

## MODEL PENINGKATAN LOYALITAS DOSEN MELALUI KEPUASAN KERJA DOSEN

**Timbul Arifin**

*Universitas Islam Sultan Agung, Semarang  
e-mail: tarifin@yahoo.com*

**Mutamimah**

*Universitas Islam Sultan Agung, Semarang  
e-mail: tatiknut@yahoo.com*

### **Abstract**

*The objective of this study is to examine and analyze the effects of competence, leadership transformation, promotion, motivation to satisfaction and loyalty. To test these variables, this study uses lecturer of Semarang Merchant Marine Polytechnics as a research object, where they are mostly composed of lecturer who have a maritime educational background and work experience as a officer on board ship that joined to the national and international companies indomestic trade area and ocean going trade area with relatively higher income compared to income as an employee or ordinary civil servants. This research was conducted by survey method by distributing questionnaires to 62 people of lecturer who worked and teaches at Semarang Merchant Marine Polytechnics. This study used a non probability sampling with census sampling techniques. The results showed that a competence, leadership transformation, promotion and motivation had positively influence with the satisfaction of lecturer who worked and teaches at Semarang Merchant Marine Polytechnics. Besides teaching competence, leadership transformation, promotion and motivation had positively influence with loyalty of the lecturers who worked and taught at Semarang Merchant Marine Polytechnics through satisfaction variable, as a intervening variable.*

**Keywords:***Competence, leadership transformation, promotion, motivation, satisfaction, and loyalty*

### **PENDAHULUAN**

Dosen sebagai salah satu sumber daya manusia mempunyai peranan yang cukup penting dalam proses pendidikan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memberi perhatian terhadap dosen adalah kompetensi, kepemimpinan transformasional, promosi jabatan, motivasi serta kepuasan. Standar kompetensi yang diperlukan seorang dosen dalam menjalankan pekerjaannya mengharuskan dosen untuk menguasai kurikulum, menguasai materi pelajaran, memahami kebijakan-kebijakan pendidikan, pemahaman pada karakteristik dan isi bahan

pembelajaran, menguasai konsepnya, memahami konteks ilmu tersebut dengan masyarakat dan lingkungan, memahami bagaimana dampak dan realasi ilmu tersebut dalam kehidupan masyarakat dan dengan ilmu yang lain (Suparno, 2004).

Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi perusahaan. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahannya, tetapi juga bisa menjamin bahwa para bawahannya tersebut bekerja dengan seluruh kemampuan mereka (As'ad, 1989). Penyelenggara pendidikan

harus memberikan dorongan kepada dosen agar tercipta suasana aktivitas organisasi yang harmonis. Salah satu cara pengembangan karier dosen adalah dengan menerapkan sistem dan perencanaan serta pelaksanaan promosi jabatan. Setiap dosen pasti mengharapkan adanya promosi jabatan karena promosi dapat berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan dosen dalam bekerja untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi. Dengan adanya sistem dan perencanaan promosi jabatan pada suatu organisasi akan membuat dosen menjadi lebih giat dalam bekerja, termotivasi dan berdisiplin sehingga menciptakan kepuasan bagi masing-masing dosen.

Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu. Memahami motivasi kerja yang ada pada diri personel dosen merupakan tugas penyelenggara pendidikan. Dosen sebagai tenaga kerja di sekolah diharapkan memiliki motivasi yang tinggi sehingga tugas-tugasnya dalam memberikan pengajaran kepada peserta didik baik teori maupun praktek di sekolah dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan target-target dalam kurikulum yang telah ditetapkan.

Kepuasan kerja dosen merupakan kunci semangat kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya pendidikan yang berkualitas. Dengan adanya kompetensi yang tinggi, kepemimpinan transformasi yang baik serta promosi jabatan yang diberikan, maka dosen memperoleh kepuasan dalam dirinya sehingga muncul loyalitas dosen terhadap tempat ia bekerja.

Penelitian ini mengkaji tentang bagaimana peningkatan loyalitas dosen, melalui kepuasan kerja di PIP Semarang. Beberapa variabel yang akan diuji dan mempengaruhi kepuasan dan loyalitas dosen adalah: kompetensi dosen, kepemimpinan transformasi, promosi dan motivasi kerja

dosen. Rumusan masalah penelitian ini meliputi: (1) Bagaimana pengaruh kompetensi, kepemimpinan transformasi, promosi jabatan dan motivasi terhadap kepuasan dosen?, dan (2) Bagaimana pengaruh kompetensi, kepemimpinan transformasi, promosi jabatan dan motivasi terhadap loyalitas dosen melalui kepuasan sebagai variabel antara?

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) Menganalisis pengaruh kompetensi, kepemimpinan, promosi jabatan dan motivasi terhadap kepuasan dosen. (2) Menganalisis pengaruh kompetensi, kepemimpinan, promosi jabatan dan motivasi terhadap loyalitas dosen melalui kepuasan sebagai variabel antara.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kompetensi Dosen**

Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh setiap dosen akan menunjukkan kualitas dosen yang sebenarnya. Menurut UU no. 14 tahun 2005 kompetensi dosen meliputi: kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Adapun kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sedangkan kompetensi sosial merupakan kemampuan dosen untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan pe-

serta didik, sejawat pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Serta kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan (terkait dengan Standar Isi, juga dikenal sebagai Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan)

### **Kepemimpinan Transformasi**

Ada berbagai pengertian tentang kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas yang berkaitan dengan tugas anggota kelompok. George R. Terry mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama – sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan Yulk (1998) mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dan pengaruh sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas – aktivitas dan relasi – relasi didalam sebuah organisasi. Koonz dan O'donel mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas – tugas dengan yakin dan semangat. Fiedler mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerjasama untuk menyelesaikan suatu tugas.

