

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
LOYALITAS KERJA DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA
PUSLATBANG LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

*THE EFFECT OF LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION ON WORK
LOYALTY MEDIATED BY WORK SATISFACTION AT THE TRAINING
AND DEVELOPMENT CENTER OF THE NATIONAL INSTITUTE OF
PUBLIC ADMINISTRATION REPUBLIC OF INDONESIA*

HARIYANTO



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
LOYALITAS KERJA DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA
PUSLATBANG LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

*THE EFFECT OF LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION ON WORK
LOYALTY MEDIATED BY WORK SATISFACTION AT THE TRAINING
AND DEVELOPMENT CENTER OF THE NATIONAL INSTITUTE OF
PUBLIC ADMINISTRATION REPUBLIC OF INDONESIA*

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
disusun dan diajukan oleh

**HARIYANTO
A012191052**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS
KERJA DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PUSLATBANG LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

disusun dan diajukan oleh :

HARIYANTO

A012191052

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
Pada tanggal **30 NOVEMBER 2020** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat,

Ketua

Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si

Anggota

Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hariyanto
Nim : A012191052
Program studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Makassar, 06 Desember 2020

Yang Menyatakan,



Hariyanto

PRAKATA

Alhamdulillah robbil alamin. Puji syukur kepada Allah subhanahu wata'alla atas rahmat dan petunjukNYA, sehingga peneliti diberikan kelancaran dalam menyelesaikan tesis ini. Karya ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Terimakasih dan penghargaan yang sedalam-dalamnya kepada Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si. dan Dr. H. Muh. Yunus Amar, S.E., M.T sebagai tim penasehat I dan II, atas waktu dan perhatian yang telah diberikan untuk melakukan pemeriksaan dan bimbingan dalam proses penyelesaian tugas ini.

Terimakasih kepada Bapak Prof.Dr.H.Djabir Hamzah, MA., Dr.H.Jusni, SE.,M.Si. dan Ibu Dr.Wahda, S.E., M.Pd.,M.Si., selaku penguji dalam seminar proposal dan hasil akhir penelitian, yang atas masukan, kritik, dan sarannya penulis mampu memahami kekurangan yang ada pada proses penyelesaian tesis ini, serta mampu melakukan perbaikan-perbaikan.

Tak lupa pula karya ini saya dedikasikan kepada istri tercinta Nurul Qomariyah, S.Si. yang dengan kelapangan hatinya memberikan dukungan selama peneliti dalam proses belajar, mengurus segala keperluan yang dibutuhkan dan doa doanya agar segala urusan dimudahkan.

Makassar, 30 Nopember 2020

Peneliti

ABSTRAK

HARIYANTO. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja pada Puslatbang Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Muh. Yunus Amar).

Penelitian Ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja pada seluruh satuan kerja pusat pelatihan dan pengembangan yang berada dalam naungan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, yang berada di Makassar, Samarinda, Aceh, dan Bandung.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei. Menggunakan instrumen kuesioner yang dibuat pada *platform google form* dan disebarakan kepada 290 pegawai dengan tiga kelompok jabatan, yakni struktural, fungsional, dan pelaksanaan. Dari 290 pegawai tersebut, yang memberikan respon adalah sebanyak 125 pegawai. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan bantuan aplikasi SPSS AMOS versi 2.3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja. Penelitian ini juga menyatakan bahwa kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja.

Kata kunci: Kepemimpinan. Motivasi Kerja. Kepuasan Kerja. Loyalitas Kerja.



ABSTRACT

HARIYANTO. *The Effect of Leadership and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Loyalty in Training and Development Center of National Institute of Public Administration of Indonesia Republic* (supervised by **Nurdin Brasit** and **Muh. Yunus Amar**)

This study to examine and analyze the effect of leadership and work motivation on job loyalty in all training and development centers that are under the National Institute of Public Administration of Indonesia Republic located in Makassar, Samarinda, Aceh, and Bandung.

The data were collected using survey method, questionnaire made in Google Form platform and distributed to 290 employees with three job groups, i.e. structural, functional, and executor groups. Of the 290 employees as the population, 125 of them gave response as the sample. The data were analyzed using Structural Equation Model (SEM) with the help of SPSS AMOS version 2.3 application.

The results of the research indicate that leadership has a positive and significant effect on work loyalty either directly or indirectly through job satisfaction. It is also indicated that leadership and work motivation have a positive and significant effect on job satisfaction. Moreover, work motivation has a direct and indirect positive and significant effect on work loyalty through work satisfaction variable.

Key words: leadership, work motivation, work satisfaction, work loyalty



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kegunaan Penelitian.....	9
1.4.1. Kegunaan Teoritis.....	9
1.4.2. Kegunaan Praktis.....	9
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
1.6. Ruang Lingkup Penelitian.....	11
BAB II.....	11
TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep.....	11
2.1.1. Kepemimpinan.....	11
2.1.2. Motivasi Kerja.....	19
2.1.3. Kepuasan Kerja.....	24
A. Definisi Kepuasan Kerja.....	24
B. Dampak Kepuasan Kerja Pada Perilaku Individu.....	25
C. Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	27
2.1.4. Loyalitas Kerja.....	28
2.2. Tinjauan Empiris.....	30
BAB III.....	34
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	34

3.1.	Kerangka Konseptual	34
3.2.	Hipotesis	36
BAB IV	37
METODOLOGI PENELITIAN	37
4.1.	Rancangan Penelitian.....	37
4.2.	Situs Penelitian	38
4.3.	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	39
4.4.	Jenis dan Sumber Data	40
4.5.	Metode Pengumpulan Data.....	40
4.6.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	41
4.7.	Instrument Penelitian	42
4.8.	Teknik Analisis Data	44
BAB V	46
HASIL PENELITIAN	46
5.1.	Deskripsi Data.....	46
5.1.1.	Karakteristik Responden.....	46
5.1.2.	Deskripsi Variabel Penelitian	48
5.1.3.	Uji Model	48
5.1.4.	Uji Normalitas	51
5.1.5.	Validitas dan Realiabilitas Instrumen.....	52
5.2.	Deskripsi Hasil Penelitian	54
5.2.1.	Koefisien Determinasi	54
5.2.2.	Uji Hipotesis	55
BAB VI	59
PEMBAHASAN	59
6.1.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Loyalitas Kerja.....	64
6.2.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Kerja	65
6.3.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja	66
6.4.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	68
6.5.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	69
6.6.	Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja.....	70
6.7.	Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja.....	71
BAB VII	73
PENUTUP	73
7.1.	Kesimpulan	73
7.2.	Implikasi	74

