ghozali, 2002:133), maka dapat disimpulkan bahwasannya variabel kepemimpinan dikatakan reliabel.

Tabel III.9
Pengujian Reliabilitas Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,799 | 5 |

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,799 > 0,600$ (Ghozali, 2002:133), maka dapat disimpulkan bahwasannya variabel kepuasan kerja dikatakan reliabel.

Tabel III.10
Pengujian Reliabilitas Motivasi

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,681 | 12 |

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,681 > 0,600$ (Ghozali, 2002:133), maka dapat disimpulkan bahwasannya variabel kepuasan kerja dikatakan reliabel.

Tabel III.11
Pengujian Reliabilitas Loyalitas

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,729 | 9 |

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat bahwasannya nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,729 > 0,600$ (Ghozali, 2002:133), maka dapat disimpulkan bahwasannya variabel kenyataan dikatakan reliabel. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwasannya hasil pengujian dapat diandalkan dan dapat dilanjutkan ke tahapan pengujian selanjutnya.

G. Uji Persyaratan Regresi

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linier berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak megikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varians (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

H. Analisa Data

Teknik analisis data yang akan digunakan penulis dalam penelitian ini adalah menggunakan *software SPSS* versi 18 dengan teknik statistik. Menurut Moh. Nazir (2014:333), “Statistik memegang peranan yang penting dalam penelitian, baik dalam penyusunan model, dalam perumusan hipotesis, dalam pengembangan alat dan instrumen pengumpulan data, dalam penyusunan desain penelitian, dalam penentuan sampel, dan dalam analisis data”.

1. Uji Regresi Linier Berganda

a. Uji-t (Uji Parsial)

Pengujian hipotesis secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen untuk melihat arti dari masing-masing koefisien regresi

berganda. Uji-t digunakan dalam penelitian ini untuk menguji signifikan korelasi sederhana apakah variabel bebas (X) secara parsial atau mempunyai hubungan signifikan atau sebaliknya terhadap variabel terikat (Y).

Rumus yang digunakan untuk menghitung Uji-t adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{r\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t = Nilai t hitung

r = Koefisien korelasi

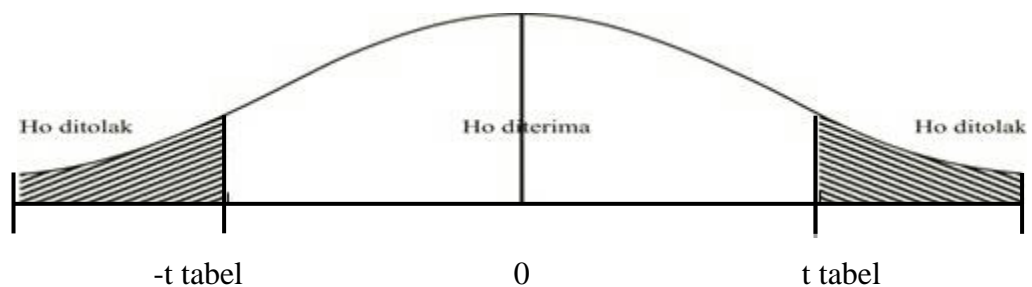
n = Banyaknya sampel

Bentuk Pengujian :

- 1) $H_0 : r_s = 0$, artinya terdapat hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y)
- 2) $H_0 : r_s \neq 0$, artinya tidak terdapat hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y)

Kriteria Pengambilan Keputusan :

- a) H_0 diterima jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, pada $\alpha = 5\%$, $df = n-k$
- b) H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$



Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t

b. Uji F (uji signifikansi simultan)

Model hipotesis penelitian satu adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) secara simultan.

Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen dapat diketahui dengan menggunakan uji-F, dengan rumus sebagai berikut:

$$Fh = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)(n - k - 1)}$$

Keterangan:

FH = Nilai F hitung

R = Koefisien korelasi berganda

K = Jumlah variabel independen

N = Jumlah anggota sampel

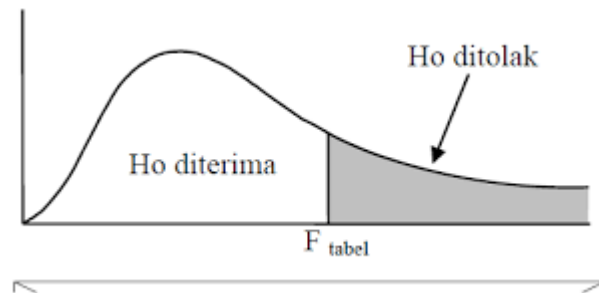
Bentuk Pengujiannya:

$H_0 : \mu = 0$, artinya ada pengaruh antara variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y

$H_0 : \mu \neq 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel X1 dan X2 terhadap Y

Kriteria Pengambilan Keputusan:

- a. Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau $-F_{hitung} < -F_{tabel}$
- b. Terima H_0 Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau $-F_{hitung} > -F_{tabel}$



Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji F

c. Koefisien Determinasi (R-Square)

Nilai R-Square adalah untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas. Koefisien Determinasi ini berfungsi untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel independen dengan variabel dependen yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan dengan rumus sebagai berikut:

$$D = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

D = Determinasi

R = Nilai Korelasi

100% = Persentase Kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Data Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 85 orang responden melalui penyebaran angket, penulis melakukan penelitian berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan dari responden dan lama bekerja. Pengelompokan data sampel tersebut diperlukan untuk melihat gambaran umum dari karyawan PT Perkebunan Nusantara IV. Adapun demografi responden sebagai berikut :

a. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan oleh tabel di bawah ini :

Tabel IV.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|---------------|--------|----------------|
| 1 | Laki-laki | 36 | 42,4% |
| 2 | Perempuan | 49 | 57,6% |
| Jumlah | | 85 | 100% |

Sumber : Data diolah (2019)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya jenis kelamin terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah perempuan dengan besaran nilai 57,6% atau sebanyak 49 orang, sedangkan laki-laki sebesar 36% atau sebanyak 42,4

orang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang menjadi responden didominasi oleh perempuan.

b. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Adapun deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dijelaskan oleh tabel di bawah ini :

Tabel IV.2

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| No | Usia | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|-----------|--------|----------------|
| 1 | SMA | 20 | 23,5% |
| 2 | Diploma | 38 | 44,7% |
| 3 | S1 | 19 | 22,4% |
| 4 | Lain-lain | 8 | 9,4% |
| Jumlah | | 85 | 100% |

Sumber : Data diolah (2019)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya tingkat pendidikan terbanyak yaitu Diploma sebesar 44,7% atau 38 orang, SMA sebesar 23,5% atau sebanyak 20 orang, sebesar 22,4% atau sebanyak 19 orang dan lain-lain sebesar 9,4% atau sebanyak 8 orang. Dengan demikian dapat diketahui bahwasannya responden didominasi oleh lulusan Diploma.

c. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Adapun deskripsi responden berdasarkan lama bekerja dijelaskan oleh tabel di bawah ini :

Tabel IV.3
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| No | Lama Bekerja | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|--------------|--------|----------------|
| 1 | <5 Tahun | 36 | 42,4% |
| 2 | 5-10 Tahun | 15 | 17,6% |
| 3 | >10 Tahun | 34 | 40% |
| Jumlah | | 85 | 100% |

Sumber : Data diolah (2019)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya lama bekerja (mayoritas) menjadi responden dalam penelitian ini adalah responden yang bekerja selama < 5 tahun atau sebanyak 36 orang, kemudian selama >10 tahun sebesar 40% atau 34 orang dan 5-10 tahun sebesar 17,6% atau sebanyak 15 orang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden didominasi oleh karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun.

d. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti mendeskripsikan hasil jawaban responden dari masing-masing variabel. Adapun deskripsi dari tiap-tiap dimensi adalah sebagai berikut :

1) Kepemimpinan (X₁)

Berikut ini dijelaskan tabulasi data dari masing-masing pertanyaan pada variabel kepemimpinan :

Tabel IV.4
Tabulasi Variabel Kepemimpinan

| No Pertanyaan | Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | |
|------------------|--------------------|------|----|------|----|------|----|-----|-----|-----|--------|-----|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 16 | 18,8 | 52 | 61,2 | 16 | 18,8 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 2 | 11 | 12,9 | 59 | 69,4 | 12 | 14,1 | 3 | 3,5 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 3 | 13 | 15,3 | 55 | 64,7 | 16 | 18,8 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 4 | 16 | 18,8 | 60 | 70,6 | 7 | 8,2 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 5 | 13 | 15,3 | 54 | 63,5 | 17 | 20 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 6 | 11 | 12,9 | 55 | 64,7 | 19 | 22,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 7 | 12 | 14,1 | 54 | 63,5 | 18 | 21,2 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 8 | 12 | 14,1 | 48 | 56,5 | 19 | 22,4 | 5 | 5,9 | 1 | 1,2 | 85 | 100 |
| 9 | 8 | 9,4 | 62 | 72,9 | 12 | 14,1 | 3 | 3,5 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 10 | 14 | 16,5 | 59 | 69,4 | 11 | 12,9 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 11 | 6 | 7,1 | 68 | 80,0 | 7 | 8,2 | 4 | 4,7 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 12 | 9 | 10,6 | 53 | 62,4 | 23 | 27,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | 100 |

Dari data di atas dapat di deskripsikan sebagai berikut :

- a) Pada pertanyaan tentang Kecerdasan pimpinan mengambil keputusan , mayoritas responden sebanyak 52 menyatakan setuju
- b) Pada pertanyaan tentang Ketegasan mengambil keputusan, mayoritas responden sebanyak 59 menyatakan setuju
- c) Pada pertanyaan tentang support dari pimpinan , mayoritas responden sebanyak 55 menyatakan setuju
- d) Pada pertanyaan tentang Dorongan untuk berprestasi, mayoritas responden sebanyak 60 menyatakan setuju
- e) Pada pertanyaan tentang Pimpinan mengajak karyawan berkomunikasi dengan baik , mayoritas responden sebanyak 54 menyatakan setuju
- f) Pada pertanyaan tentang Arahan yang jelas dari pimpinan , mayoritas responden sebanyak 55 menyatakan setuju

- g) Pada pertanyaan tentang pimpinan selalu mengajak karyawan untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis, mayoritas responden sebanyak 54 menyatakan setuju
- h) Pada pertanyaan tentang pimpinan selalu mengajak karyawan menyelesaikan tugas dengan tuntas , mayoritas responden sebanyak 48 menyatakan setuju
- i) Pada pertanyaan tentang pimpinan melakukan pengawasan yang wajar terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan , mayoritas responden sebanyak 62 menyatakan setuju
- j) Pada pertanyaan tentang pimpinan selalu bertanggung jawab setiap ada permasalahan , mayoritas responden sebanyak 59 menyatakan setuju
- k) Pada pertanyaan tentang pimpinan selalu menghargai setiap perbedaan pendapat karyawan , mayoritas responden sebanyak 68 menyatakan setuju
- l) Pada pertanyaan tentang pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan masalah yang terkait dengan pekerjaan , mayoritas responden sebanyak 53 menyatakan setuju

2) Kepuasan Kerja (X_2)

Berikut ini dijelaskan tabulasi data dari masing-masing pertanyaan pada variabel kepuasan kerja :

Tabel IV.5
Tabulasi Variabel Kepuasan Kerja

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------|------|----------|------|-----------|------|-----------|-----|------------|---|---------------|-----|
| No Pertanyaan | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 14 | 16,5 | 60 | 70,6 | 10 | 11,8 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 2 | 14 | 16,5 | 53 | 62,4 | 16 | 18,8 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 3 | 16 | 18,8 | 56 | 65,9 | 11 | 12,9 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 4 | 12 | 14,1 | 29 | 34,1 | 37 | 43,5 | 7 | 8,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |

Dari data di atas dapat di deskripsikan sebagai berikut :

- a) Pada pertanyaan tentang karyawan sangat menentukan kepuasan kerja , mayoritas responden sebanyak 60 menyatakan setuju
- b) Pada pertanyaan tentang Pengakuan telah puas bekerja , mayoritas responden sebanyak 53 menyatakan setuju
- c) Pada pertanyaan tentang pekerjaan sangat menentukan kenyamanan karyawan dalam bekerja , mayoritas responden sebanyak 56 menyatakan setuju
- d) Pada pertanyaan tentang Kepuasan atas sejumlah pekerjaan yang telah diberikan , mayoritas responden sebanyak 37 menyatakan kurang setuju

3) Motivasi (X₃)

Berikut ini dijelaskan tabulasi data dari masing-masing pertanyaan pada variabel motivasi :

Tabel IV.6
Tabulasi Variabel Motivasi

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|------|----------|------|-----------|------|-----------|-----|------------|-----|---------------|-----|
| No Pertanyaan | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 18 | 21,2 | 52 | 61,2 | 14 | 16,5 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 2 | 20 | 23,5 | 61 | 71,8 | 4 | 4,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 3 | 15 | 17,6 | 54 | 63,5 | 13 | 15,3 | 3 | 3,5 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 4 | 19 | 22,4 | 50 | 58,8 | 14 | 16,5 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 5 | 9 | 10,6 | 58 | 68,2 | 17 | 20 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 6 | 8 | 9,4 | 59 | 69,4 | 16 | 18,8 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 7 | 8 | 9,4 | 55 | 64,7 | 20 | 23,5 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 8 | 6 | 7,1 | 62 | 72,9 | 14 | 16,5 | 3 | 3,5 | 1 | 1,2 | 85 | 100 |
| 9 | 5 | 5,9 | 61 | 71,8 | 17 | 20 | 3 | 3,5 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 10 | 6 | 7,1 | 67 | 78,8 | 11 | 12,9 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 11 | 4 | 4,7 | 59 | 69,4 | 21 | 24,7 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |

Dari data di atas dapat di deskripsikan sebagai berikut :

- a) Pada pertanyaan tentang Keinginan untuk dapat hidup , mayoritas responden sebanyak 52 menyatakan setuju
- b) Pada pertanyaan tentang Keinginan untuk dapat memiliki , mayoritas responden sebanyak 61 menyatakan setuju
- c) Pada pertanyaan tentang Keinginan untuk memperoleh penghargaan , mayoritas responden sebanyak 54 menyatakan setuju
- d) Pada pertanyaan tentang Keinginan untuk memperoleh pengakuan , mayoritas responden sebanyak 50 menyatakan setuju
- e) Pada pertanyaan tentang Keinginan Untuk Berkuasa , mayoritas responden sebanyak 58 menyatakan setuju
- f) Pada pertanyaan tentang Kondisi Lingkungan Kerja , mayoritas responden sebanyak 59 menyatakan setuju

- g) Pada pertanyaan tentang Kompensasi yang memadai , mayoritas responden sebanyak 55 menyatakan setuju
- h) Pada pertanyaan tentang Supervisi Yang baik , mayoritas responden sebanyak 62 menyatakan setuju
- i) Pada pertanyaan tentang Adanya Jaminan Pekerjaan , mayoritas responden sebanyak 61 menyatakan setuju
- j) Pada pertanyaan tentang Status Dan tanggung Jawab , mayoritas responden sebanyak 67 menyatakan setuju
- k) Pada pertanyaan tentang Peraturan Yang Fleksibel, mayoritas responden sebanyak 59 menyatakan setuju

4) Loyalitas (Y)

Berikut ini dijelaskan tabulasi data dari masing-masing pertanyaan pada variabel loyalitas :

Tabel IV.7
Tabulasi Variabel Loyalitas

| No Pertanyaan | Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | |
|------------------|--------------------|------|----|------|----|------|----|-----|-----|-----|--------|-----|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 12 | 14,1 | 54 | 63,5 | 18 | 21,2 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 2 | 12 | 14,1 | 48 | 56,5 | 19 | 22,4 | 5 | 5,9 | 1 | 1,2 | 85 | 100 |
| 3 | 8 | 9,4 | 62 | 72,9 | 12 | 14,1 | 3 | 3,5 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 4 | 14 | 16,5 | 59 | 69,4 | 11 | 12,9 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 5 | 9 | 10,6 | 58 | 68,2 | 17 | 20 | 1 | 1,2 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 6 | 8 | 9,4 | 59 | 69,4 | 16 | 18,8 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 7 | 8 | 9,4 | 55 | 64,7 | 20 | 23,5 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 85 | 100 |
| 8 | 6 | 7,1 | 62 | 72,9 | 14 | 16,5 | 3 | 3,5 | 1 | 1,2 | 85 | 100 |

Dari data di atas dapat di deskripsikan sebagai berikut :

- a) Pada pertanyaan tentang Keinginan bertahan di Perusahaan sekarang , mayoritas responden sebanyak 54 menyatakan setuju
- b) Pada pertanyaan tentang Kesenangan berkarir di perusahaan , mayoritas responden sebanyak 48 menyatakan setuju
- c) Pada pertanyaan tentang Sudah mengenal lama perusahaan , mayoritas responden sebanyak 62 menyatakan setuju
- d) Pada pertanyaan tentang Bertahan karena sudah lama bekerja , mayoritas responden sebanyak 59 menyatakan setuju
- e) Pada pertanyaan tentang Kebanggaan menjadi bahagian dari perusahaan , mayoritas responden sebanyak 58 menyatakan setuju
- f) Pada pertanyaan tentang Adanya kebanggaan menjadi karyawan perusahaan , mayoritas responden sebanyak 59 menyatakan setuju
- g) Pada pertanyaan tentang Kedisiplinan dalam bekerja , mayoritas responden sebanyak 55 menyatakan setuju
- h) Pada pertanyaan tentang Keinginan agar karyawan lain juga disiplin , mayoritas responden sebanyak 62 menyatakan setuju

3. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah ada atau tidaknya penyimpangan dari asumsi klasik pada model regresi linear berganda merupakan model yang baik atau tidak.

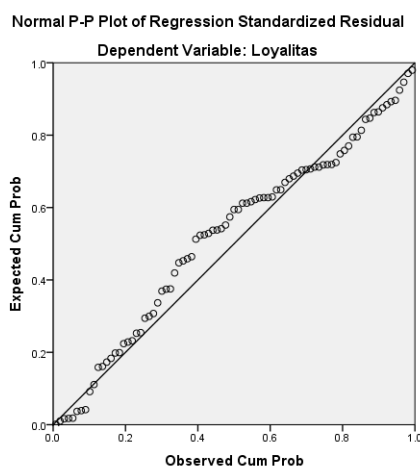
Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yaitu :

- 1) Normalitas
- 2) Multikolinieritas

3) Heteroskedastisitas

1) Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variable dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Gambar IV.1 Normalitas

Sumber : Data diolah (2019)

Gambar di atas mengindikasikan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi ini cenderung normal.

2) Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variable independent. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIf*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel IV.8 Coefficient

| Model | | Coefficients ^a | |
|-------|----------------|---------------------------|-------|
| | | Collinearity Statistics | |
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | | |
| | Kepemimpinan | .245 | 3.088 |
| | Kepuasan Kerja | .278 | 3.600 |
| | Motivasi | .713 | 1.403 |

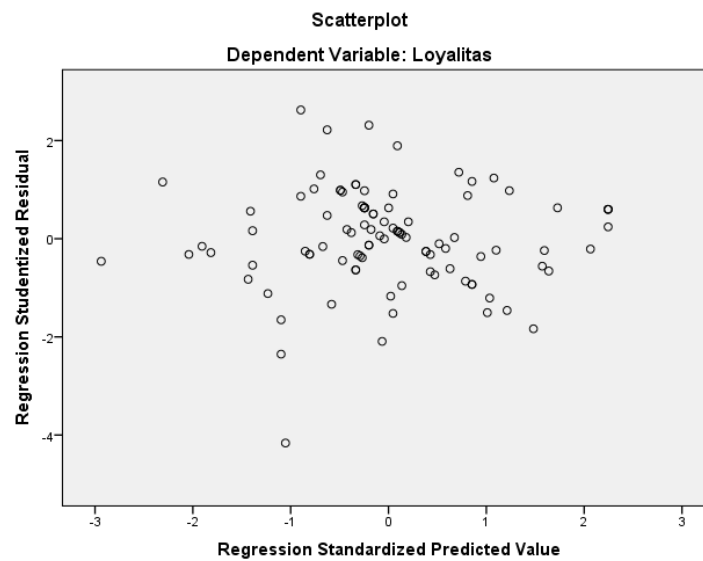
Sumber : Data diolah (2019)

Ketiga variabel independent yaitu X_1 , X_2 dan X_3 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan yaitu 3,088, 3,600 dan 1,403 (tidak melebihi 4 atau 5) sehingga tidak terjadi multikolonieritas dalam variabel independen penelitian ini.

3) Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu, maka terjadi heteroskedastisitas. Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik (point-point) menyebar di bawah dan di atas 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar IV.2 Scatterplot
Sumber : Data diolah (2019)

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, secara tersebar baik diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian “tidak terjadi heteroskedastisitas” pada model regresi.

4. Analisis Data

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Adapun regresi linear berganda bertujuan untuk melihat hubungan dan arah hubungan antar variabel independen terhadap variabel dependen, Adapun analisa ini dilakukan dengan pengujian hipotesis yang terdiri dari pengujian secara parsial (Uji t) dan pengujian secara parsial (Uji F), adapun hasil pengujian adalah sebagai berikut :

1) Uji t (Secara Parsial)

Tujuan dari Uji t adalah untuk melihat apakah ada hubungan yang signifikan atau tidak dalam hubungan antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y.

data tersaji pada tabel di bawah ini, adapun $t_{\text{tabel}} = 1,66$ (lihat tabel t untuk $N=85$).

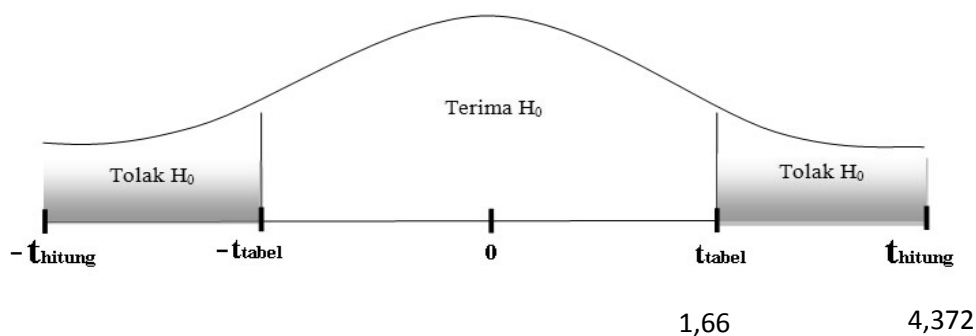
**Tabel IV.9 Uji t
Coefficients^a**

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | -.946 | 2.463 | | -.384 | .702 |
| 1 Kepemimpinan | .275 | .063 | .502 | 4.372 | .000 |
| 1 Kepuasan Kerja | .124 | .146 | .092 | .854 | .396 |
| 1 Motivasi | .395 | .067 | .395 | 5.867 | .000 |

Sumber : Data diolah (2019)

a) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel Kepemimpinan menunjukkan nilai $t_{\text{hitung}} = 4,372 > t_{\text{tabel}} = 1,66$ dengan nilai signifikansi sebesar $=0,000 < 0,05$ dengan demikian berarti Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas yang berarti Hipotesis diterima.

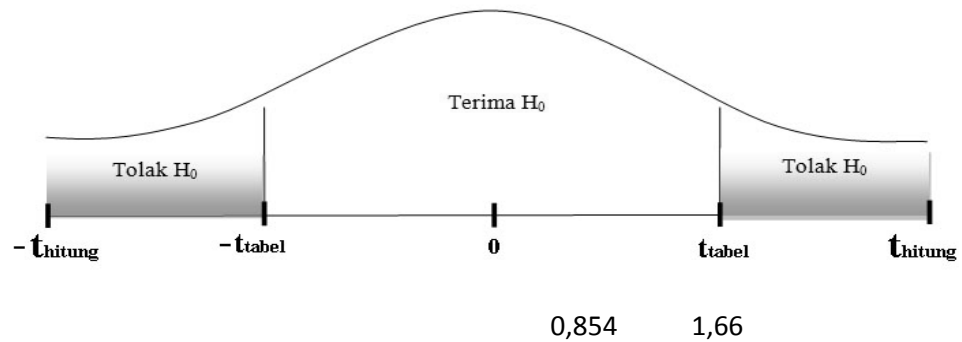


Gambar IV.3 Pengujian Hipotesis I

b) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai $t = 0,854 < t_{\text{tabel}} = 1,66$ dengan nilai signifikansi sebesar

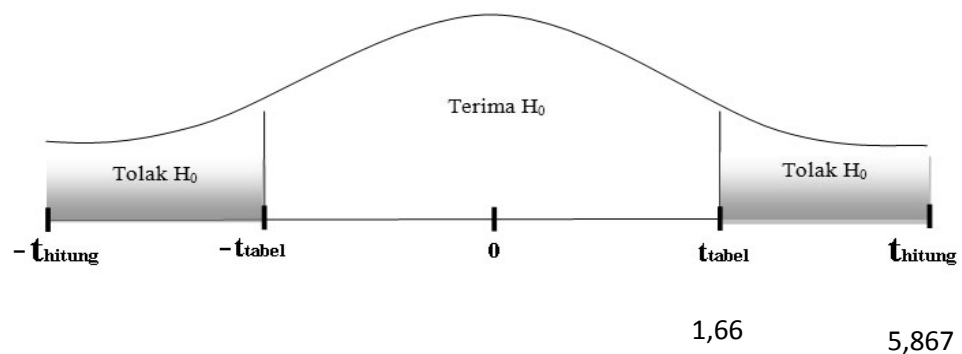
$=0,396 > 0,05$ yang berarti menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas. Hal ini berarti Hipotesis ditolak.



Gambar IV.4 Pengujian Hipotesis II

c) Pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel Motivasi menunjukkan nilai $t = 5,867 > t_{tabel} = 1,66$ dengan nilai signifikansi sebesar $=0,000 < 0,05$ yang berarti menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas. Hal ini berarti Hipotesis diterima.