Robin (2001) berpendapat bahwa pemimpin terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Perbedaan definisi tersebut terletak pada siapa yang menggunakan pengaruh, cara menggunakan pengaruh dan sasaran yang

ingin dicapai pengaruh dan hasil dari usaha menggunakan pengaruh. Pendekatan perilaku kepemimpinan hal ini memusatkan pada dua aspek perilaku kepemimpinan, meliputi fungsi – fungsi dan gaya – gaya kepemimpinan.

Perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompok. Ada dua fungsi utama dalam kepemimpinan yaitu 1) Fungsi – fungsi yang berhubungan dengan tugas (*Task related*) atau pemecahan masalah yang menyangkut pemberian saran penyelesaian, Informasi dan Pendapat; dan 2) Fungsi – fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain dan penengahan perbedaan pendapat.

Adapun berbagai gaya – gaya kepemimpinan adalah pertama, gaya dengan orientasi tugas yang mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Gaya ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan atau pertumbuhan karyawan. Kedua, gaya yang berorientasi karyawan. Gaya ini lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi. Mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan – hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. Teori tentang kepemimpinan dapat dipandang dari beberapa segi dari posisi maupun peranan pemimpin, disatu sisi pemimpin berfungsi sebagai bagian integral karyawan dan sebaliknya dari sisi lain pemimpin adalah sebagai bagian integral pemerintah/instansi terkait (Taliziduhu Ndraha, 1999).

Ada tiga aspek pengertian kepemimpinan dari Thoha (1990), yaitu:

- 1) Kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham, bahwa setiap pemimpin melalui kerjasama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang ditetapkan, sehingga disini peran seorang pemimpin memberikan dorongan terhadap bawahan.
- 2) Pemimpin sebagai suatu tindakan atau perilaku, tingkah laku kepemimpinan biasanya diartikan sebagai suatu tindakan dimana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok dan tindakan yang terlibat didalamnya membentuk hubungan kerja, memuji atau mengkritik anggota kelompok.
- 3) Kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai tujuan, pemimpin disini adalah merupakan individu yang memiliki program atau rencana yang bersama anggota kelompok berusaha untuk mencapai tujuan dari kelompok tersebut sehingga kepemimpinan dapat dipandang sebagai kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi anggota dalam mencapai tujuan.

Gaya-gaya kepemimpinan yang banyak dikenalkan oleh para ahli teori kepemimpinan antara lain (Siagian, 1994) :

- 1) Gaya kepemimpinan tipe otokratik. Seorang yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya.
- 2) Gaya kepemimpinan tipe paternalistik. Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Artinya pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil dan serata mungkin. Dalam organisasi demikian

tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu, kecuali pemimpin dengan dominasi keberadaannya yang telah disinggung di depan.

- 3) Gaya kepemimpinan tipe kharismatik. Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu dikagumi.
- 4) Gaya kepemimpinan *laissez faire*. Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.
- 5) Gaya kepemimpinan demokratik. Seorang pemimpin yang demokratik biasanya menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Akan tetapi dia mengetahui pula bahwa perbedaan tugas dan kegiatan, yang sering bersifat spesialisik itu, tidak boleh dibiarkan menimbulkan cara berfikir dan cara bertindak yang berkotak-kotak.

Menurut Bass (1985); Koh, Steers, dan Terborg (1995), saat ini hubungan antara pemimpin dan bawahan telah berubah dan bergeser ke pendekatan transformasional. Pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak melalui penggunaan alasan-alasan logis, tetapi juga penggunaan emosi.

Pemimpin Transformasional tidak hanya harus mengetahui kebutuhan dan keinginan bawahannya, tetapi juga harus berusaha mengungkit kebutuhan tersebut ke tingkat yang lebih tinggi dalam hal berpres-

tasi, otonomi, dan afisiliasi baik yang berkaitan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, selain itu harus meningkatkan kesadaran bawahan tentang arti pentingnya pencapaian hasil akhir yang bernilai dan strategi untuk mencapainya, serta memotivasi bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.

Kepemimpinan transformasional menekankan pada pendekatan rasional dan emosi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan ini, selain berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional, juga berbeda dengan kepemimpinan karismatik. Kepemimpinan karismatik mentransformasikan bawahan hanya melalui pendekatan emosi dan kedekatan yang erat kepada pemimpinnya, sehingga karisma memang dibutuhkan tetapi tidak cukup sebagai syarat dalam kepemimpinan transformasional (Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio, Worldman, Einstein, 1988).