7.3. Keterbatasan Penelitian.....	75
7.4. Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Sifat-sifat Pemimpin Hasil Survei 1948 sampai 1970 oleh Bass (1990)	14
2. Sifat-sifat Kepemimpinan Utama	15
3. Definisi Kepuasan Kerja Menurut Para Pakar	23
4. Dampak Kepuasan Kerja pada Perilaku Individu	25
5. Penelitian Terdahulu	29
6. Daftar Sebaran Sampel Penelitian	40
7. Skala Penilaian Likerts	42
8. Bobot Penilaian Pilihan Jawaban	43
9. Data Responden Berdasarkan Jenis Jabatan	46
10. Data Responden Berdasarkan Usia Masa Kerja	46
11. Data Responden Berdasarkan Satuan Kerja	47
12. Nilai Loading Faktor	50
13. Uji Normalitas	51
14. Hasil Uji Validitas	52
15. Convergent Validity & Construct Reliability	53
16. Nilai R Square (R^2)	54
17. Uji Hipotesis	55
18. Nilai Pengaruh Tidak Langsung	57
19. Deskripsi Variabel	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Proses Motivasi Menurut Luthans (1992)	19
2. Proses Motivasi Menurut Owen (1991)	21
3. Proses Motivasi Menurut Robbins (1992)	21
4. Hirarki Kebutuhan Maslow (1954)	23
5. Model Hirarki Motivasi Kerja Menurut Porter (1961)	24
6. Kerangka Konsep Penelitian	35
7. Struktural Model	49
8. Perhitungan Sobel Test $X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$	56
9. Perhitungan Sobel Test $X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuisisioner Penelitian	76
2. Hasil Olah Data	82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi saat ini. Tanpa sumber daya manusia dengan kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya, sebuah organisasi terancam gagal untuk mencapai eksistensinya. Berbagai dimensi sumber daya manusia menjadi aspek penting yang sangat diperhitungkan, dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi.

Pegawai dengan kinerja individu baik tentu saja akan menunjang kinerja organisasi. Namun tanpa ada loyalitas kerja pada pegawai yang bekerja pada suatu institusi/organisasi, eksistensi organisasi menjadi terancam. Karyawan yang loyal pada perusahaan adalah karyawan yang memiliki komitmen untuk ikut menyukseskan perusahaan, keputusan untuk tetap bekerja di perusahaan (tidak keluar kerja) adalah keputusan yang dinilai terbaik. Karyawan yang loyal adalah karyawan yang masih tetap bertahan bekerja di perusahaan, menurut (Prabhakar dalam Andria & Putri, 2019). Berdasarkan hasil penelitian, loyalitas berpengaruh signifikan terhadap terbentuknya perilaku anggota organisasi (Soegandhi et al., 2013).

Salah satu indikator yang dapat digunakan dalam mengukur loyalitas kerja pegawai adalah tingkat ketaatan pegawai pada aturan, seperti yang di jelaskan oleh Sedarmayanti dalam Mahyudi (2017). Tingkat ketaatan pegawai pada aturan bisa nampak pada tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi aturan jam kerja. Data dari Sub Bagian SDM dan Umum Puslatbang Kajian Manajemen Pemerintahan memberikan informasi bahwa pada tahun 2019

sebanyak 18 pegawai, atau sekitar 23,4% dari 77 pegawai saat itu menerima sanksi pelanggaran disiplin kehadiran mulai dari ringan sampai berat.

Sebanyak 1 orang menerima teguran secara lisan dari atasan, 6 orang menerima teguran secara tertulis, 4 orang menerima Pernyataan Tidak Puas secara tertulis dari atasan, 3 orang menerima hukuman Penundaan Gaji Berkala selama 1 tahun, 1 orang menerima hukuman Penundaan Kenaikan Pangkat selama 1 tahun, 1 orang menerima hukuman Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah selama 1 tahun, 2 orang menerima hukuman Penurunan Pangkat Setingkat Lebih Rendah selama 3 tahun.

Terdapat 1 orang melakukan pelanggaran etika pegawai berupa tindakan penipuan yang mengakibatkan kerugian finansial pada beberapa korban yang berdampak pada pencemaran nama baik organisasi.

Selain itu, dalam menjalankan peran pelayanan publik, tentu saja pegawai negeri sipil akan dihadapkan pada kondisi kondisi yang mungkin tidak sesuai dengan yang diharapkan. Tuntutan pelayanan sering membuat pegawai harus rela meninggalkan kantor melebihi batas jam kerja normal untuk memaksimalkan pelayanan. Namun demikian, dari wawancara singkat dengan beberapa pegawai, tidak sedikit yang menunjukkan sikap tidak peduli ketika diminta kehadirannya di luar jam kerja pada saat memang dibutuhkan, dengan alasan sudah di luar jam kerja. Mereka tidak memperdulikan, bahwa rekan kerjanya yang lain pun mengambil peran dan tanggung jawab dalam kondisi tersebut.

Di sisi lain, berdasarkan informasi dari Biro Kepegawaian terdapat sejumlah pegawai yang pindah ke instansi lain dengan alasan keluarga, maupun karena mengisi jabatan fungsional dan struktural.

Selain kondisi tidak idealnya gambaran loyalitas kerja, penulis juga menangkap adanya fenomena terhadap kondisi kepuasan kerja pegawai. Dalam beberapa wawancara singkat, pegawai membanding-bandingkan tingkat kesejahteraan yang di terima dengan kesejahteraan pegawai pada instansi lain. Di lain kesempatan, pegawai juga membanding-bandingkan kondisi kenyamanan kerja yang ia rasakan dengan kondisi kenyamanan kerja pada instansi lain berdasarkan informasi yang ia dapatkan dari orang lain. Penulis juga menemukan kondisi di mana pegawai menyatakan ketidakpuasannya terhadap cara yang pakai oleh peminan dalam mengambil kebijakan. Pimpinan kurang terbuka dalam menerima pendapat, Ini menjadi poin penting dan tidak boleh luput dari perhatian organisasi. Pegawai yang tidak merasakan kenyamanan, umumnya terhambat dalam mengembangkan potensi yang sebenarnya dimiliki dan cenderung merasa kurang dihargai, dampaknya adalah pegawai tersebut tidak dapat fokus pada pekerjaan yang dilakukannya.

Di sisi lain, penulis melihat kondisi motivasi kerja pada sebagian pegawai juga termasuk rendah. Hal ini nampak dari pengamatan penulis pada beberapa pegawai yang tidak bersungguh sungguh dalam menunjukkan hasil kerja yang maksimal atau terkesan asal asalan, kondisi lain adalah pekerjaan yang semestinya bisa dituntaskan dengan segera, sengaja ditunda karena lebih banyak menggunakan waktu untuk berkerumun dan berbincang santai. Kemudian, ketika jam kerja telah habis, tidak memiliki itikad untuk tetap tinggal lembur guna menyelesaikan tugas tugas, meskipun ia tau hasil tugasnya berkaitan dengan proses kerja di unit lain berikutnya. Penulis juga menemukan kondisi di mana sebagian pegawai menghabiskan jam kerja tidak dengan kegiatan yang produktif, sebagian menggunakannya dengan duduk duduk di lorong parkian sambil merokok, bahkan main game online. Sebagian juga lebih

sering tidak berada di meja kerja tanpa informasi yang jelas tentang keberadaannya. Pinder mengatakan motivasi umumnya didefinisikan sebagai energi, arah dan kegigihan perilaku (Howard, Gagné, Morin, & Broeck, 2016).

David C. McClelland dalam (Wirawan, 2017) menyusun teori motivasi yang terkenal dengan nama teori kebutuhan berprestasi atau need achievement theory atau n-achievement theory, di mana manusia mempunyai tiga jenis kebutuhan yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi atau need for achievement. Yaitu dorongan untuk unggul, untuk menghasilkan dalam hubungan standar, untuk melangkah menuju kesuksesan.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan atau the need for power. Yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara tertentu
- 3) Kebutuhan untuk afiliasi atau the need for affiliation. Yaitu keinginan untuk mempunyai hubungan interpersonal dekat.