Gambar IV.5 Pengujian Hipotesis III

2) Uji F (Secara Simultan)

Hasil perhitungan Uji F disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.10

Uji F

ANOVA^a

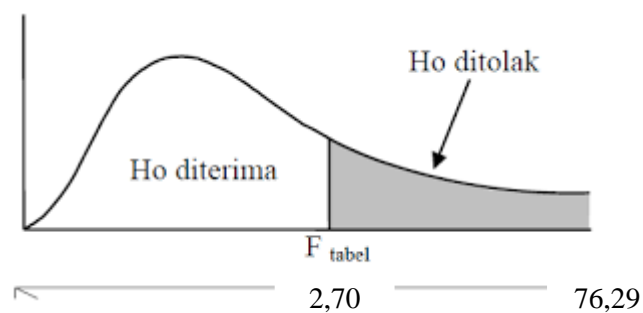
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 487.352 | 3 | 162.451 | 76.299 | .000 ^b |
| | Residual | 172.459 | 81 | 2.129 | | |
| | Total | 659.812 | 84 | | | |

a. Dependent Variable: Loyalitas

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan

Sumber : Data diolah (2019)

Dari hasil pengolahan data di atas terlihat bahwa nilai $F_{hitung} = 76,299 >$ dari $F_{tabel} = 2,70$ (lihat tabel F untuk $N = 85$) dengan nilai probabilitas yakni sig adalah sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas, maka keputusannya Hipotesis diterima.



Gambar IV.6 Pengujian Hipotesis IV

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square*.

Tabel IV.11 Koefisien Determinasi

| Model Summary ^b | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | |
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 |
| 1 | .859 ^a | .739 | .729 | 1.45915 | .739 | 76.299 | 3 |

Sumber : Data diolah

Dari hasil pengolahan data di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (R Square) sebesar 0,739, hal ini berarti Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh sebesar 73,9% sedangkan sisanya 26,1,1% Loyalitas dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini seperti kompensasi, beban kerja, stress kerja, lingkungan kerja dan sebagainya.

B.Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kedudukan pemimpin dalam perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan perusahaan. Perlu disadari bahwa pemimpin perusahaan bertanggung jawab terhadap masalah sumber daya manusia yang ada dengan memperhatikan segi peningkatan kualitas tenaga kerja serta semangat kerja yang tinggi untuk mencapai loyalitas karyawan yang tinggi. Apabila seorang pemimpin mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka diharapkan loyalitas karyawan akan meningkat. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin tidak mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan,

maka loyalitas karyawan akan menurun, tingkat absensi akan meningkat, tingkat kedisiplinan akan menurun, dan adanya hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas, hal ini berarti keputusan-keputusan yang diambil pimpinan, support yang diberikan pimpinan kepada karyawan, komunikasi yang baik dari pimpinan dan sikap pemimpin yang baik dapat mempengaruhi loyalitas karyawan untuk bekerja dengan baik. Pemimpin yang mampu memberikan kenyamanan bagi karyawannya akan memberikan dampak positif bagi karyawan untuk bersikap loyal terhadap perusahaan.

Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) para karyawan menilai suasana kepemimpinan yang terjadi telah berjalan dengan baik dan memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja, karyawan merasa lebih semangat dan lebih percaya diri dalam mengerjakan tugas-tugas yang ditetapkan. Sehingga dengan kondisi tersebut meningkatkan loyalitas karyawannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kitriawaty (2017) yang mengambil judul tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Perawat Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Bandung, Salim (2016) yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan di Sebuah Restoran dan Florensia (2009) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan AVE Salon Semarang, Puji dan Hamidah (2018) yang berjudul Hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai PT Pembangkitan Jawa Bali serta Carolina (2012) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan Hotel X Bali, menunjukkan bahwa

kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas perawat Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Bandung.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi karyawan dengan lingkungan/tempat kerjanya, sehingga tingkat kepuasan kerja seseorang berbeda-beda. Kepuasan kerja diharapkan mengarah pada pencapaian loyalitas kerja yang tinggi. Salah satu pandangan loyalitas karyawan menyatakan bahwa loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas. Dengan demikian dapat dianalisis bahwa faktor karyawan dan faktor pekerjaan yang menjadi indikator kepuasan karyawan tidak memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan, karyawan menganggap kepuasan kerja mereka tidak ditentukan oleh karyawan-karyawan lain dan juga tidak ditentukan oleh jenis pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) karyawan dapat tetap bekerja dengan baik dan tetap merasa puas tanpa didasari oleh rekan kerja dan juga jenis pekerjaannya, para karyawan sudah terbiasa bekerja dengan rekan kerja dan jenis pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sehingga bukan factor tersebut yang memberikan kepuasan bagi karyawan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh hasil penelitian yang dilakukan Wibowo dan Sutanto (2013), Basalamah (2012) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas

Staf Reception pada Hotel X di Madiun, Puji dan Hamidah (2018) tentang Hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai PT Pembangkitan Jawa Bali, hasil penelitian mereka menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan adalah motivasi. Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat dan dorongan untuk bekerja. Motivasi dapat bersumber dari internal maupun eksternal. Teori motivasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu teori kepuasan atau *content theory* dan *process theory*. Motivasi eksternal dapat bersumber dari organisasi, sehingga menjadi tugas manager untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan adanya suatu motivasi. Loyalitas kerja dipengaruhi oleh motivasi, oleh sebab itu individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih loyal daripada individu yang memiliki motivasi yang rendah. Dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan yang ketat, setiap organisasi sebaiknya memperbaiki dan meningkatkan loyalitas kerjanya. Dengan loyalitas kerja yang tinggi diharapkan daya saing organisasi menjadi lebih baik dan keuntungan juga meningkat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap loyalitas, hal ini berarti keinginan untuk hidup bahagia, keinginan dapat memiliki sesuatu, keinginan mendapatkan penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan supervise yang baik akan memberikan semangat bekerja yang mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) motivasi-motivasi yang diberikan perusahaan telah mampu meningkatkan loyalitas karyawan, baik dari segi kompensasi, jaminan pekerjaan dan peraturan yang fleksibel. Motivasi dalam

diri karyawan juga menunjukkan hal positif dilihat dari semangat bekerja yang ditunjukkan oleh para karyawannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kitriawaty (2017) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Perawat Rumah Sakit Swasta Tipe B di Kota Bandung, Florensia (2009) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan AVE Salon Semarang dan Laksmi (2018) Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Guru Genius di Yatim Mandiri Surabaya yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan faktor terpenting untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Loyalitas karyawan dapat tercipta dengan adanya gaya kepemimpinan, kepuasan kerja serta motivasi kerja karyawan yang tercipta dengan baik di dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik sesuai dengan para anggota perusahaan, serta perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang baik juga kepada karyawannya.

Hasil penelitian Chandra (2015) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai, budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai, motivasi terhadap loyalitas pegawai dan kompetensi terhadap loyalitas pegawai. Terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap loyalitas pegawai. Terdapat pengaruh antara loyalitas pegawai terhadap kinerja pegawai Perkebunan Teh PTPN VIII Jawa Barat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan pada penelitian ini, didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, hal ini berarti semakin baik kepemimpinan akan meningkatkan loyalitas karyawan.
2. Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV hal ini berarti baik atau tidaknya kepuasan kerja tidak berbanding lurus dengan loyalitas karyawan.
3. Motivasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, hal ini berarti semakin baik motivasi yang diberikan akan meningkatkan loyalitas karyawan.
4. Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV.