Kepemimpinan transformasional akan menimbulkan kepuasan pada dosen. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional, dimana atasan tidak hanya mengetahui kebutuhan dan keinginan bawahannya, tetapi juga berusaha untuk mengungkap kebutuhan tersebut. Hal ini akan menimbulkan kepuasan pada diri bawahan, karena pemimpinnya tidak hanya mengetahui kebutuhan dan keinginan bawahannya saja, tetapi juga berusaha untuk memenuhinya juga. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas yang berkaitan dengan tugas anggota kelompok. Kepemimpinan transformasional menekankan pada pendekatan rasional dan emosi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan transformasional akan menimbulkan kepuasan pada dosen. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional, dimana atasan tidak hanya mengetahui kebutuhan dan keinginan bawa-

hannya, tetapi juga berusaha untuk mengungkap kebutuhan tersebut. Hal ini akan menimbulkan kepuasan pada diri bawahan, karena pemimpinnya tidak hanya mengetahui kebutuhan dan keinginan bawahannya saja, tetapi juga berusaha untuk memenuhinya juga.

### **Promosi Jabatan**

Motivasi yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi (penaikan jabatan). Suatu promosi berarti pula pemindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Dari uraian diatas mengenai kompetensi dosen dapat ditarik kesimpulan bahwa penting bagi seorang dosen untuk memiliki kemampuan kompetensi yang baik dan sesuai dengan bidang yang dikuasai, karena dengan kemampuan kompetensi yang tinggi dan memadai, seorang dosen akan merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang dosen yang menjadi panutan bagi mahasiswanya.

Promosi mempunyai arti yang penting bagi instansi, sebab dengan promosi berarti kestabilan instansi dan moral pegawai akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Seseorang dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari pegawai yang lain meskipun mungkin oleh pimpinan dinilai prestasi yang ada belum memuaskan. Menurut Nitisemito (1991) dasar-dasar promosi jabatan adalah sebagai berikut:

#### 1) Kecakapan kerja (*Sistem Merit*)

Dengan dasar pertimbangan ini, maka pegawai yang memiliki kecakapan kerja yang dapat terus mengembangkan

karimnya, sementara mereka yang berprestasi dibawah standar akan tersisihkan. Jadi sistem ini hanya berdasarkan kecakapan kerja seseorang yang menyebabkan faktor-faktor lain seperti senioritas, kekeluargaan sehingga hasilnya pun akan lebih objektif.

- 1) Sistem Senioritas  
Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasi baik jabatan yang bersangkutan maupun dalam instansi keseluruhan. Sistem ini pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan instansi kepada pegawai atas kesetiaan yang didedikasikan kepada instansi.
- 2) Nepotisme (*Sistem Spoil*)  
Yang dijadikan landasan untuk melakukan promosi adalah hubungan keluarga, kenalan atau koneksi, biasanya dalam instansi memiliki keluarga sehingga fungsional dipegang oleh mereka yang mempunyai hubungan keluarga.

### Motivasi

Pengertian motivasi selalu berkaitan dengan perbuatan atau tindakan seseorang. Tindakan ini tidak terjadi begitu saja, tetapi ada faktor-faktor yang mendorong atau mempengaruhinya. Dengan perkataan lain, perilaku atau tindakan manusia itu pasti mempunyai sebab atau alasan mengapa dilakukan. Secara etimologis, kata motivasi berasal dari kata motif, yang artinya dorongan, kehendak, alasan dan kemauan. Maka motivasi adalah dorongan-dorongan (*forces*) yang membangkitkan dan mengarahkan kelakuan individu.

Sunyoto (1999) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang dinamik yang mendorong seseorang untuk berprestasi. Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Amstrong, 1994). Menurut pendapat

Gary (1997) mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakpuasan.

Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2000) dengan judul Faktor-faktor Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan pada perusahaan PT. Apac Inti Corpora. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi, dari penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa faktor upah, faktor lingkungan, faktor kesempatan berpromosi, faktor hubungan interpersonal, faktor keselamatan kerja dan keamanan berpengaruh terhadap kinerja (Putri, 2000).

Teori yang dikemukakan oleh Amstrong (1994) menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi antara lain: Pertama, upah atau gaji karyawan. Mewujudkan sistem upah itu tidaklah mudah karena ditemui dalam kenyataan bahwa para manajer berupaya menekan pembiayaan seminimal mungkin melalui pembayaran upah sebaliknya para pekerja mengharapkan pemberian upah dalam jumlah maksimal atau sekurangnya memenuhi unsur yang wajar dan adil. Berikutnya dihadapi pula kesulitan dalam menekan besarnya upah yang dapat memotivasi karyawan. Kesulitan terutama sekali disebabkan oleh adanya berbagai perbedaan secara individual, kelompok atau tim berdasarkan pangkat dan jabatan dalam keseluruhan organisasi atau perusahaan.

Kedua, kesempatan promosi. Promosi kerja dikaitkan dengan prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan, dengan bekerja keras secara disiplin maka akan membuahkan hasil-hasil yang konkrit dan positif bagi perusahaan. Prestasi karyawan atau manajer yang demikian dan haruslah dicatat dan diperhatikan. Dengan begitu akan membawa promosi yang diharapkan,

dengan memberi penilaian yang baik akan memberikan reward berupa kesempatan berpromosi misal naiknya tingkatan atau golongan karyawannya maka akan memotivasi karyawan untuk bekerja dan berprestasi dan berguna untuk perusahaan. Ketiga, hubungan interpersonal individu. Hubungan interpersonal individu adalah hubungan karyawan dengan rekan sejawat atau dengan atasan. Hubungan dengan rekan sejawat atau atasan haruslah terlaksana dengan baik, hubungan interpersonal merupakan hal yang sangat penting dalam faktor motivasi karena pada hakikatnya untuk mencapai suatu tujuan dengan melalui orang lain maka seorang manajer ataupun karyawan haruslah berhubungan dan berkomunikasi secara efektif.