Dorongan dari dalam diri manusia ini akan berdampak pada kemampuan melakukan berbagai perilaku dan perbuatan. Sehingga akan memberikan pengaruh pada rasa yang muncul ketika sebuah keinginan/kebutuhan itu terpenuhi. Sebagai contoh ketika seseorang memiliki dorongan yang tinggi untuk berprestasi, maka ketika ia mendapatkan nilai atau prestasi yang diharapkannya akan menimbulkan perasaan puas yang dalam. Demikian juga ketika seseorang memiliki dorongan yang tinggi akan kekuasaan. Maka, ketika ia berhasil meraih sebuah jabatan atau posisi yang memiliki wewenang atau kekuasaan seperti yang diinginkannya hal itu akan menimbulkan perasaan puas yang sangat dalam.

Hal berbeda jika pencapaian prestasi dan kekuasaan tersebut di atas diberikan kepada seseorang yang tidak memiliki dorongan untuk

mendapatkannya, tentunya hal ini tidak akan memberikan rasa puas yang dalam pada yang bersangkutan.

Sifat pimpinan dalam menjalin hubungan dengan bawahan dinilai cukup baik oleh sebagian besar pegawai. Namun demikian, dalam berbagai kesempatan cara pimpinan dalam mengambil kebijakan dianggap tidak memikirkan banyak aspek, termasuk perasaan banyak pihak sehingga menimbulkan tekanan dalam bekerja. Pegawai dalam banyak kesempatan mengutarakan ketidaksetujuan, atau terhadap sifat pemimpin mereka. Sifat sifat kepemimpinan memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Bagi seorang pemimpin, setidaknya ada tiga hal yang menjadi tuntutan (Sedarmayanti, 2017), yakni kemampuan berpikir, mengerti kecenderungan perubahan lingkungan, peluang pasar dan melakukan analisis (SWOT); merubah kepemimpinan, mengkomunikasikan visi organisasi yang dapat merubah komitmen, berperan sebagai “sponshor” dari inovasi yang dilakukan; dan mengelola hubungan, membina hubungan dan jaringan dengan pihak lain. Kemampuan seseorang dalam memimpin didukung oleh sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki .

Berbagai penelitian yang menunjukkan keterhubungan antara variabel di atas telah dilakukan. Di antaranya adalah hasil penelitian Waqas et al., di tahun 2014 yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan loyalitas pekerjaan (Waqas et al. dalam Onsardi, 2018). Selanjutnya penelitian yang lakukan oleh Khuong and Tien di tahun 2013 menjelaskan bahwa faktor kepuasan, dukungan supervisor, kerjasama dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Khuong and Tien dalam Onsardi, 2018).

Orang yang mempunyai motivasi untuk berprestasi umumnya menunjukkan sikap bersungguh-sungguh berusaha kearah pencapaian hasil yang memuaskan dalam suatu pekerjaan. Penelitian yang dilakukan Mahyudi pada sebuah perusahaan di Pekanbaru, memberikan kesimpulan bahwa Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Motivasi berpengaruh terhadap loyalitas, Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, serta Motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja (Mahyudi, 2017).

Sifat seorang pemimpin disinyalir memiliki potensi dalam mempengaruhi sikap pegawai tersebut di atas. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Citra dan Fahmi (2019) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas. Selain itu juga penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya, bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas. Penelitian yang dilakukan oleh (Infrianto, 2011) juga memberikan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap loyalitas, terdapat pengaruh positif motivasi pada Loyalitas, serta terdapat pengaruh positif kepemimpinan dan motivasi pada loyalitas.

Berbagai penelitian yang mengkaji pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja berdasarkan hasil penelusuran penulis, belum ada yang dilakukan pada lingkup lembaga pemerintahan pusat yang secara umum memiliki budaya kerja yang berbeda dibandingkan lembaga pemerintahan daerah, di mana lembaga pemerintahan pusat umumnya bekerja lebih terukur, lebih transparan, lebih akuntabel. Di samping itu, penelitian penelitian terdahulu tidak mengkaji pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penulis juga menemukan penelitian terdahulu yang telah menguji adanya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Kartika & Kaihatu, 2010) pada karyawan sebuah restoran di Kota Surabaya yang menyimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga didukung oleh (Mahyudi, 2017) dalam studi yang dilakukan pada sebuah perusahaan di Kabupaten Kampar. Di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan gambaran tersebut di atas, maka penulis mengusulkan judul tesis:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
LOYALITAS KERJA DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA
PUSLATBANG LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK
INDONESIA.**

1.2. Rumusan Masalah

Setelah mendapati beberapa isu yang mendasari berjalannya penelitian ini, Penulis ingin menghimpun informasi menyeluruh tentang kondisi loyalitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja pada seluruh kantor Puslatbang LAN RI, serta bagaimana pegawai memandang sifat sifat pemimpin mereka dalam mengambil sikap kepemimpinannya.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja pada Puslatbang LAN RI
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja pada Puslatbang LAN RI
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja pada Puslatbang LAN RI
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada Puslatbang LAN RI
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada Puslatbang LAN RI
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja pada Puslatbang LAN RI
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja pada Puslatbang LAN RI

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian yang dilakukan pada instansi Puslatbang LAN RI ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas kerja
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas kerja
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja
6. Menganalisis pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian diharapkan mampu menjadi referensi dan atau melengkapi berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang memiliki keterhubungan dengan variabel yang ada dalam penelitian ini.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian diharapkan bisa memberikan *insight* atau perbaikan dalam penerapan manajemen sumber daya manusia di lingkungan organisasi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, serta menjadi referensi bagi peneliti di bidang sumber daya manusia selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas mengenai skripsi ini, maka sistem penulisannya akan dibagi ke dalam beberapa bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN; Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA; Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS; Kajian teoritis dan empiris yang telah dirumuskan secara logis dalam Tinjauan Pustaka, selanjutnya dirumuskan menjadi suatu kerangka pemikiran. Selanjutnya, berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dibangun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara konsep yang diteliti. Jadi, kerangka pemikiran berbeda dengan kerangka konseptual. Kerangka konseptual disusun secara deskriptif dan dilengkapi dengan bagan hubungan antar variabel.

Hipotesis adalah hubungan logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hubungan tersebut dibangun berdasarkan landasan kerangka konseptual. Untuk menjadi tesis, hipotesis harus diuji berdasarkan data empiris. Oleh karena itu, hipotesis dikembangkan secara parsial (satu demi satu).

BAB IV METODE PENELITIAN; Pada bab ini membahas variabel penelitian dan definisi operasionalnya, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN; Bab ini membahas mengenai deskripsi objek penelitian serta analisis data dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

BAB VI PENUTUP; Bab ini membahas mengenai kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian, saran-saran yang diberikan kepada objek penelitian untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut, dan saran-saran penelitian yang akan datang.