B. Saran

Adapun saran-saran yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut :

1. Dalam kaitannya dengan Kepemimpinan, kepemimpinan yang telah dimiliki oleh atasan dianggap masih harus ditingkatkan, karyawan menginginkan atasan mampu memotivasi dan meningkatkan kedisiplinan dan kerjasama antar karyawan.

2. Dalam kaitannya dengan Kepuasan Kerja , Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan sudah cukup baik, hanya beberapa orang saja yang masih menyatakan belum puas bekerja di perusahaan, apalagi terkait dengan aturan kerja yang ditetapkan perusahaan dalam hal waktu bekerja.
3. Dalam kaitannya dengan motivasi, motivasi yang diberikan perusahaan telah mampu meningkatkan loyalitas karyawan sehingga diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan pemberian motivasi apalagi terkait dengan kompensasi atau bonus yang diberikan.
4. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah variabel independen lainnya selain kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi yang tentunya dapat mempengaruhi variabel dependen Kinerja Karyawan . Juga menambahkan jumlah sampel dan kriteria sampel, sehingga target penelitian dapat tercapai dengan baik.

Frequency Table

Jenis Kelamin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Laki-laki | 36 | 42.4 | 42.4 | 42.4 |
| Valid Perempuan | 49 | 57.6 | 57.6 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| SMA | 20 | 23.5 | 23.5 | 23.5 |
| Diploma | 38 | 44.7 | 44.7 | 68.2 |
| Valid S1 | 19 | 22.4 | 22.4 | 90.6 |
| Lain-lain | 8 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

Lama Bekerja

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| < 5 Tahun | 36 | 42.4 | 42.4 | 42.4 |
| Valid 5-10 Tahun | 15 | 17.6 | 17.6 | 60.0 |
| >10 Tahun | 34 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

CORRELATIONS

/VARIABLES=k1 k2 k3 k4 k5 k6 k7 k8 k9 k10 k11 k12 X1
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

| | | Correlations | | | | | | |
|-----|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | k1 | k2 | k3 | k4 | k5 | k6 | k7 |
| k1 | Pearson Correlation | 1 | .422** | .463** | .305** | .428** | .549** | .486** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .005 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k2 | Pearson Correlation | .422** | 1 | .554** | .166 | .486** | .389** | .365** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .128 | .000 | .000 | .001 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k3 | Pearson Correlation | .463** | .554** | 1 | .514** | .563** | .534** | .471** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k4 | Pearson Correlation | .305** | .166 | .514** | 1 | .416** | .383** | .359** |
| | Sig. (2-tailed) | .005 | .128 | .000 | | .000 | .000 | .001 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k5 | Pearson Correlation | .428** | .486** | .563** | .416** | 1 | .556** | .462** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k6 | Pearson Correlation | .549** | .389** | .534** | .383** | .556** | 1 | .681** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k7 | Pearson Correlation | .486** | .365** | .471** | .359** | .462** | .681** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .000 | .001 | .000 | .000 | |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k8 | Pearson Correlation | .573** | .604** | .584** | .393** | .547** | .500** | .562** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k9 | Pearson Correlation | .534** | .527** | .580** | .507** | .538** | .568** | .564** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k10 | Pearson Correlation | .589** | .541** | .619** | .501** | .579** | .690** | .712** |

| | | | | | | | | |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k11 | Pearson Correlation | .025 | .201 | .115 | -.016 | .370** | .040 | .103 |
| | Sig. (2-tailed) | .822 | .065 | .296 | .884 | .000 | .715 | .347 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k12 | Pearson Correlation | .112 | .152 | .134 | .127 | .064 | .295** | .149 |
| | Sig. (2-tailed) | .306 | .166 | .221 | .248 | .562 | .006 | .173 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| | Pearson Correlation | .687** | .677** | .761** | .573** | .744** | .762** | .733** |
| Kepemimpinan | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

Correlations

| | | k8 | k9 | k10 | k11 | k12 | Kepemimpinan |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| k1 | Pearson Correlation | .573 | .534** | .589** | .025** | .112** | .687** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .822 | .306 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k2 | Pearson Correlation | .604** | .527 | .541** | .201 | .152** | .677** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .065 | .166 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k3 | Pearson Correlation | .584** | .580** | .619 | .115** | .134** | .761** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .296 | .221 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k4 | Pearson Correlation | .393** | .507 | .501** | -.016 | .127** | .573** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .884 | .248 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k5 | Pearson Correlation | .547** | .538** | .579** | .370** | .064 | .744** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .562 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k6 | Pearson Correlation | .500** | .568** | .690** | .040** | .295** | .762** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .715 | .006 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k7 | Pearson Correlation | .562** | .564** | .712** | .103** | .149** | .733** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .347 | .173 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k8 | Pearson Correlation | 1** | .767** | .630** | .048** | .067** | .796** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .664 | .544 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k9 | Pearson Correlation | .767** | 1** | .673** | .100** | .210** | .819** |

| | | | | | | | |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .362 | .054 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k10 | Pearson Correlation | .630** | .673** | 1** | .179** | .278** | .864** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .101 | .010 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k11 | Pearson Correlation | .048 | .100 | .179 | 1 | .364** | .299 |
| | Sig. (2-tailed) | .664 | .362 | .101 | | .001 | .005 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| k12 | Pearson Correlation | .067 | .210 | .278 | .364 | 1 | .350** |
| | Sig. (2-tailed) | .544 | .054 | .010 | .001 | | .001 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| Kepemimpinan | Pearson Correlation | .796** | .819** | .864** | .299** | .350** | 1** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .005 | .001 | |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=kk1 kk2 kk3 kk4 X2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet0] E:\flashdisk kudo\Kumpulan Skripsi dan Tesis\TESIS\lola\Data Lola.sav

| | | kk1 | kk2 | kk3 | kk4 | Kepuasan Kerja |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| kk1 | Pearson Correlation | 1 | .498** | .607** | .392** | .786** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| kk2 | Pearson Correlation | .498** | 1 | .526** | .345** | .764** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .001 | .000 |

| | | | | | | |
|----------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| kk3 | Pearson Correlation | .607** | .526** | 1 | .318** | .778** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .003 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| kk4 | Pearson Correlation | .392** | .345** | .318** | 1 | .724** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .003 | | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| Kepuasan Kerja | Pearson Correlation | .786** | .764** | .778** | .724** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 m9 m10 m11 X3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet0] E:\flashdisk kudo\Kumpulan Skripsi dan Tesis\TESIS\lola\Data Lola.sav