Keempat, keamanan dan keselamatan. Keamanan kerja adalah penciptaan lingkungan kerja dan pengadaan sarana-sarana kerja yang dapat menjamin keselamatan serta keamanan kerja, tetapi tersedianya lingkungan kerja dan sarana kerja yang memadai itu mesti diikuti pula dengan kesediaan para pekerja itu sendiri untuk mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan penggunaan sarana kerja.

Seseorang yang termotivasi untuk dapat melakukan suatu tanggung jawabnya dengan hasil yang memuaskan, maka dalam diri seseorang tersebut akan muncul suatu kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkannya. Muncul kepuasan tersendiri telah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang sangat memuaskan. Maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis yang menyebutkan bahwa dosen yang termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik, maka dosen tersebut akan merasakan kepuasan kerja.

### **Kepuasan**

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik

itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Harold E. Burt (dalam As'ad, 2003) berpendapat bahwa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antar karyawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, faktor luar (extern), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya). Jadi hubungan kepemimpinan transformasi, promosi kerja dan kepuasan menjadi suatu sistem yang berlanjut. Dan kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap loyalitas kerja.

### **Loyalitas**

Loyalitas kerja adalah suatu keadaan aktifitas yang menyangkut fisik, psikis, dan sosial yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab identifikasi personal terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan dan disertai dengan pengabdian yang kuat. Steers & Porter (1963) berpendapat bahwa pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Resimin (1988) mengemukakan pengertian loyalitas sebagai keterikatan yang

identifikasi psikologi individu pada pekerjaannya atau sejauh mana hubungan antara pekerjaan dan perusahaan tersebut dirasa sebagai total self image bagi dirinya dalam perusahaan, yang dapat disebut aktifitas-aktifitas masa lalu dalam perusahaan. Juga kesamaan tujuan antara individu dengan perusahaan. Pengalaman masa lalu dalam perusahaan akan mempengaruhi persepsi karyawan dalam pekerjaan dan perusahaan.

Hal-hal yang terjadi terutama yang berhubungan dengan diri karyawan akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perusahaan. Demikian juga kesamaan tujuan antara karyawan dengan perusahaan akan sangat memberi nilai tersendiri terhadap keberadaannya di perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja adalah suatu keadaan aktifitas yang menyangkut fisik, psikis, dan social yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab identifikasi personal terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan dan disertai dengan pengabdian yang kuat.

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

Steers & Porter (1983) mengemukakan aspek-aspek loyalitas yang berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain: Pertama, dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan. Kedua, keinginan untuk berusaha se-

maksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga perusahaan akan terwujud. Ketiga, kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan karyawan tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap karyawan itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

Loyalitas kerja tercipta apa bila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Yuliandri (dalam Kadarwati, 2003) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja seta upah yang diterima dari perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi: adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik disain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis *eksplanatory research* dengan menggunakan



analisis regresi linear berganda. Menurut Gulo (2002:19) penelitian eksplanatori (eksplanatif) adalah tipe penelitian bertitik tolak pada pertanyaan dasar “mengapa”, penelitian ini tidak hanya untuk mengetahui mengapa suatu peristiwa terjadi tetapi dengan kata lain penelitian ingin menjelaskan mengapa suatu peristiwa dapat terjadi, kalau dalam penelitian eksploratif peneliti ingin mengetahui masalah dan penelitian deskriptif adalah penelitian untuk mengetahui bagaimana masalah terjadi sedangkan penelitian eksplanatori adalah penelitian untuk mengetahui bagaimana suatu peristiwa dapat terjadi.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Dosen tetap di PIP Semarang. Jumlah Dosen tetap yang mengajar di PIP Semarang berjumlah 62 Dosen. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup untuk dianalisis. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua macam pertanyaan yaitu: pertanyaan terbuka yang terdiri dari beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui identitas responden. Sedangkan pertanyaan tertutup terdiri dari serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data tentang atribut produk, promosi dan keputusan pembelian. Adapun pertanyaan tertutup tersebut dibuat dengan mengacu pada *skala likert*.

Variabel dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut: Kompetensi (X1), Kepemimpinan transformasi (X2), Promosi jabatan (X3), Motivasi (X4) merupakan variabel eksogen, sedangkan Kepuasan (Y1) adalah variabel intervening dan Loyalitas (Y2) adalah variabel Endogen.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif merupakan suatu analisis dimana analisis ini digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan

menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 2000). Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran. Analisis kualitatif digunakan untuk menerangkan hasil yang diperoleh.

Analisis kuantitatif dilakukan dengan teknik yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam hal ini, metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah dengan *Partial Least Square (PLS)*, untuk menguji H1 sampai H9. *PLS* dipilih karena obyek yang diteliti dalam penelitian ini cenderung formatif. Metode *PLS* merupakan metode statistik yang menggeneralisasi dan mengkombinasikan antara metode analisis faktor, *principal component analysis* dan *multiple regression* (Abdi, 2007). Tujuan *PLS* adalah membentuk komponen yang dapat menangkap informasi dari variabel bebas untuk memprediksi variabel respon.