1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini melibatkan empat variabel, terdiri atas dua variabel bebas, yakni kepemimpinan dan motivasi kerja, satu variabel terikat yakni loyalitas kerja, dan satu variabel perantara yakni kepuasan kerja. Responden pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja pada instansi Pusat Pelatihan dan Pengembangan Lembaga Administrasi Negara yang meliputi:

- a. Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang KMP LAN) di Makassar
- b. Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang KHAN LAN) di Aceh
- c. Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang KDOD LAN) di Samarinda
- d. Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang PKASN LAN) di Bandung

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Kepemimpinan

A. Definisi Kepemimpinan

Beberapa definisi kepemimpinan menurut pendapat para ahli:

1. Kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi yang bertujuan untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling dalam Tagala, 2018)
2. Kepemimpinan adalah proses yang memengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati dalam kondisi tertentu. Kepemimpinan berkaitan erat dengan pengarahan, pembangunan tim, serta pemberian inspirasi bagi anggota kelompok melalui keteladanan maupun ucapan. (Paul Hersay dan Ken Blanchard dalam Tagala, 2018)
3. Kepemimpinan adalah proses pemberian tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, sehingga menyebabkan adanya usaha yang dilakukan bersama untuk mencapai tujuan” (Jacobs & Jaques dalam Tagala, 2018).
4. Kepemimpinan merupakan proses yang dilakukan untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus dalam Tagala, 2018).
5. Kepemimpinan adalah “Perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok dalam rangka mencapai sasaran bersama” (Hemphill & Coons Tagala, 2018).

6. Kepemimpinan adalah “pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis untuk mengarahkan organisasi secara rutin” (D.Katz & Kahn dalam Tagala, 2018).
7. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya dalam rangka membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns dalam Tagala, 2018).
8. Kepemimpinan “adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif” (E.H.Schein dalam Tagala, 2018).
9. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Eigel dalam Tagala, 2018).
10. Kepemimpinan adalah “ Kemampuan individu untuk memengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi...” (House dalam Tagala, 2018).

Hingga abad ke 21 perdebatan masih berlanjut mengenai apakah kepemimpinan dan manajemen adalah proses yang terpisah, tetapi penelitian yang muncul lebih menekankan proses kepemimpinan, di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama, daripada mengembangkan cara baru mendefinisikan kepemimpinan.

Meskipun banyak konsep tentang kepemimpinan, namun komponen-komponen berikut telah diidentifikasi sebagai pusat fenomena:

- a. Kepemimpinan adalah suatu proses,
- b. Kepemimpinan melibatkan pengaruh,
- c. Kepemimpinan terjadi dalam kelompok, dan

d. Kepemimpinan melibatkan tujuan bersama.

Selanjutnya berdasarkan komponen tersebut, ***Kepemimpinan adalah suatu proses di mana individu mempengaruhi kelompok individu untuk mencapai tujuan bersama*** (Rost dalam Northouse, 2016).

B. Berbagai Teori Kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan yang bisa dipelajari dan dijadikan perbandingan adalah sebagai berikut:

1. S.P. Siagian dalam (Sedarmayanti, 2017) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang terbagi menjadi tiga bagian:
 - Teori Genetis: Kepmimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia
 - Teori Sosial: seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan masyarakat
 - Teori Ekologis: seorang pemimpin sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tapi itu saja tidak cukup dijadikan modal untuk menjadi seorang pemimpin, sehingga perlu dilengkapi dengan pengetahuan, pendidikan dan pengalaman hidup.
2. Hellriegel dan Slocum dalam (Sedarmayanti, 2017) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan dapat dibedakan atas tiga golongan besar
 - Teori Ciri atau Sifat: ciri atau sifat yang dimiliki pemimpin akan membedakannya dari pemimpin lain atau dari orang yang bukan pemimpin
 - Teori Tingkah Laku: pemimpin dapat dibedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya
 - Teori kontingensi (situasional): terdapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefektifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pimpinan, situasi social dan ekonomi, serta dari lingkungan di mana pemimpin berada.

C. Teori Sifat (Traits)

Teori Sifat pertama kali muncul tahun 1930 – 1940an dan berasumsi bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin jika memiliki sifat-sifat dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk memimpin. Sifat dan keterampilan pemimpin ada yang dibawa sejak lahir dan ada pula yang diperoleh dari lingkungannya karena pendidikan dan pengalaman (Wirawan, 2017).

Hasil survei pertama Stogdill (Northouse, 2016) yang mengidentifikasi sekelompok sifat kepemimpinan penting yang terkait dengan bagaimana individu dalam berbagai kelompok menjadi pemimpin. Hasilnya menunjukkan bahwa rata-rata individu dalam peran kepemimpinan berbeda dari rata-rata anggota kelompok berkaitan dengan delapan sifat berikut:

1. *Intelligence* (kecerdasan),
2. *Alertness* (kewaspadaan),
3. *Insight* (wawasan),
4. *Responsibility* (tanggung jawab),
5. *Initiative* (inisiatif),
6. *Persistence* (kegigihan),
7. *Self-confidence* (kepercayaan diri), dan
8. *Sociability* (keramahan).

Temuan-temuan dari survei pertama Stogdill juga menunjukkan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin semata-mata karena individu itu memiliki sifat-sifat tertentu. Sebaliknya, sifat-sifat yang dimiliki pemimpin harus relevan dengan situasi di mana pemimpin berfungsi. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, para pemimpin dalam satu situasi mungkin tidak dibutuhkan menjadi pemimpin dalam situasi lain. Temuan menunjukkan kepemimpinan itu bukan keadaan pasif, tetapi dihasilkan dari hubungan kerja antara pemimpin dan

anggota kelompok lainnya. Penelitian ini menandai awal dari pendekatan baru untuk penelitian kepemimpinan yang berfokus pada perilaku kepemimpinan dan situasi kepemimpinan (Northouse, 2016).

Survei kedua Stogdill, yang diterbitkan pada tahun 1974, menganalisis 163 penelitian baru dan membandingkan temuan penelitian ini dengan temuan yang dilaporkan survei pertamanya. Survei kedua lebih seimbang dalam deskripsi peran sifat dan kepemimpinan. Padahal survei pertama menyiratkan bahwa kepemimpinan ditentukan terutama oleh faktor situasional dan bukan sifat, Survei kedua berpendapat lebih moderat yaitu faktor sifat dan situasional keduanya adalah penentu kepemimpinan. Intinya, survei kedua mengesahkan gagasan *trait* yang asli bahwa karakteristik seorang pemimpin memang bagian dari kepemimpinan (Northouse, 2016).

Serupa dengan survei pertama, survei kedua Stogdill juga mengidentifikasi sifat-sifat yang secara positif terkait dengan kepemimpinan, termasuk 10 karakteristik berikut:

1. Dorongan untuk tanggung jawab dan penyelesaian tugas;
2. Semangat dan kegigihan dalam mengejar tujuan;
3. Pengambilan risiko dan orisinalitas dalam penyelesaian masalah;
4. Dorongan untuk melakukan inisiatif dalam situasi sosial;
5. Kepercayaan diri dan rasa identitas pribadi;
6. Kesiapan untuk menerima konsekuensi dari keputusan dan tindakan;
7. Kesiapan untuk menyerap stres antarpribadi;
8. Kesiapan untuk mentolerir frustrasi dan keterlambatan;
9. Kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain; dan
10. Kapasitas untuk menyusun sistem interaksi sosial untuk tujuan yang ditetapkan.