| | | m1 | m2 | m3 | m4 | m5 | m6 | m7 |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| m1 | Pearson Correlation | 1 | .496** | .531** | .572** | -.024 | -.022 | -.018 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .829 | .843 | .869 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m2 | Pearson Correlation | .496** | 1 | .510** | .539** | -.167 | -.109 | -.152 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .126 | .322 | .166 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m3 | Pearson Correlation | .531** | .510** | 1 | .571** | -.102 | .128 | -.104 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .351 | .244 | .346 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

| | | | | | | | | |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| m4 | Pearson Correlation | .572** | .539** | .571** | 1 | -.055 | -.166 | -.131 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .619 | .128 | .233 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m5 | Pearson Correlation | -.024 | -.167 | -.102 | -.055 | 1 | .155 | .263* |
| | Sig. (2-tailed) | .829 | .126 | .351 | .619 | | .156 | .015 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m6 | Pearson Correlation | -.022 | -.109 | .128 | -.166 | .155 | 1 | .276* |
| | Sig. (2-tailed) | .843 | .322 | .244 | .128 | .156 | | .010 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m7 | Pearson Correlation | -.018 | -.152 | -.104 | -.131 | .263* | .276* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .869 | .166 | .346 | .233 | .015 | .010 | |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m8 | Pearson Correlation | -.143 | .025 | .010 | -.024 | -.022 | -.066 | .267* |
| | Sig. (2-tailed) | .192 | .817 | .928 | .828 | .841 | .549 | .013 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m9 | Pearson Correlation | -.020 | -.084 | .038 | -.175 | -.032 | .166 | .301** |
| | Sig. (2-tailed) | .856 | .447 | .730 | .110 | .774 | .129 | .005 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m10 | Pearson Correlation | -.031 | -.033 | .024 | -.066 | .131 | .121 | .142 |
| | Sig. (2-tailed) | .779 | .765 | .831 | .547 | .232 | .270 | .195 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m11 | Pearson Correlation | .049 | -.019 | -.028 | -.150 | .066 | .194 | .155 |
| | Sig. (2-tailed) | .659 | .866 | .796 | .171 | .548 | .075 | .157 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| Motivasi | Pearson Correlation | .552** | .442** | .595** | .462** | .252* | .353** | .422** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .020 | .001 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

Correlations

| | | m8 | m9 | m10 | m11 | Motivasi |
|----|---------------------|--------|---------|---------|---------|----------|
| m1 | Pearson Correlation | -.143 | -.020** | -.031** | .049** | .552 |
| | Sig. (2-tailed) | .192 | .856 | .779 | .659 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m2 | Pearson Correlation | .025** | -.084 | -.033** | -.019** | .442 |
| | Sig. (2-tailed) | .817 | .447 | .765 | .866 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m3 | Pearson Correlation | .010** | .038** | .024 | -.028** | .595 |
| | Sig. (2-tailed) | .928 | .730 | .831 | .796 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

| | | | | | | |
|----------|---------------------|---------|---------|---------|--------|-------|
| m4 | Pearson Correlation | -.024** | -.175** | -.066** | -.150 | .462 |
| | Sig. (2-tailed) | .828 | .110 | .547 | .171 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m5 | Pearson Correlation | -.022 | -.032 | .131 | .066 | .252 |
| | Sig. (2-tailed) | .841 | .774 | .232 | .548 | .020 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m6 | Pearson Correlation | -.066 | .166 | .121 | .194 | .353 |
| | Sig. (2-tailed) | .549 | .129 | .270 | .075 | .001 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m7 | Pearson Correlation | .267 | .301 | .142 | .155 | .422* |
| | Sig. (2-tailed) | .013 | .005 | .195 | .157 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m8 | Pearson Correlation | 1 | .366 | -.087 | .290 | .336 |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 | .426 | .007 | .002 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m9 | Pearson Correlation | .366 | 1 | .327 | .326 | .444 |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | | .002 | .002 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m10 | Pearson Correlation | -.087 | .327 | 1 | .331 | .349 |
| | Sig. (2-tailed) | .426 | .002 | | .002 | .001 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| m11 | Pearson Correlation | .290 | .326 | .331 | 1 | .434 |
| | Sig. (2-tailed) | .007 | .002 | .002 | | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| Motivasi | Pearson Correlation | .336** | .444** | .349** | .434** | 1* |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | .000 | .001 | .000 | |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=L1 L2 L3 L4 L5 L6 L7 L8 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet0] E:\flashdisk kudo\Kumpulan Skripsi dan Tesis\TESIS\lola\Data Lola.sav

Correlations

| | | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 | L6 |
|-----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| L1 | Pearson Correlation | 1 | .562** | .564** | .712** | .099 | .027 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .368 | .803 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| L2 | Pearson Correlation | .562** | 1 | .767** | .630** | .116 | .151 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .289 | .168 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| L3 | Pearson Correlation | .564** | .767** | 1 | .673** | .128 | .085 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .242 | .441 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| L4 | Pearson Correlation | .712** | .630** | .673** | 1 | .004 | -.063 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .971 | .569 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| L5 | Pearson Correlation | .099 | .116 | .128 | .004 | 1 | .155 |
| | Sig. (2-tailed) | .368 | .289 | .242 | .971 | | .156 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| L6 | Pearson Correlation | .027 | .151 | .085 | -.063 | .155 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .803 | .168 | .441 | .569 | .156 | |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| L7 | Pearson Correlation | .075 | .193 | .160 | -.026 | .263* | .276* |
| | Sig. (2-tailed) | .493 | .077 | .142 | .812 | .015 | .010 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| L8 | Pearson Correlation | -.074 | -.131 | -.021 | .006 | -.022 | -.066 |
| | Sig. (2-tailed) | .502 | .233 | .846 | .959 | .841 | .549 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| Loyalitas | Pearson Correlation | .686** | .786** | .782** | .680** | .381** | .350** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |

Correlations

| | | L7 | L8 | Loyalitas |
|----|---------------------|------|---------|-----------|
| L1 | Pearson Correlation | .075 | -.074** | .686** |

| | | | | |
|-----------|---------------------|---------|---------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | .493 | .502 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 |
| L2 | Pearson Correlation | .193** | -.131 | .786** |
| | Sig. (2-tailed) | .077 | .233 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 |
| | Pearson Correlation | .160** | -.021** | .782 |
| L3 | Sig. (2-tailed) | .142 | .846 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 |
| | Pearson Correlation | -.026** | .006** | .680** |
| L4 | Sig. (2-tailed) | .812 | .959 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 |
| | Pearson Correlation | .263 | -.022 | .381 |
| L5 | Sig. (2-tailed) | .015 | .841 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 |
| | Pearson Correlation | .276 | -.066 | .350 |
| L6 | Sig. (2-tailed) | .010 | .549 | .001 |
| | N | 85 | 85 | 85 |
| | Pearson Correlation | 1 | .267 | .496 |
| L7 | Sig. (2-tailed) | | .013 | .000 |
| | N | 85 | 85 | 85 |
| | Pearson Correlation | .267 | 1 | .195 |
| L8 | Sig. (2-tailed) | .013 | | .073 |
| | N | 85 | 85 | 85 |
| | Pearson Correlation | .496** | .195** | 1** |
| Loyalitas | Sig. (2-tailed) | .000 | .073 | |
| | N | 85 | 85 | 85 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FREQUENCIES VARIABLES=L1 L2 L3 L4 L5 L6 L7 L8
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

| | | Statistics | | | | | | |
|---|---------|------------|----|----|----|----|----|----|
| | | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 | L6 | L7 |
| N | Valid | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | Statistics | |
|---|---------|------------|--|
| | | L8 | |
| N | Valid | 85 | |
| | Missing | 0 | |