Metode *PLS* mempunyai keunggulan tersendiri diantaranya: data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar. Metode ini digunakan dengan pertimbangan sampel yang diambil kurang dari 100 serta tidak mensyaratkan adanya asumsi-asumsi seperti misalnya normalitas data,

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHSAN

Outer model, dengan indikator reflektif masing-masing diukur dengan *Convergent validity*. Korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan

jumlah indikator per konstruk tidak besar. Hasil output menunjukkan bahwa *loading faktor* untuk konstruk kompetensi diatas yang dipersyaratkan 0.5 sampai dengan 0.6. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa semua item memiliki nilai *loading faktor* lebih besar dari 0,5 dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (1,66) sehingga semua konstruk kompetensi memiliki validitas yang baik.

Reliabilitas dari konstruk kompetensi, kepemimpinan transformasi, promosi jabatan, motivasi, kepuasan dan loyalitas juga cukup tinggi yang ditunjukkan nilai *composite reliability* diatas yang dipersyaratkan 0.7. Sedangkan, validitas dari masing-masing konstruk dapat diuji dengan *average variance extracted* (AVE). Konstruk dengan validitas yang baik dipersyaratkan nilai AVE harus di atas 0,50. Hasil perhitungan menunjukkan nilai AVE masing-masing konstruk di atas 0,50.

Analisis *Partial Least Square* didesain khusus untuk mengatasi masalah-masalah dalam regresi linear seperti korelasi antar variabel independen tinggi. Secara teknis, regresi PLS bertujuan menghasilkan model yang mentransformasikan seperangkat variabel eksplanatori yang saling berkorelasi menjadi seperangkat variabel bari yang tidak berkorelasi.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SmartPLS diketahui besarnya koefisien parameter kompetensi (X1) ke kepuasan (Y1) sebesar 0.146, dari kepemimpinan transformasi (X2) ke kepuasan (Y1) sebesar 0.246, dari promosi jabatan (X3) ke kepuasan (Y1) sebesar 0.221, dari motivasi (X4) ke kepuasan (Y1) sebesar 0.406. Koefisien parameter kompetensi (X1) ke loyalitas (Y2) sebesar 0.192, dari kepemimpinan transformasi (X2) ke loyalitas (Y2) sebesar 0.415, dari promosi jabatan (X3) ke loyalitas (Y2) sebesar 0.097, dari motivasi (X4) ke loyalitas (Y2) sebesar 0.305 dan dari kepuasan (Y1) ke loyalitas (Y2) sebesar 0.175.

Hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya nilai t statistik dari kompetensi (X1) ke kepuasan (Y1) sebesar 2.404, dari kepemimpinan transformasi (X2) ke kepuasan (Y1) sebesar 2.950, dari promosi jabatan (X3) ke kepuasan (Y1) sebesar 3.242, dari motivasi (X4) ke kepuasan (Y1) sebesar 2.844.

Nilai t statistik dari kompetensi (X1) ke loyalitas (Y2) sebesar 2.178, dari kepemimpinan transformasi (X2) ke loyalitas (Y2) sebesar 2.983, dari promosi jabatan (X3) ke loyalitas (Y2) sebesar 4.041, motivasi (X4) ke loyalitas (Y2) sebesar 4.416 dan dari kepuasan (Y1) ke loyalitas (Y2) sebesar 2.085.

**Tabel 1:** Pengaruh kompetensi, kepemimpinan, promosi dan motivasi terhadap loyalitas

Sifat	Pengaruh	Koefisien
L	Komp-> Loy	0,230
TL	Komp->Kepuas->Loy	0,0032
L	Kepemp->Loy	0,181
TL	Kepemp->Kepuas->Loy	0,023
L	Prom->Loy	0,300
TL	Prom->Kepuas->Loy	0,052
L	Mot->loy	0,218
TL	Mot->Kepuas->Loy	0,068

Sumber: Hasil analisis data primer

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa secara langsung kompetensi berpengaruh terhadap loyalitas sebesar 0,230 dan secara tidak langsung kompetensi berpengaruh terhadap loyalitas melalui variabel kepuasan yaitu sebesar 0,0320. Hal ini berarti bahwa besar pengaruh langsung kompetensi terhadap loyalitas lebih besar dibanding dengan pengaruh kompetensi terhadap loyalitas secara tidak langsung yaitu melalui variabel kepuasan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap loyalitas se-

besar 0,181 sedangkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas secara tidak langsung melalui variabel kepuasan sebesar 0,023. Hal ini berarti bahwa besar pengaruh secara langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas lebih besar dibanding dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas secara tidak langsung melalui variabel kepuasan. Promosi Jabatan berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas sebesar 0,300 dan secara tidak langsung promosi jabatan berpengaruh terhadap loyalitas melalui kepuasan sebesar 0,052. Hal ini berarti bahwa pengaruh promosi jabatan terhadap loyalitas secara langsung, lebih besar dibanding dengan pengaruh promosi jabatan secara tidak langsung terhadap loyalitas melalui kepuasan. Sedangkan motivasi secara langsung berpengaruh terhadap loyalitas sebesar 0,218 dan secara tidak langsung motivasi mempengaruhi loyalitas melalui kepuasan sebesar 0,068.