Wirawan (2017) dalam bukunya *Kepemimpinan*, mengemukakan daftar sifat-sifat yang dimiliki para pemimpin sebagai hasil penelitian antara tahun 1948 dan 1970 yang dibuat oleh Bernard M Bass (1990).

Table 1 : Sifat-sifat Pemimpin Hasil Survei 1948 sampai 1970 oleh Bass (1990)

1. Karakteristik Fisik, Aktivitas, Energi <ul style="list-style-type: none"> • Umur • Penampilan • Tinggi dan berat 	4. Sifat yg berhubungan dengan tugas <ul style="list-style-type: none"> • Dorongan berprestasi • Keinginan untuk unggul • Bertanggung jawab • Inisiatif dan berupaya • Kukuh melawan rintangan • Berorientasi pada tugas • Keterampilan teknis • Keterampilan administrasi • Keterampilan intelektual • Keterampilan konseptual • Koordinasi tim kerja • Motivasi tugas 	5. Kepribadian <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilitas • Normalitas • Keagresifan, ketegasan • Kekuasaan, dominan • Keseimbangan emosional, control • Entusiasme • Ekstrover • Independen, nonkonformitas • Objektivitas, keras kemauan • Originalitas, kreativitas • Integritas personal, perilaku etis • Panjang akal • Percaya diri • Pendirian kuat • Toleransi jabatan terhadap stress • berani 	6. Karakteristik sosial <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan bekerjasama • Menarik • Pengasuh • Popularitas, prestise • Sosiabilitas • Partisipasi social • Bijaksana, diplomasi • Keterampilan sosial
2. Latar Belakang Sosial <ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan • Status Sosial • Mobilitas Sosial 			
3. Intelegensia dan Kemampuan <ul style="list-style-type: none"> • Kecerdasan • Kemampuan menilai • Pengetahuan • Kelancaran berbicara • Persuasif • Pandai dan bijak 			

Sumber : " KEPEMIMPINAN: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian. Wirawan, 2017

Tabel 1 menunjukkan hasil berbagai studi yang mengkaji sifat dan karakteristik kepemimpinan dari tahun 1948 hingga 1970.

Dari sekian banyak sifat kepemimpinan yang muncul dalam daftar tersebut, kemudian dipilihlah beberapa sifat yang merupakan inti dari daftar yakni kecerdasan, kepercayaan diri, penentuan, integritas, dan keramahan.

Tabel 2: Sifat-sifat Kepemimpinan Utama

<ul style="list-style-type: none"> a. Kecerdasan (<i>Intelligence</i>) b. Kepercayaan Diri (<i>Self-confidence</i>) c. Tekad (<i>Determination</i>) d. Integritas (<i>Integrity</i>) e. Keramahan (<i>Sociability</i>)

Sumber : "Leadership. Theory and Practice" by Peter Northouse, Western Michigan University - Seventh Edition, 2016.

a. Kecerdasan (*Intelligence*)

Kecerdasan atau kemampuan intelektual berhubungan positif dengan kepemimpinan. Berdasarkan analisis mereka atas serangkaian studi terbaru tentang inteligensi dan berbagai indeks kepemimpinan, Zaccaro dalam (Northouse, 2016) menemukan dukungan untuk temuan bahwa para pemimpin cenderung memiliki kecerdasan lebih tinggi daripada bukan pemimpin. Memiliki kemampuan verbal yang kuat, kemampuan persepsi, dan penalaran tampaknya membuat seseorang menjadi pemimpin yang lebih baik. Meskipun bagus untuk menjadi cerdas, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kemampuan intelektual pemimpin seharusnya tidak jauh berbeda dari bawahan. Jika kecerdasan pemimpin sangat berbeda dari para pengikut, ia dapat memiliki dampak kontraproduktif pada kepemimpinan. Pemimpin dengan kemampuan yang lebih tinggi mungkin mengalami kesulitan berkomunikasi dengan pengikut karena mereka sibuk atau karena ide-ide mereka terlalu maju untuk dapat diterima oleh pengikut mereka.

b. Kepercayaan Diri (*Self-confidence*)

Percaya diri adalah sifat lain yang membantu seseorang menjadi pemimpin. Percaya diri adalah **kemampuan untuk yakin tentang kompetensi dan keterampilan seseorang. Ini termasuk rasa harga diri dan keyakinan**

diri dan keyakinan bahwa seseorang dapat membuat perbedaan. Kepemimpinan meliputi mempengaruhi orang lain, dan kepercayaan diri memungkinkan pemimpin merasa yakin bahwa upayanya untuk mempengaruhi orang lain tepat dan benar (Northouse, 2016).

c. Tekad (*Determination*)

Banyak pemimpin juga menunjukkan tekad. **Tekad adalah keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencakup karakteristik seperti inisiatif, kegigihan, dominasi, dan dorongan.** Orang-orang dengan tekad bersedia untuk menegaskan diri mereka sendiri, proaktif, dan memiliki kapasitas untuk bertahan dalam menghadapi hambatan. Bertekad termasuk menunjukkan dominasi pada waktu dan situasi di mana pengikut perlu diarahkan (Northouse, 2016).

d. Integritas (*Integrity*)

Integritas adalah salah satu sifat kepemimpinan yang penting. **Integritas adalah kualitas kejujuran dan kepercayaan. Orang yang mematuhi seperangkat prinsip-prinsip yang kuat dan bertanggung jawab atas tindakan mereka menunjukkan integritas.** Pemimpin dengan integritas menginspirasi kepercayaan pada orang lain karena mereka bisa dipercaya untuk melakukan apa yang mereka katakan. Mereka setia, dapat diandalkan, dan tidak menipu. Pada dasarnya, integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak atas kepercayaan kami (Northouse, 2016).

e. Keramahan (*Sociability*)

Ciri terakhir yang penting bagi para pemimpin adalah kemampuan bersosialisasi. ***Sociability* adalah kecenderungan pemimpin untuk mencari hubungan sosial yang menyenangkan.** Pemimpin yang menunjukkan

kemampuan bersosialisasi adalah bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Mereka peka terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian pada kesejahteraan mereka. Sosial pemimpin memiliki keterampilan interpersonal yang baik dan menciptakan hubungan kerja sama dengan pengikut mereka (Northouse, 2016).

2.1.2. Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang artinya bergerak. Kemudian diadopsi ke bahasa inggris *to move* kemudian menjadi *motivation* dan diadopsi oleh bahasa Indonesia menjadi motivasi. Fred Luthans dalam Wirawan (2017) mengemukakan definisi motivasi sebagai berikut: *“Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive”*. Proses motivasi menurut Luthans dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1: Proses Motivasi Menurut Luthans (1992)



Sumber : “Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian” oleh Wirawan, Rajawali Press – Edisi Kedua, 2017

Menurut Luthans, motivasi terdiri dari tiga elemen yang saling tergantung sebagai berikut:

- a. Kebutuhan (needs); kebutuhan tercipta di mana terjadi ketidak seimbangan fisiologikal dan psikologikal. Misalkan secara fisiologikal ketika tubuh merasa lapar karena sel sel tubuh membutuhkan energy. Sedangkan kebutuhan psikologikal terjadi ketika seseorang merindukan keluarganya. Kedua kondisi

ini menghasilkan kebutuhan, yakni makanan dan pertemuan dengan keluarganya

- b. Dorongan (*drives*) atau Motif (*motives*); Dorongan atau motif adalah dua istilah yang dipakai dengan arti yang sama muncul untuk mengangkat kebutuhan dorongan atau motivasi fisiologikal dan psikologikal berorientasi pada tindakan dan menyediakan energi untuk mencapai insentif dorongan berada pada lubuk yang paling dalam dari proses motivasi kebutuhan akan makanan diterjemahkan menjadi dorongan lapar dan haus kebutuhan akan keluarga diterjemahkan menjadi kebutuhan akan afiliasi
- c. Insentif (*intencives*); Insentif adalah apa saja yang akan menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan insentif akan menyeimbangkan kembali ketidakseimbangan fisiologikal dan psikologikal dan atau mengurangi dorongan makan minum dan bertemu keluarga merupakan insentif memenuhi kebutuhan dan mengurangi dorongan.