Frequency Table

| L1 | | | | | |
|-------|---------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
| Valid | Tidak Setuju | 1 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| | Kurang Setuju | 18 | 21.2 | 21.2 | 22.4 |
| | Setuju | 54 | 63.5 | 63.5 | 85.9 |
| | Sangat Setuju | 12 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

| L2 | | | | |
|----|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| | | | | |

| | | | | | |
|-------|---------------------|----|-------|-------|-------|
| | Sangat Tidak Setuju | 1 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| | Tidak Setuju | 5 | 5.9 | 5.9 | 7.1 |
| Valid | Kurang Setuju | 19 | 22.4 | 22.4 | 29.4 |
| | Setuju | 48 | 56.5 | 56.5 | 85.9 |
| | Sangat Setuju | 12 | 14.1 | 14.1 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

L3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|---------|---------------|--------------------|
| | Tidak Setuju | 3 | 3.5 | 3.5 |
| | Kurang Setuju | 12 | 14.1 | 17.6 |
| Valid | Setuju | 62 | 72.9 | 90.6 |
| | Sangat Setuju | 8 | 9.4 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | |

L4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|---------|---------------|--------------------|
| | Tidak Setuju | 1 | 1.2 | 1.2 |
| | Kurang Setuju | 11 | 12.9 | 14.1 |
| Valid | Setuju | 59 | 69.4 | 83.5 |
| | Sangat Setuju | 14 | 16.5 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | |

L5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|---------|---------------|--------------------|
| | Tidak Setuju | 1 | 1.2 | 1.2 |
| | Kurang Setuju | 17 | 20.0 | 21.2 |
| Valid | Setuju | 58 | 68.2 | 89.4 |
| | Sangat Setuju | 9 | 10.6 | 100.0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 |
|-------|----|-------|-------|

L6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Tidak Setuju | 2 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| Kurang Setuju | 16 | 18.8 | 18.8 | 21.2 |
| Valid Setuju | 59 | 69.4 | 69.4 | 90.6 |
| Sangat Setuju | 8 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

L7

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Tidak Setuju | 2 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| Kurang Setuju | 20 | 23.5 | 23.5 | 25.9 |
| Valid Setuju | 55 | 64.7 | 64.7 | 90.6 |
| Sangat Setuju | 8 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

L8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Tidak Setuju | 3 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| Kurang Setuju | 14 | 16.5 | 16.5 | 20.0 |
| Valid Setuju | 62 | 72.9 | 72.9 | 92.9 |
| Sangat Setuju | 6 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

RELIABILITY

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .763 | 13 |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=kk1 kk2 kk3 kk4 X2  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .799 | 5 |

RELIABILITY

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .681 | 12 |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 85 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 85 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .729 | 9 |

FREQUENCIES VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 m9 m10 m11
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

| | | m1 | m2 | m3 | m4 | m5 | m6 | m7 |
|---|---------|----|----|----|----|----|----|----|
| N | Valid | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Statistics

| | | m8 | m9 | m10 | m11 |
|---|---------|----|----|-----|-----|
| N | Valid | 85 | 85 | 85 | 85 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

Frequency Table

m1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju | 1 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| | Kurang Setuju | 14 | 16.5 | 16.5 | 17.6 |
| | Setuju | 52 | 61.2 | 61.2 | 78.8 |
| | Sangat Setuju | 18 | 21.2 | 21.2 | 100.0 |
| | Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

m2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Kurang Setuju | 4 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| Valid Setuju | 61 | 71.8 | 71.8 | 76.5 |
| Valid Sangat Setuju | 20 | 23.5 | 23.5 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

m3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 3 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| Valid Kurang Setuju | 13 | 15.3 | 15.3 | 18.8 |
| Valid Setuju | 54 | 63.5 | 63.5 | 82.4 |
| Valid Sangat Setuju | 15 | 17.6 | 17.6 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

m4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 2 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| Valid Kurang Setuju | 14 | 16.5 | 16.5 | 18.8 |
| Valid Setuju | 50 | 58.8 | 58.8 | 77.6 |
| Valid Sangat Setuju | 19 | 22.4 | 22.4 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

m5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 1 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| Valid Kurang Setuju | 17 | 20.0 | 20.0 | 21.2 |
| Valid Setuju | 58 | 68.2 | 68.2 | 89.4 |
| Valid Sangat Setuju | 9 | 10.6 | 10.6 | 100.0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 |
|-------|----|-------|-------|

m6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Tidak Setuju | 2 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| Kurang Setuju | 16 | 18.8 | 18.8 | 21.2 |
| Valid Setuju | 59 | 69.4 | 69.4 | 90.6 |
| Sangat Setuju | 8 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

m7

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Tidak Setuju | 2 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| Kurang Setuju | 20 | 23.5 | 23.5 | 25.9 |
| Valid Setuju | 55 | 64.7 | 64.7 | 90.6 |
| Sangat Setuju | 8 | 9.4 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

m8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Tidak Setuju | 3 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| Kurang Setuju | 14 | 16.5 | 16.5 | 20.0 |
| Valid Setuju | 62 | 72.9 | 72.9 | 92.9 |
| Sangat Setuju | 6 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

m9

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Tidak Setuju | 2 | 2.4 | 2.4 | 2.4 |
| Kurang Setuju | 17 | 20.0 | 20.0 | 22.4 |
| Valid Setuju | 61 | 71.8 | 71.8 | 94.1 |
| Sangat Setuju | 5 | 5.9 | 5.9 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

m10

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Tidak Setuju | 1 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| Kurang Setuju | 11 | 12.9 | 12.9 | 14.1 |
| Valid Setuju | 67 | 78.8 | 78.8 | 92.9 |
| Sangat Setuju | 6 | 7.1 | 7.1 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |

m11

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Tidak Setuju | 1 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| Kurang Setuju | 21 | 24.7 | 24.7 | 25.9 |
| Valid Setuju | 59 | 69.4 | 69.4 | 95.3 |
| Sangat Setuju | 4 | 4.7 | 4.7 | 100.0 |
| Total | 85 | 100.0 | 100.0 | |