Hal ini berarti bahwa besar pengaruh secara langsung antara motivasi terhadap loyalitas lebih besar dibanding dengan pengaruh motivasi secara tidak langsung terhadap loyalitas melalui kepuasan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap loyalitas dosen adalah promosi jabatan yang diberikan kepadanya. Namun pada kenyataannya promosi jabatan pada dosen PIP kurang diperhatikan. Hal ini menyebabkan banyaknya dosen PIP yang lebih memilih untuk berlayar dari pada sebagai tenaga pengajar di PIP.

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa kompetensi dosen berpengaruh langsung terhadap kepuasan dengan koefisien sebesar 0.184 dan signifikan pada 5% {nilai  $t_{hitung}$  (2.403) >  $t_{tabel}$  (1.99)}. Kompetensi dosen juga berpengaruh langsung terhadap loyalitas dengan koefisien sebesar 0.230 dan signifikansi pada 5% {nilai  $t_{hitung}$  (2.178) >  $t_{tabel}$  (1.99)}.

Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan dengan koefisien sebesar 0.134 dan signifikan pada 5% {nilai  $t_{hitung}$  (2.950) >  $t_{tabel}$  (1.99)}. Kepemimpinan juga berpengaruh langsung terhadap loyalitas dengan koefisien sebesar 0.181 dan signifikansi pada 5% {nilai  $t_{hitung}$  (2.983) >  $t_{tabel}$  (1.99)}.

Promosi jabatan berpengaruh langsung terhadap kepuasan dengan koefisien sebesar 0.296 dan signifikan pada 5% {nilai  $t_{hitung}$  (3.242) >  $t_{tabel}$  (1.99)}. Promosi jabatan juga berpengaruh langsung terhadap loyalitas dengan koefisien sebesar 0.300 dan signifikansi pada 5% {nilai  $t_{hitung}$  (4.041) >  $t_{tabel}$  (1.99)}.

Motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan dengan koefisien sebesar 0.390 dan signifikan pada 5% {nilai  $t_{hitung}$  (2.844) >  $t_{tabel}$  (1.99)}. Motivasi juga berpengaruh langsung terhadap loyalitas dengan koefisien sebesar 0.218 dan signifikansi pada 5% {nilai  $t_{hitung}$  (4.416) >  $t_{tabel}$  (1.99)}.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap loyalitas dosen adalah promosi jabatan yang diberikan kepadanya. Namun pada kenyataannya promosi jabatan pada dosen PIP kurang diperhatikan. Hal ini menyebabkan banyaknya dosen PIP yang lebih memilih untuk berlayar dari pada sebagai tenaga pengajar di PIP.

**Tabel 2:** Nilai R Square

Variabel	R Square
Promosi Jabatan	0.000
Kepuasan	0.988
Loyalitas	0.976
Motivasi	0.000
Kompetensi	0.000
Kepemimpinan	0.000

Sumber: Hasil analisis data primer.

Berdasarkan output diatas dapat disimpulkan bahwa nilai R-square sebesar

0.976 berarti bahwa model regresi memiliki tingkat *goodness-fit* yang baik yang berarti bahwa variabilitas loyalitas yang dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi, kepemimpinan, promosi jabatan, motivasi dan kepuasan sebesar 97,6%, sedangkan sisanya yaitu 2,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

### **Pembahasan**

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa kompetensi dosen berpengaruh terhadap loyalitas. Upaya pengembangan tenaga kependidikan sebagai unsur dominan dalam proses belajar mengajar saat ini harus diarahkan untuk meningkatkan kualifikasi, kompetensi, dan profesionalisme. Dosen merupakan faktor yang pertama dan utama yang mempengaruhi pelaksanaan pembelajaran. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah harus diawali dengan adanya kompetensi guru untuk menjalankan tugas yang aktif, kreatif dan inovatif.

Kompetensi tersebut menunjukkan keberpihakan diri terhadap suatu pekerjaan atau tugas atas dasar loyalitas, tanggung jawab, dan keterlibatan secara psikologis dalam tugas, seperti kebanggaan dan rela berkorban.

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa kompetensi dosen berpengaruh terhadap kepuasan. Tuntutan yang tinggi terhadap kinerja guru jika tidak disertai dengan kebijakan yang menunjang dikhawatirkan justru akan bersifat kontra produktif. Hal ini berkaitan dengan masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja seseorang akan mempengaruhi perilaku mereka terhadap pekerjaannya. Jika seseorang puas dengan pekerjaan yang dilakukan maka ia akan berlaku positif terhadap pekerjaannya dan jika ia tidak puas dengan pekerjaannya, maka ia akan berlaku negatif terhadap pekerjaannya (Hasibuan, 2003: 2002).

Hal ini juga berlaku bagi tenaga pendidikan atau dosen. Dosen yang merasa puas

dengan pekerjaannya cenderung bersikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya dosen yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan cenderung bersikap negatif terhadap pekerjaannya (Ghufron, 1993: 4). Keberhasilan melaksanakan proses belajar mengajar akan menimbulkan kepuasan kerja pada individu dosen tersebut, sebaliknya ketidakberhasilan akan menyebabkan rendahnya kepuasan kerja dosen yang bersangkutan.

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap loyalitas. Kepemimpinan mempunyai tujuan untuk menyelenggarakan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, memberi, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen yang bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003:69) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu (Yukl, 1989:224). Dengan penerapan kepemimpinan transformasi bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasi berpengaruh terhadap kepuasan. Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini (2007) mengenai Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. Dalam penelitiannya diperoleh hasil bahwa Penerapan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah

meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja, dan hal ini cenderung akan meningkatkan perilaku ekstra peran dari para guru.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ramlan Ruveni (2005) mengenai Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor, juga diperoleh hasil yang sama yaitu bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara signifikan.

Suatu organisasi akan dapat mencapai suatu hasil yang optimal apabila didalamnya terdapat suatu kepemimpinan yang baik dan yang efektif serta didukung dengan budaya yang baik pula sehingga hal ini akan dapat meningkatkan kepuasan kerja anggotanya dan secara otomatis berimbas pula pada peningkatan produktifitas organisasi.

Institusi yang kondusif dan nyaman bagi para anggota dapat tercipta dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan terhadap bawahannya. Diharapkan dengan gaya kepemimpinan transformasional para karyawan dapat mendapatkan kepuasan dalam bekerja sehingga dapat bekerja dengan maksimal.

Hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap loyalitas. Suatu promosi jabatan pada umumnya didambakan oleh setiap anggota organisasi, oleh karena itu suatu program promosi perlu diadakan. Promosi jabatan disini akan berarti perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya, sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya. Promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasinya. Sehingga, dengan promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat meningkatkan loyalitasnya bagi organisasi.

Loyalitas karyawan mempunyai peranan yang sangat penting bagi perkem-

bangsan suatu organisasi. Selain sebagai mesin pendorong produktivitas, loyalitas juga dapat meningkatkan semangat dan komitmen pegawai untuk selalu memberikan yang terbaik bagi organisasinya.

Hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Ririn Sudarwati (2001) mengenai Pengaruh aspek kerja terhadap kepuasan kerjakaryawan administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang, diperoleh hasil yang sama bahwa variabel-variabel aspek kerja (gaji, upah lembur, tunjangan, promosi jabatan, penyalia dan rekan kerja) secara serempak mempunyai pengaruh bermakna terhadap kepuasan kerja. Salah satu cara pengembangan karir karyawan adalah dengan menerapkan sistem dan perencanaan serta pelaksanaan promosi jabatan. Sistem dan perencanaan program promosi jabatan ini dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia, meningkatkan moral dan partisipasi karyawan serta membantu kegiatan pemeliharaan karyawan yang berpotensi.

Promosi jabatan dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial saja, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknikal dan non-manajerial. Promosi jabatan diberlakukan bagi siapa saja dalam suatu organisasi yang terpenting adalah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang digunakan untuk mempromosikan seorang karyawan harus berdasarkan pada serangkaian kriteria yang objektif, tidak pada selera orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan seorang karyawan.

Tingkat prestasi kerja dosen antara lain ditentukan oleh kepuasan, ini nampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Dosen yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan

akan lebih mengutamakan pekerjaannya dibandingkan balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci semangat, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Tolak ukur tingkat kepuasan dosen yang mutlak belum ada acuannya karena setiap individu berbeda standar kepuasannya. Dengan dipromosikan maka dosen memperoleh kepuasan dalam dirinya dan karyawan mampu untuk meningkatkan taraf hidupnya.

Hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap loyalitas. Motivasi kerja dalam sebuah perusahaan atau instansi bertujuan untuk memacu karyawan agar lebih aktif dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan dan hasil yang optimal. Keberadaan motivasi sangat penting peranannya, dalam usaha meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan. Motivasi akan memberikan dorongan dan semangat bagi karyawan dan pimpinan.

Adanya kepuasan kerja diharapkan akan menciptakan loyalitas yang tinggi pula terhadap para karyawan, sehingga tujuan instansi atau perusahaan dapat tercapai dan berhasil secara optimal. Motivasi sangat penting dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan (Ig. Wursanto. 1982:132). Tugas seorang pemimpin adalah untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan agar bisa bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh suatu organisasi.

Hipotesis kedelapan (H8) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan. Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Merlianti (2006) mengenai Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (KANDATEL) Bandung. Dalam penelitiannya diperoleh hasil bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang cukup kuat atau

cukup tinggi dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Anwar Prabu (2005) mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim yang diperoleh hasil bahwa faktor motivasi memiliki efek yang berarti terhadap kepuasan kerja Hubungan staf Agency di Pemerintah Daerah Muara Enim.

Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya (Manullang, 1982). Menurut Fraser (1993) kepuasan kerja muncul apabila karyawan merasa telah mendapatkan imbalan yang cukup memadai, kepuasan kerja tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat dimana seorang karyawan merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja. Hal ini berarti motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan meningkatnya tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi atau hasil pekerjaannya tersebut.

Manusia dalam hal ini pegawai adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap organisasi. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pegawai menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan sedini mungkin. Untuk mengembangkan sikap-sikap positif tersebut kepada pegawai, sebaiknya pimpinan harus terus memotivasi para pegawainya agar kepuasan kerja pegawainya menjadi tinggi, mengingat kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup

yang bergantung pada tindakan mana individu menemukan saluran-saluran yang memadai untuk mewujudkan kemampuan, minat, ciri pribadi nilai-nilainya.

Hipotesis kesembilan (H9) menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap loyalitas. Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000).

Menurut Loeke (dalam Sule, 2002), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan berkembang. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi loyalitas kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan loyalitas dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Peran pemimpin sangat besar dalam membentuk organisasi yang inovatif dan produktif. Peran tersebut sulit digantikan

orang lain. Hasil deskripsi jawaban responden menunjukkan sebagian dosen kurang puas dengan kinerja pimpinan sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di dalam lembaga. Salah satunya dalam konsistensi menjalankan keputusan-keputusan yang telah diambil. Selain itu pimpinan dianggap belum mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif antara dosen muda dengan dosen senior. Hasil analisis deskriptif variabel penelitian juga mengungkapkan bahwa hubungan yang terjadi antara dosen senior dengan dosen muda menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas kerja.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini diperoleh simpulan umum bahwa kompetensi, kepemimpinan, promosi jabatan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan secara signifikan. Selain itu kompetensi, kepemimpinan transformasi, promosi jabatan dan motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap loyalitas melalui kepuasan secara signifikan, sedangkan kepuasan secara langsung mempunyai pengaruh positif terhadap loyalitas dosen secara signifikan.

Dari pengujian dengan menggunakan *SmartPLS*, disimpulkan bahwa: (1) Kompetensi dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dosen, artinya semakin baik kompetensi dosen maka semakin baik pula tingkat loyalitasnya. (2) Kompetensi dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen, artinya semakin baik kompetensi dosen maka semakin baik pula tingkat kepuasannya. (3) Kepemimpinan transformasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dosen di PIP Semarang, artinya semakin baik kepemimpinan transformasi maka semakin baik pula tingkat loyalitasnya. (4) Kepemimpinan transformasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen di PIP Semarang, artinya semakin baik kepemimpinan transformasi maka semakin baik pula tingkat

kepuasannya. (5) Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dosen, artinya semakin baik promosi jabatan maka semakin baik pula tingkat loyalitasnya. (6) Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen, artinya semakin baik promosi jabatan maka semakin baik pula tingkat kepuasannya. (7) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dosen, artinya semakin baik motivasi kerja maka semakin baik pula tingkat loyalitasnya. (8) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dosen, artinya semakin baik motivasi kerja maka semakin baik pula tingkat kepuasannya. (9) Kepuasan dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dosen, artinya semakin baik kepuasan dosen maka semakin baik pula tingkat loyalitasnya.

#### Rekomendasi dan Saran

Pertama, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk sampel di luar penelitian karena responden yang digunakan terbatas hanya dosen di PIP Semarang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya hendaknya memperluas obyek penelitian, tidak terbatas pada dosen saja tetapi juga pada taruna dan peserta diklat atau karyawan sehingga permasalahan dapat di generalisasi lebih luas lagi. Kedua, alat analisis yang digunakan adalah PLS (Partial Least Square). Untuk penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama dapat menggunakan alat-alat statistik yang berbasis SEM (*Structural Equation Modelling*) seperti AMOS dan LISREL agar lebih variatif dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan. Ketiga, perlu dilakukan pengembangan instrumen penelitian, disesuaikan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti. Keempat, dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel kompetensi, kepemimpinan transformasi, promosi, motivasi, sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas. Oleh karena itu masih perlu digali variabel-variabel lain

yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas, agar hasilnya lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Nitisemito. (1991). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Amstrong Michael. (1994). *Seri Pedoman Manajemen; Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa; Sofyan Cikmat dan Hariyanto. Jakarta: Eleks Media Komputindo.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, Walter, O. (1988). *Transformational Leadership in a Management Game Simulation*. Group & Organization Studies.
- Dale Temple, A. (1999) *Kinerja (Performance)*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Asri Media.
- Davis, K and Newstrom, J.W. (2001). *Prilaku dalam Organisasi*. Jilid I. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jakarta: PT. Erlangga.
- Dessler, Gary. (1997). *Human Resource Management 6<sup>th</sup> ed.* Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Hamalik, Umar. (2003). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, H.T. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, H.T. (1987). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Hasibua, H. Malayu S.P., (2000). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.



- Kumaidi. (1998). Pengukuran Bekal Awal Belajar dan Pengembangan Tesnya. *Jurnal Ilmu Pendidikan* (online), Jilid 5 No. 4, (<http://www.malang.ac.id> diakses 12 Januari 2008).
- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction?, *Organizational and Human Performance*, 4: 309-336.
- Moekijat. (1995). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Mandarmaju.
- Mulyasa, (2005). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. (1999). *Teori Budaya Organisasi*. Pegangan Belajar dan Bahan Diskusi. IIP-UNPAD.
- Prasetio Eko Budi. (2007). *Standarisasi Kompetensi Guru*. Akses 12 April 2008.
- Purwanto. (2006). *Profesionalisme Guru*. From: <http://www.pustek-kom.go.id/teknodik/t10/10-7.htm>.
- Robbins, Stephen. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kolntroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Handiono Jakarta: Pujaatmaka, PT Prenhallindo.
- Siagian, Sondang P. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 6. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singarimbun dan Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Penerbit Mandarmaji.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1963). *The measurement of organizational commitment*. Columbus, Ohio: Ohio State University.
- Sunyoto, Agus. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Suparno, Paul. (2004). *Guru Demokratis di Era Reformasi*. Jakarta: Grasindo.
- Thoaha, Miftah. (1990). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Jakarta: Depdiknas.
- Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Wexley, K. N. dan Yukl, G. A. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.