Pakar lainnya Robert G. Owens (dalam Wirawan, 2017) mengadopsi pendapat dari Benard Berelson dan Gary A. Steiner menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi dalam tubuh manusia yang dilukiskan sebagai keinginan dorongan dan sebagainya yang menggerakkan seseorang berperilaku tertentu untuk memenuhi keinginan atau dorongan tersebut ia mengemukakan bahwa motivasi merupakan variabel antara yang menimbulkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan manusia. Ia melukiskan proses motivasi pada gambar 2.

Gambar 2: Proses Motivasi Menurut Owen (1991)



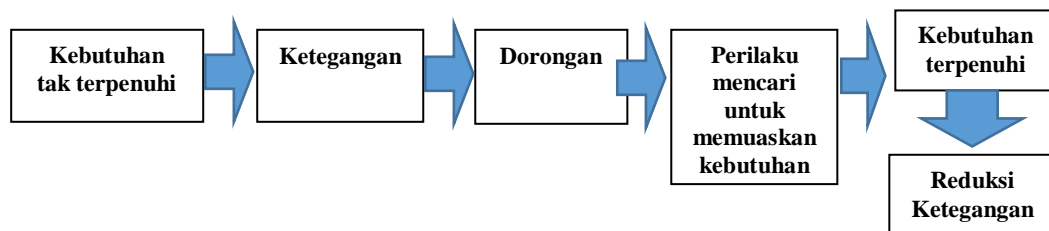
Sumber : "Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian" oleh Wirawan, Rajawali Press – Edisi Kedua, 2017

Stephen P Robbins (dalam Wirawan, 2017) mendefinisikan motivasi sebagai berikut:

" *motivation is the willingness to do something and is conditioned by this actions ability to satisfy some need for the individual in our terminology means of physiological or psychological deficiency that makes certain outcomes appear attractive* "

Ia melukiskan proses motivasi pada gambar 3. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan yang memunculkan dorongan dalam diri orang. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku mencari untuk menemukan tujuan tertentu yang jika dapat dicapai akan memuaskan kebutuhan. Pemuasan kebutuhan mengurangi ketegangan. Pengikut yang termotivasi dalam keadaan tegang untuk menghilangkan ketegangan ini ia melakukan aktivitas makin besar ketegangan makin banyak dilakukan yang dilakukan untuk menciptakan kelegaan. Oleh karena itu jika seorang karyawan bekerja keras mengerjakan aktivitas tertentu dapat dikatakan ini didorong oleh keinginan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkannya.

Gambar 3: Proses Motivasi Menurut Robbins (1992)



Sumber : "Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian" oleh Wirawan, Rajawali Press – Edisi Kedua, 2017

A. Teori Kebutuhan

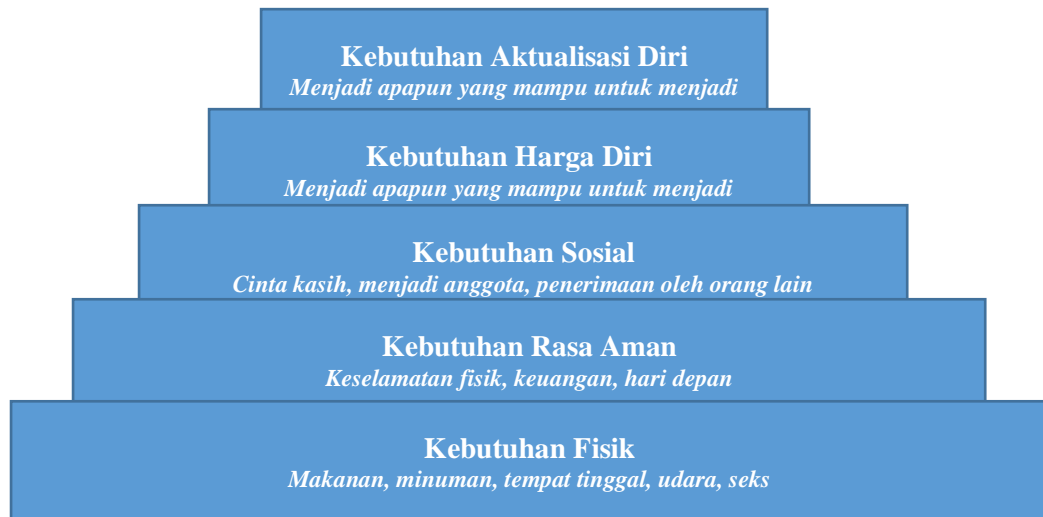
1. Teori Abraham Maslow

Teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam (Wirawan, 2017):. 5 Kebutuhan dari teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow adalah sebagai berikut

- 1) **Kebutuhan fisik (fisiologis);** merupakan kebutuhan dasar bagi manusia yaitu kebutuhan primer yang tidak dipelajari contoh daripada kebutuhan dasar ini adalah kebutuhan rasa lapar haus tidur dan seks dalam organisasi kebutuhan ini dapat berupa gaji dapat memenuhi kebutuhan tersebut.
- 2) **Kebutuhan rasa aman (safety);** kebutuhan akan rasa aman, stabilitas, dan ketiadaan rasa sakit fisik dan emosional. Dalam organisasi kebutuhan ini dapat dipenuhi oleh asuransi kesehatan, hak pensiun, dan penggunaan peralatan keamanan di tempat yang berbahaya.
- 3) **Kebutuhan sosial (Social);** istilah yang digunakan oleh Maslow adalah love needs, akan tetapi istilah ini dalam budaya barat mempunyai konotasi yang salah seperti kebutuhan seks yang merupakan kebutuhan fisik. Pada hal yang ia maksud adalah kebutuhan untuk diakui menjadi anggota kelompok sosial, yakni kebutuhan untuk merasa dibutuhkan. Kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui interaksi sosial di mana orang menerima pertemanan dan kasih sayang.
- 4) **Kebutuhan harga diri (Self-esteem);** ialah kebutuhan orang untuk merasa penting dan diakui oleh orang lain bahwa ia penting. Kebutuhan akan kekuasaan, prestasi, dan status merupakan contoh dari kebutuhan ini. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan ini terdiri dari kebutuhan akan harga diri sendiri (self esteem) dan pengakuan harga diri dari orang lain.
- 5) **Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization).** Maslow mendefinisikan kebutuhan ini sebagai keinginan untuk menjadi apa saja yang orang punya kemampuan untuk menjadi. Orang berupaya untuk menjadi apa yang ia impikan untuk mengembangkan dirinya setinggi mungkin, Maslow memandang self-actualization sebagai proses bukan suatu keadaan

akhir. Orang menjadi lebih tinggi tergantung kemampuan mereka yang selalu meningkat.

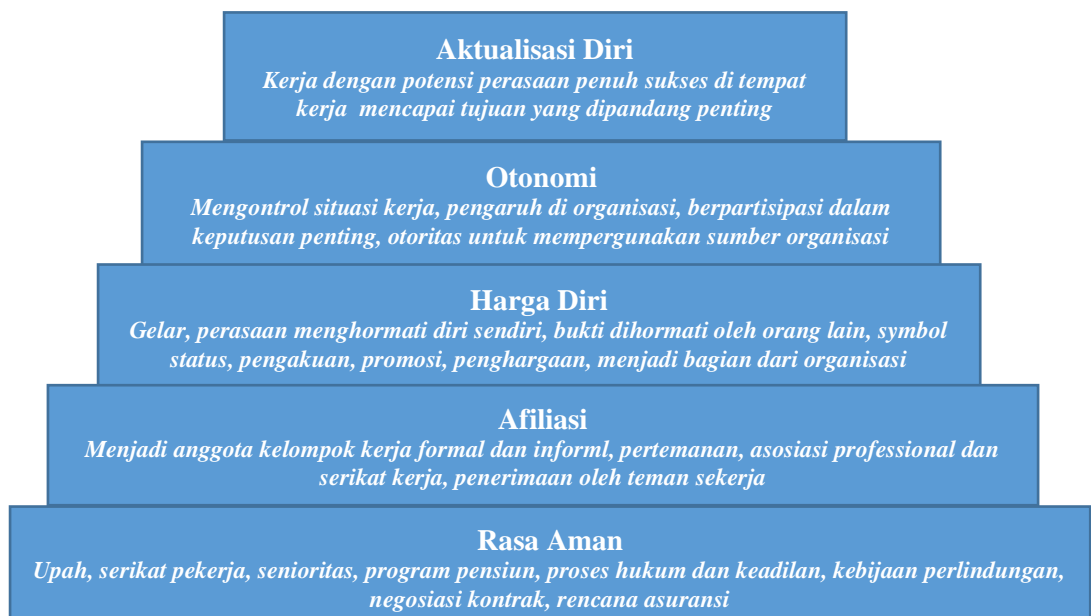
Gambar 4: Hirarki Kebutuhan Maslow (1954)



2. Teori Lyman W. Porter

Lyman dalam (Wirawan, 2017) mempergunakan teori motivasi Maslow untuk meneliti kepuasan kerja para manajer, dia mengemukakan lima hirarki kebutuhan yang sedikit berbeda dengan Maslow. ia memformulasi hierarki kebutuhan dimulai dari rasa aman.

Gambar 5: Model Hirarki Motivasi Kerja Menurut Porter (1961)



3. Teori Kebutuhan David C. McClelland

David C. McClelland dalam (Wirawan, 2017) menyusun teori motivasi yang terkenal dengan nama teori kebutuhan berprestasi atau need achievement theory atau n-achievement theory selama lebih dari 40 tahun meneliti kebutuhan orang untuk berprestasi. Manusia mempunyai tiga jenis kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi atau need for achievement. Yaitu dorongan untuk unggul, untuk menghasilkan dalam hubungan standar, untuk melangkah menuju kesuksesan.
2. Kebutuhan akan kekuasaan atau the need for power. Yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara tertentu
3. Kebutuhan untuk afiliasi atau the need for affiliation. Yaitu keinginan untuk mempunyai hubungan interpersonal dekat

2.1.3. Kepuasan Kerja

A. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah *persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya*. Pengertian persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika orang merasa dan bersikap positif terhadap pekerjaannya, ia puas terhadap pekerjaannya. Jika merasa dan bersikap negatif terhadap pekerjaannya, maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya (Wirawan, 2017)

Kepuasan kerja menurut Kreitner & Kinicki, adalah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Perusahaan yang mampu memenuhi kepuasan kerja karyawannya tidak akan mengalami hambatan dalam mengatur sumber daya manusia. Kepuasan kerja secara

singkat merupakan rasa puas seseorang terhadap pekerjaannya (Lie & Siagian, 2018).

Secara sederhana kepuasan kerja bisa dijelaskan sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang ia jalankan saat ini.

Tabel 3: Definisi Kepuasan Kerja Menurut Para Pakar

Nama pakar	Definisi Kepuasan Kerja
Ronald E.Riggio (2009)	"Kepuasan kerja terdiri dari perasaan dan sikap yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya. Semua aspek pekerjaan tertentu, baik dan buruk, positif dan negatif, cenderung berkontribusi pada pengembangan perasaan kepuasan (atau ketidakpuasan). "
Glinow & McShane (2009)- Terjemahan Wirawan	Kepuasan kerja merupakan evaluasi pegawai mengenai pekerjaannya dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian mengenai persepsi karakteristik pekerjaan, lingkungan pekerjaan, pengalaman emosional di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai mengenai berbagai aspek dan konteks dari pekerjaan.
Colquitt (2011)	"Keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ini mewakili bagaimana seseorang merasakan dan berpikir tentang pekerjaannya. "
Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007)	"Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang."

Sumber : "Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian" oleh Wirawan, Rajawali Press – Edisi Kedua, 2017.

B. Dampak Kepuasan Kerja Pada Perilaku Individu

Perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi. Jika tidak puas dengan pekerjaannya ia

tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya rendah (Wirawan, 2017).

Kepuasan kerja memengaruhi berbagai jenis perilaku individual pegawai.

Ada berbagai cara pegawai merespons kepada ketidakpuasan kerja, yakni:

- a. *Keluar*. Adalah meninggalkan organisasi, pindah ke unit kerja lainnya, berupaya keluar dari situasi ketidakpuasan. *Exit* biasanya mengikuti kejadian yang mengejutkan (*shock event*) misalnya mendapat perlakuan yang tidak menyenangkan dan tidak adil sehingga mendorong pegawai untuk mencari pekerjaan lain atau meminta dipindahkan ke unit kerja lain dalam organisasi yang sama.
- b. *Menyarankan perbaikan*. Menunjukkan setiap upaya untuk mengubah, bukan untuk lari dari situasi yang tidak memuaskan. Menyarankan perbaikan merupakan respon konstruktif seperti rekomendasi kepada manajemen untuk memperbaiki situasi untuk menghilangkan ketidakpuasan kerja.
- c. *Loyalitas*. *Loyalty* respons pegawai terhadap ketidakpuasan kerja dengan cara sabar menunggu problem untuk bekerja sendiri atau diselesaikan oleh orang lain. Sering juga disebut menderita dalam kebungkaman. Mungkin pegawai tetap bungkam karena sulit mencari pekerjaan ditempat lain. Jika ini yang dilakukan pegawai ia akan menderita fisik dan kejiwaan seperti sakit fisik dan kejiwaan.
- d. *Mengabaikan*. Mengurangi upaya kerja, mengurangi perhatian terhadap kualitas produksi, meningkatkan absentisme dan keterlambatan masuk kerja. Mengabaikan ketidakpuasan kerja adalah bersikap pasif yang menimbulkan konsekuensi negatif bagi organisasi.
- e. *Melawan menggunakan kekerasan*. Jika ketidakpuasaan kerja disebabkan karena upah yang rendah, kondisi kerja yang buruk, kebijakan manajemen

yang buruk dan melanggar hak asasi manusia, dan para pegawai sudah meminta perbaikan akan tetapi ditolak manajemen para pegawai akan melakukan perlawanan. Perlawanan tersebut dalam bentuk unjuk rasa, pemogokan, dan sabotase.

Tabel 4 menunjukkan pengaruh kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja terhadap para pegawai dan organisasi.

Tabel 4: Dampak Kepuasan Kerja pada Perilaku Individu

Pengaruh Kepuasan Kerja	Pengaruh Ketidakpuasan Kerja
1. Menyenangi pekerjaan.	1. Tidak menyukai pekerjaannya.
2. Bangga terhadap pekerjaannya.	2. Tidak bangga terhadap pekerjaannya.
3. Stres kerja rendah.	3. Stres kerja tinggi.
4. Motivasi kerja tinggi.	4. Motivasi kerja rendah.
5. Kinerja tinggi.	5. Kinerja rendah.
6. Keluhan (<i>grievance</i>) rendah.	6. Keluhan (<i>grievance</i>) tinggi
7. Pindah kerja (<i>turn over</i>) rendah.	7. Pindah kerja (<i>turn over</i>) tinggi
8. Absentisme rendah.	8. Absentisme tinggi
9. Hubungan industrial baik.	9. Hubungan industrial buruk: <i>grievance</i> , pemogokan sering terjadi.
10. Konflik rendah.	10. Konflik interpersonal tinggi
11. Kesehatan fisik dan psikologi para pegawai baik.	11. Kesehatan fisik dan jiwa para pegawai buruk: tekanan darah tinggi, stroke, tuberklosis.
12. Kecelakaan kerja rendah.	12. Kecelakaan kerja tinggi.
13. Komitmen organisasi tinggi.	13. Komitmen organisasi rendah.

Sumber : "Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian" oleh Wirawan, Rajawali Press – Edisi Kedua, 2017

C. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Wolo, Trisnawati, & Wiyadi, 2015) adalah sebagai berikut:

1. Gaji; Pemberian gaji terhadap karyawan yang adil dan layak dapat meningkatkan kepuasan kerja. Gaji yang layak menyebabkan terpuasnya

segala kebutuhan baik pangan, sandang, dan papan maupun terhadap keluarga atau orang-orang yang menjadi tanggungannya

2. Promosi; Sistem promosi yang adil dan jujur memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja yang baik, bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan atasan dan karyawan memiliki peluang yang sama untuk menempati jabatan yang lebih tinggi.
3. Supervisi; Supervisi merupakan suatu pemberian sumber-sumber penting kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam melakukan supervisi perlu diperhatikan dan dilakukan secara baik karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
4. Rekan Kerja; Hubungan antara manusia yang harmonis berarti suatu sistem pergaulan yang seorang saling percaya, saling hormati satu sama lain. Hal ini penting untuk diperhatikan sehingga mempengaruhi komunikasi yang baik diantara karyawan, dapat meningkatkan kinerja karyawan, karyawan merasa nyaman bekerja, dan kecil kemungkinan untuk berhenti bekerja.
5. Hubungan seseorang dengan pekerjaannya merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan individu yang bersangkutan dalam menjalankan pekerjaannya. Kesesuaian antara pekerjaan dengan dirinya mempengaruhi kepuasan kerja.

2.1.4. Loyalitas Kerja

Loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan dengan kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari

orang-orang yang tidak bertanggung jawab (Hasibuan dalam Mahyudi, 2017). Menurut Siagian dalam (Citra & Fahmi, 2019) bahwa loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan

Danim dalam (Zebua, 2016) mengatakan bahwa ciri-ciri pegawai yang loyal adalah:

1. Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil resiko apapun yang di lakukan akan dipertanggung jawabkan walaupun menyakitkan
2. Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi perusahaan yang harus di perjuangkan bersama.
3. Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
4. Selalu melibatkan diri setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi/perusahaan.
5. Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik yang sifatnya membangun dari pimpinannya maupun karyawan yang lain.

Adapun indikator dari loyalitas menurut Sedarmayanti (Mahyudi, 2017) adalah:

1. Taat pada peraturan
2. Tanggung jawab terhadap perusahaan
3. Kemauan untuk bekerja sama
4. Rasa memiliki
5. Kesukaan terhadap pekerjaan

2.2. Tinjauan Empiris

Kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan loyalitas kerja adalah variabel yang memiliki peranan penting dalam menunjang kinerja organisasi. Variabel-variabel tersebut memiliki keterkaitan, kadang secara langsung dan kadang secara tidak langsung.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mahyudi, 2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Sebuah studi empiris yang dilakukan pada Kantor Akuntan Publik di Semarang memberikan kesimpulan hasil bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Kondisi ini terjadi karena komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Arifah & Romadhon, 2015).

Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja selain berpengaruh pada motivasi, dimana Kondisi ini terjadi karena seorang pimpinan dapat menunjukkan berbagai sifat dalam mempengaruhi bawahannya. (Arifah & Romadhon, 2015).

Penelitian lain menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh yang positif dari kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja, serta pengaruh yang positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga ada pengaruh yang positif dari loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dan ada pengaruh yang positif dari kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan (Saputra, Bagia, & Yulianthini, 2016).

Tabel 5: Penelitian Terdahulu

NO	JUDUL	PENULIS	PENERBIT/ TAHUN	HASIL PENELITIAN
1	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan	Lola Melino Citra; Muhammad Fahmi	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas. - Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas. - Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas - Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas
2	Loyalitas Karyawan Pada Universitas Swasta Di Kota Bengkulu	Onsardi	Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING), 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap loyalitas karyawan
3	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Bagian Kantor pada PT. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar	Diky Mahyudi	JOM Fekon, 2017	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas kerja - Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas kerja - Terdapat pengaruh yang tidak langsung dari Motivasi terhadap Loyalitas kerja melalui Kepuasan Kerja
4	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Loyalitas Volunteer Delta Young Leaders Lampung	Infrianto	Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap loyalitas - Terdapat pengaruh positif motivasi pada Loyalitas - Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dan motivasi pada loyalitas

5	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)	Made Suprapta; Desak Ketut Sintaasih; I Gede Riana	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 2015	<ul style="list-style-type: none"> - kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja - kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
6	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur	Hariyansyah	Jurnal Paradigma, 2014	Secara simultan variabel kepemimpinan mempunyai dampak yang positif terhadap kepuasan Kerja Pegawai.
7	Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali	Ni Kadek Eni Juniari; I Gede Riana; Made Subudi	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 2015	Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
8	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran diPakuwon Food Festival Surabaya)	Endo Wijaya Kartika; Thomas S. Kaihatu	Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 2010	Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
9	Pengaruh Gaya kepemimpinan otoriter terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Karyawan	Herlinda Maya Kumala Sari	Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis & Call For Paper FEB UMSIDA, 2016	Gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja