

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PROFESIONALISME KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI LP3I GROUP**

**By.Farizal Marzuki, S.Sos, MA**

### **ABSTRACT**

*This study was conducted to determine how much influence the Transformational Leadership Style on Employee Loyalty in LP3I Group , determine how much influence Professionalism Working on Employee Loyalty in LP3I Group , and determine how much influence Transformational Leadership Style and Professionalism Working simultaneously on Employee Loyalty in LP3I Group .*

*This study uses the regression method to see how big the effect of independent variables and the dependent variables . The population was employees in LP3I group that has entered a period of over 5 years of work. They are President Director of LP3I , Board of Directors and the Manager / Head Office of 60 and sampled in this study as many as 40 people . Each respondent was given a total of 35 questions .*

*Based on the results of data processing show that the influence of Transformational Leadership Style on Employee Loyalty in LP3I Group is strong, it means that the relationship between the two variables is significant at the strong degree of confidence. And the influence of Professionalism Working on Employee Loyalty in LP3I Group is strong. It means that the relationship between the two variables is significant at the strong degree of confidence.*

*While the influence of Transformational Leadership Style and Professionalism Working Group on LP3I Employee loyalty is strong . This suggests that the Transformational Leadership Style and Professionalism Working works well, it will further increase Employee Loyalty in LP3I Group .*

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I Group, mengetahui seberapa besar pengaruh Profesionalisme Kerja terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I Group, dan mengetahui seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Profesionalisme Kerja secara simultan terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I Group.

Penelitian ini menggunakan metode regresi untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas dan variabel terikat. Populasi penelitian ini adalah karyawan di LP3I group yang telah memasuki masa kerja diatas 5 tahun terdiri dari Presiden Direktur LP3I, Direksi dan Manager/Head Office yang berjumlah 60 dan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 orang. Setiap responden diberikan sebanyak 35 pertanyaan.

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I Group adalah kuat, artinya bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan pada derajat kepercayaan yang kuat. Dan pengaruh Profesionalisme Kerja terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I Group adalah kuat, artinya bahwa kedua variabel tersebut signifikan pada derajat kepercayaan yang kuat.

Sedangkan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Profesionalisme Kerja terhadap Loyalitas Karyawan LP3I Group adalah kuat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Profesionalisme Kerja baik, maka akan semakin meningkatkan Loyalitas Karyawan di LP3I Group.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Era kekinian, banyak bermunculan instansi atau perusahaan. Untuk itu, Perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi tantangan yang berasal dari luar maupun dari dalam sehingga perusahaan mampu bertahan di tengah persaingan.

Sebuah sistem, organisasi dipimpin oleh hierarki manajer, dengan *Chief Executive Officer* (CEO) pada posisi puncak, dan para manajer unit bisnis, departemen, bagian (section) dan sub unit lainnya yang peringkatnya berada dibawahnya dalam suatu diagram organisasi. (Anthony & Govindarajan, 2003)

Setiap elemen atau bagian yang telah ditentukan fungsi-fungsinya agar saling bekerjasama dan mempengaruhi. Tidak ada yang lebih dominan atau lebih utama dari sebagian yang lain.

Untuk mensinergikan semua elemen tersebut dibutuhkan kepemimpinan. Artinya, sebagai panutan dan bertindak bagi dirinya dan bawahannya. Jadi, seorang pemimpin harus fokus pada perilaku spesifik dan positif karena itu adalah kunci yang akan membimbing bawahannya.

Jika itu dapat dilakukan maka akan memberikan efek positif bagi kinerja dan loyalitas karyawan. Konsep ini kemudian dikenal sebagai gaya kepemimpinan transformasional karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sibili (2012), Khoirusmadi (2011), Pattiasina (2011) dan Suryo (2010) dan Baek-Kyoo (Brian) Joo, et, al (2012) memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Yang di maksud gaya kepemimpinan transformasional. Rofiudin (2008) menyatakan, variable gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi pemberian motivasi, pengarahan pemimpin, perhatian pemimpin, delegasi pekerjaan.

James MacFregor Burns mengembangkan gagasan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass.

Selain itu, pemimpin harus memberikan visi kepada bawahan, yang dapat membantu mereka mengarahkan dan mengarahkan usaha mereka ke arah itu. Dewasa ini, di mana terjadi perubahan yang cepat dalam organisasi, para pemimpin harus sepenuhnya peka terhadap gaya apa yang akan diterapkan, kadang-kadang mereka mungkin harus menggunakan kombinasi gaya untuk mengatasi masalah secara efektif.

Misalnya untuk perubahan baru yang sedang diperkenalkan, mendidik tentang perubahan, langkah berikutnya adalah menginformasikan, bahwa orang harus diberi instruksi tentang bagaimana perubahan akan dilakukan.

Salah satu permasalahan mendasar dalam setiap instansi atau perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja yang efektif. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Prawirosentono, 1999). Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawannya.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada

kemajuan perusahaan (Rahardjo dan Purbudi, 1997:66).

LP3I, sejak berdiri pada tahun 1989 hadir menjawab tantangan kemajuan jaman dan meluasnya globalisasi yang menuntut institusi pendidikan sebagai lembaga pencetak sumberdaya manusia harus mengembangkan dan menyesuaikan sistem pendidikan yang sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat saat ini. Awal berdirinya LP3I dikenal dengan Lembaga Pendidikan & Pengembangan Profesi Indonesia.

LP3I Group merupakan sebuah grup perusahaan yang bergerak dalam bidang pendidikan dan telah berkontribusi terhadap masyarakat Indonesia selama hampir kurun waktu 25 tahun. LP3I group saat ini memiliki belasan lembaga pendidikan yaitu 6 politeknik, dan 4 Sekolah Tinggi. Bagaimana LP3I group berdiri dan berlangsung hingga sekarang? Hal ini tidak terlepas dari tokoh pendirinya sebagai inspirator yaitu Bapak Muhammad Syahrial Yusuf.

Sebelum *Link & Match* diterapkan di Indonesia, LP3I sudah mulai mengembangkan konsep ini dalam sistem pendidikannya. LP3I terus mengembangkan pola-pola pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, instansi swasta maupun pemerintahan.

Tujuannya untuk mendidik dan mencetak tenaga kerja profesional, memiliki keahlian kerja yang produktif, efisien, kreatif, dan mampu berinovasi serta memiliki tanggung jawab. Ini merupakan elemen penting demi terciptanya konsep *Link & Match*. Berdasarkan pertimbangan itulah, pada tahun 2010 LP3I meraih rekor MURI (Museum Rekor-Dunia Indonesia) sebagai Pelopor & Penempatan Kerja dengan Cabang Terbanyak di Indonesia.

Keberhasilan LP3I group membangun pendidikan terapan yang dibutuhkan masyarakat Indonesia tidak terlepas dari

pola atau gaya kepemimpinan Muhammad Syahrial Yusuf. Keteladanan beliau dalam memimpin dapat membangun tim dari awal berdirinya LP3I di tahun 1989 yang kemudian berkembang menjadi banyak sangat ditentukan pada gaya memimpin yang khas.

Model gaya kepemimpinan tranformasional sangat efektif berupaya membangun semangat bawahan atau pengikutnya (*inspiring followers*) untuk committed dalam menciptakan visi dan tujuan bersama suatu insyansi atau perusahaan. Selanjutnya menantang mereka untuk dapat *innovative problem solvers*, dan *development followers leadership capacity* melalui coaching dan mentoring.

#### KAJIAN TEORI / LANDASAN TEORI / LITERATUR

Ada banyak pertanyaan umum yang sering kita dengar, Apakah orang-orang di dalam sebuah organisasi tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik tanpa adanya seorang pemimpin?

Pastinya adalah benar. Karyawan tidak akan dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik tanpa adanya seorang pemimpin.

Definisi Kepemimpinan menurut Luthans (2006:638) dalam bukunya adalah “kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.

Penulis melihat adanya ruang lingkup dalam kepemimpinan memang sangat luas. Bahkan menurut pendapat Khuntia dan Suar di tahun 2004 menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu :

1. Rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin,
2. Rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut,
3. Dan faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya.

Penulis menilai definisi ini lebih tepat digunakan dengan alasan bahwa seorang pemimpin harus memulai dari dirinya sendiri (inisitif) dalam mengerahkan segala sumber daya untuk tujuan dan target yang telah ditetapkan.

### 1. Gaya Kepemimpinan

Pengertian dari gaya kepemimpinan menurut Rivai (2003:64) dalam bukunya adalah “ciri yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan sebagai strategi yang diterapkan oleh pimpinan”.

Lebih lanjut baik Rivai (2003:65-70) maupun Nawawi & Martini (2006:83-84) menguraikan gaya kepemimpinan ke dalam tiga pola dasar (sumber : Cundo Harimurti, 2008:41), yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas, secara efektif dan efisien agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugasnya tanpa campur tangan orang lain.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja, disini pemimpin sangat menaruh perhatian yang besar terhadap setiap anggotanya agar mampu menjalin kerjasama dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga setiap orang harus mampu menjalin kerjasama yang baik dengan pimpinan, sesama anggota,

dengan unit kerja yang lain dan dengan pihak luar yang langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap usaha pencapaian tujuan bersama.

3. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat agar setiap anggota berprestasi sebik mungkin. Karena memimpin menganggap bahwa hasil yang dicapai merupakan ukuran prestasi dari kepemimpinannya.

### 2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Khuntia dan Suar (2004) dalam bukunya “kepemimpinan transformasional menekankan pada pemimpin merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi.

Penulis menilai definisi diatas lebih mengedepankan pada sejauh mana konsistensi karyawan berkorelasi dengan visi seorang pemimpin.

Bahkan Nguni (Nguni;2005) menambahkan beberapa karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional meliputi:

- 1) menantang status quo,
- 2) terlibat dalam pembuatan visi untuk masa depan organisasi, dan
- 3) mempromosikan perubahan yang tepat dalam nilai-nilai, sikap dan perilaku pengikut dengan menggunakan taktik dan strategi pemberdayaan.

Ada hal yang perlu dibedakan dengan gaya kepemimpinan lain. Dan ini disampaikan, menurut Robbins dan Judge (2008:91), kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja

para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional.

Menurut Robbins dan Judge (2008:91) dan Cavazotte (2012), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)  
*Idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)  
*Inspirational motivation* adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)  
*Intellectual stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.
- 4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)  
*Individualized consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan

masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Dengan demikian penulis menilai yang tepat untuk menyimpulkan karakter seorang pemimpin transformasional, adalah yang memiliki karakter sebagai berikut:

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
  - 2) Mereka berani
  - 3) Mereka mempercayai orang
  - 4) Mereka motor penggerak nilai
  - 5) Mereka pembelajar sepanjang masa
  - 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
  - 7) Mereka visioner
- (Sumber : Luthans,2006:653-654)

Berdasarkan uraian diatas, dari sisi ini penulis menilai Pemimpin transformasional bisa dianggap lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Pemimpin transformasional memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih

daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

## 2.1 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Menurut Sudarwan (2004:137–138) menyebutkan secara luas adanya penelitian tentang perilaku kepemimpinan dihubungkan dengan kepuasan dan produktifitas pada usaha industri pada Pusat Penelitian Universitas Michigan. Para peneliti menarik kesimpulan bahwa ada tiga dimensi perilaku kepemimpinan yang mempunyai kaitan sangat erat dengan keberhasilan kelompok kerja, yaitu :

1. Asumsi tentang peranan pimpinan, yaitu asumsi bila seorang pemimpin aktif memberikan contoh, produktifitas kelompok akan meningkat.

Pemimpin yang baik tidak bersifat kekanak-kanakan, melainkan mempunyai kematapan, berpandangan jauh ke depan, dewasa, dan sejumlah predikat lainnya. Dalam konsep kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dituntut untuk menunjukkan kredibilitasnya sebagai seorang pemimpin, sehingga seorang pemimpin dipercaya oleh bawahannya.

Begitu penting kredibilitas ini bagi seorang pemimpin, kredibilitas adalah modal terpenting dalam kepemimpinan. Tanpa kredibilitas ini, pimpinan hanyalah bekerja berdasarkan kekuasaan sehingga tidak akan mampu menjalankan secara efektif. Jika bawahan tidak percaya pada pembawa berita apalagi mempercayai isi beritanya. Bagaimana mungkin seorang pimpinan bisa mengarahkan pegawai ke arah tujuan, jika pimpinan tersebut tidak dipercaya bawahannya.

2. Ketelitian pengawasan, adalah salah satu penentu produktifitas kelompok

kerja di dalam organisasi, apapun bentuk dan jenis pekerjaan yang ada di organisasi itu.

Dalam hubungannya dengan pengawasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa manusia organisasi akan lebih produktif bila kepadanya diberikan sejumlah otonomi atau kesempatan berdiri sendiri dalam melaksanakan tugasnya dan hal ini berhubungan dengan kepuasan kelompok baik dari diri pengawas maupun anggota yang diawasi.

Dalam konsep kepemimpinan transaksional, Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi intelektual bawahannya. Pemimpin transformasional akan menginspirasi bawahannya untuk maju, ia akan menjadikan bawahan untuk menjadi seorang pemimpin juga tanpa merasa tersaingi.

Disinilah peranan pemimpin transformasional dalam melibatkan secara aktif bawahannya dalam proses kinerja menjadi sangat penting. Bill Marriot, pendiri rangkaian hotel bertaraf internasional, Hotel Marriot, memahami pentingnya mendengarkan masukan dari karyawan, memperhatikan, menghargai dan membina hubungan baik dengan karyawan. Bill Marriot percaya bahwa karyawan yang merasa diperhatikan, didengarkan dan dihargai akan merasa hasil kerja mereka tidak sia-sia. Mereka dengan sendirinya akan melakukan yang terbaik dalam melayani pelanggan juga dengan kualitas layanan nomor satu. Semua ini akhirnya akan memberi kontribusi positif bagi perusahaan.

Dalam konsep Total Quality Manajemen, diantara 3 prinsip mutu yang merupakan konsep dasar dari total quality adalah keterlibatan total. Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua

karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) di pasar yang dimasuki. Karyawan pada semua level diberikan wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja yang fleksibel untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan.

Perusahaan juga akan memperoleh keuntungan dengan melibatkan karyawan dalam memperbaiki proses perusahaan, antara lain :

- a. Karyawan akan menikmati lingkungan pekerjaan, sehingga akan tetap tinggal dalam jangka waktu yang lama , sehingga organisasi akan menghemat biaya yang berkaitan dengan turnover karyawan
  - b. Karyawan yang diperhatikan, akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, sehingga akan memberikan hasil pekerjaan yang terbaik sehingga hal ini akan berimbas pada performace perusahaan.
  - c. Adanya perbaikan terus menerus terhadap kualitas perusahaan.
3. Orientasi terhadap bawahan, yaitu perhatian dari atasannya untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja.

Hal ini dapat ditempuh dengan jalan memberikan perhatian khusus pada masalah kesehatan, mengurangi hukuman atas kesalahan dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya. Kebalikan dari orientasi kepada bawahan adalah orientasi terhadap tugas, yaitu pemimpin tidak melihat apapun dari bawahan kecuali pelaksanaan pekerjaan dan penilaian kinerja hanya ditentukan atas keberhasilan seseorang melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2005:67), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Berdasarkan beberapa definisi kinerja karyawan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan penulis bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan, profesionalitas yang lahir dari kepemimpinan yang akrobatis dan dinamis memberikan penguatan juga dalam organisasi perusahaan yang cukup besar. Gaya kepemimpinan Syahril Yusuf menciptakan profesionalitas muda yang berkarakter dan memiliki visi yang kuat terhadap organisasi.

#### 4. Makna Profesional dan profesionalisme

Jika dilihat secara etimologi kata profesionalisme berasal dari kata *profesion* yang artinya pekerjaan yang menuntut adanya keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan pada pekerjaan tersebut (Suparlan:2006,71).

Sedangkan kata profesional menunjuk pada dua hal yakni orangnya dan penampilan atau kinerja orang tersebut dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Dari kata profesional kemudian terbentuklah istilah profesionalisme yang memiliki makna menunjuk pada derajat atau tingkat penampilan seseorang sebagai seorang yang professional dalam melaksanakan profesi yang ditekuninya (Samingan, 2009 :3).

Sedangkan, profesionalisme adalah tingkah laku, keahlian atau kualitas dan seseorang yang professional (Longman, 1987). “Profesionalisme” adalah sebutan

yang mengacu kepada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya.

Mengutip pendapat Huntington disebutkan bahwa profesionalisme itu mengandung tiga aspek; masing-masing adalah keahlian (*expertise*), tanggung jawab sosial (*social responsibility*), serta kekerjasamaan (*corporateness*). Artinya, profesionalisme seseorang dapat diukur dari tiga aspek tersebut; yaitu memiliki keahlian dalam menjalankan profesinya, memiliki tanggung jawab sosial dalam menjalankan profesinya, serta mampu bekerja sama dengan sesama penyandang profesi maupun profesi lain dalam menjalankan profesinya.

Disamping itu, menurut Siagian (2009:163) profesionalisme adalah : “Keandalan dan keahlian dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mututinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan”. Dan, profesionalisme memiliki indikator sebagai berikut :

- 1) Kemampuan
- 2) Kualitas
- 3) Saran dan Prasarana
- 4) Jumlah SDM
- 5) Teknologi Informasi
- 6) Keandalan

Dari beberapa definisi di atas maka penulis berpendapat bahwa profesionalisme adalah pekerjaan atau profesi yang menuntut adanya keahlian dan kompetensi-kompetensi tertentu, dimana si penyandang profesi tersebut juga memiliki tanggung jawab sosial, memiliki kualitas sikap dan mutu watak yang positif sesuai dengan status dan peran sosialnya dan dapat bekerja sama dengan profesi-profesi lainnya. Profesionalisme juga menuntut adanya pendidikan yang

cukup, dan imbalan dalam bentuk penghasilan yang memadai.

#### 4.1 Loyalitas Karyawan

Loyal adalah patuh, setia (Wjs. Poerwadarminta, 2002:609). Dari pengertian diatas, penulis melihat adanya suatu kecenderungan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain.

Apabila karyawan bekerja pada suatu perusahaan, dan perusahaan tersebut telah memberikan fasilitas-fasilitas yang memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar, maka timbul dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan menjadi lebih giat lagi.

Menurut S. Alex Nitisemito, 1991:163 – 166). Indikasi – indikasi turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan antara lain :

1. Turun/ rendahnya produktivitas kerja, hal ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja
2. Tingkat absensi yang naik, pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari.
3. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi, keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat

mempengaruhi kelangsungan jalannya perusahaan.

4. Kegelisahan dimana – mana, loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan sebagai seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidak terangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal – hal yang lain.
5. Tuntutan yang sering terjadi. Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
6. Pemogokan, tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan. Jika karyawan sudah tidak tahan lagi, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya para karyawan melakukan pemogokan kerja. (S. Alex Nitisemito, 1991:163 – 166).

Pengalaman kerja berkaitan dengan penempatan karyawan sesuai dengan persyaratan jabatan yang akan berpengaruh pada prestasi kerja (Ardana, dkk 2012:84).

Disamping itu, Menurut Steers & Porter (1983) berpendapat bahwa pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seorang 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.

## Kerangka Berpikir

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan LP3I

Loyalitas karyawan terkait erat dan dapat diukur dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Gaya Kepemimpinan Transformasional sangat berperan memberikan pengaruh atas komitmen seorang karyawan dalam memberikan kenyamanan kerja, kepastian kerja, harapan-harapan di masa mendatang.

### 2. Pengaruh profesionalisme Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I

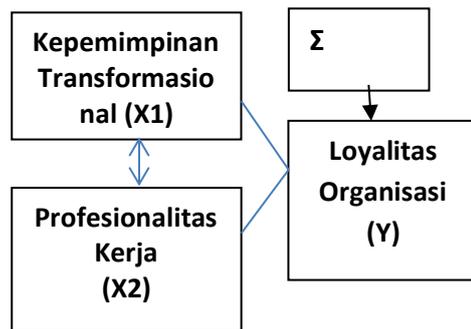
Kemampuan atau skill dalam penguasaan suatu bidang tertentu juga ikut memberikan pengaruh loyalitas karyawan kepada perusahaan / organisasi.

### 3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan profesionalitas Terhadap Loyalitas karyawan di LP3I

Bila dilihat dari kedua pengaruh tersebut antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Profesionalisme Kerja sangat menentukan loyalitas karyawan, apakah ia loyal atau tidak ?

Pertama, dapat diduga pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap komitmen organisasi (Y). Kedua, diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari profesionalisme kerja terhadap loyalitas karyawan. Ketiga, diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari kepemimpinan transformasional dan

profesionalisme kerja (x2) terhadap komitmen organisasi.



### Hipotesa

Hipotesis adalah proposisi yang sudah dirumuskan dan sementara dapat diterima untuk di uji kebenarannya. Hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara dari masalah yang diteliti.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan hipotesis asosiatif, yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang menyatakan adanya hubungan atau pengaruh antara dua variable atau lebih.

Berdasarkan pendapat diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap loyalitas karyawan LP3I
2. Profesionalisme kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di LP3I
3. Kepemimpinan Transformasional dan profesionalisme Kerja Karyawan berpengaruh terhadap loyalitas Karyawan.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk memahami variabel yang mempengaruhi (independen) dan variabel yang merupakan

akibat (dependen) serta menentukan sifat antara variabel independen dan pengaruh yang diperkirakan.

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk mengetahui hubungan dan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh variabel profesionalisme kerja karyawan di LP3I.

Menurut Arikunto (2000:212) survey merupakan satu jenis penelitian yang banyak dilakukan oleh para peneliti dalam bidang sosiologi, bisnis, politik, pemerintahan dan pendidikan. Survey digunakan untuk memberikan gambaran tentang masing-masing variable.

### Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang akan menjadi obyek pengamatan dalam penelitian yang merupakan suatu konsep yang mempunyai variasi nilai yang dapat diidentifikasi melalui kerangka pemikiran yang telah ditentukan. Berdasarkan pokok masalah dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Variabel bebas atau variabel independen, yaitu variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen/variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan transformasional.
- 2) Variabel terikat atau variabel dependen, yaitu variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel terikat adalah profesionalitas kerja dan komitmen organisasional.

### Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan transformasional (X1), merupakan perilaku pemimpin yang mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan bawahan, menginspirasi dan memotivasi bawahan, merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, memperlakukan setiap bawahan secara individual serta selalu melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan. Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. *Idealized influence* (X1.1), yaitu perilaku pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misi organisasi secara jelas kepada bawahan, serta menumbuhkan rasa bangga dan kepercayaan pada bawahan.
- b. *Inspirational motivation* (X1.2), yaitu perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas dan menarik, membangkitkan semangat kerja, serta menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- c. *Intellectual stimulation* (X1.3), yaitu perilaku pemimpin yang mampu merangsang kreativitas dan inovasi bawahan, menghargai ide-ide bawahan, dan mengarahkan bawahan untuk memecahkan masalah secara cermat.
- d. *Individual consideration* (X1.4), yaitu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, menghargai perbedaan individual serta melatih dan memberi pengarahan kepada bawahan.

**Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi Variabel	Indikator	Skala
<b>Kepemimpinan Transformasional</b> (Robbins dan Judge (2008:91) dan Cavazotte (2012))	1. <i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	1. Visi dan misi 2. Rasa bangga dan hormat 3. Memberi kepercayaan	
	2. <i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	1. Komunikatif 2. Fokus 3. Memberi inspirasi	
	3. <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	1. Memberi contoh 2. Kreatif 3. Inovatif 4. Pemecah masalah (problem solver)	
	4. <i>Individualized Consideration</i> (Pertimbangan Individual)	1. Peduli atau memberi atensi 2. Memberi saran 3. Memonitor 4. Memberi peluang	

2) Profesionalitas kerja (Y1), Profesionalisme adalah Keandalan dan keahlian dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan. Siagian (2009:163)

Variabel	Dimensi Variabel	Indikator	Skala
<b>Profesionalisme</b>	a. Profesionalisme menuntut pekerjaan yang membutuhkan adanya keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan pada pekerjaan tersebut	1. Adanya keahlian 2. Adanya tanggung-jawab 3. Adanya kesetiaan	

(Suparlan, 2006:71 ; Kunandar, 2007:45 ; Maarif, 2007; Siagian 2009:163)	b. Profesionalisme meliputi bidang pekerjaan yang ingin atau ditekuni, atau jabatan yang butuh keterampilan khusus, serta perlu pendidikan akademis yang intensif	1. Menyaratkan Pengetahuan 2. Pendidikan khusus 3. Pendidikan akademik yang intensif	
	c. Profesionalisme memiliki 3 aspek yang dapat diukur yaitu memiliki keahlian, memiliki tanggung jawab sosial, serta mampu bekerja sama	1. Terdapat keahlian khusus 2. Tanggung-jawab sosial 3. Mampu bekerjasama dengan sesama 4. penyandang profesi	
	d. Profesionalisme membutuhkan Keandalan dan keahlian sehingga mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan.	1. Kemampuan 2. Kualitas 3. Jumlah SDM 4. Teknologi Informasi 5. Keandalan	

3) **Loyalitas Karyawan (Y3)**, merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas anggota organisasi dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Variabel	Dimensi Variabel	Indikator	Skala
----------	------------------	-----------	-------

	1. <i>Rasionalitas</i>	1. Gaji 2. bonus, 3. jenjang karir dan 4. fasilitas	
<b>Loyalitas Karyawan (Simamora, 2008)</b>	2. <i>Emosional</i>	1. pekerjaan yang menantang 2. lingkungan kerja mendukung 3. perasaan aman 4. pemimpin yang kharismatik 5. pekerjaan membanggakan 6. penghargaan yang diterima perusahaan 7. budaya kerja keras	
	3. <i>Spiritual</i>	1. kepuasan rohani 2. pekerjaan yang bersifat rohani 3. pemimpin yang religius 4. kesempatan untuk melakukan kegiatan rohani	

Sumber : Diolah oleh penulis, 2014

**B. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan LP3I yang terdiri dari sejak berdirinya LP3I dan karyawan saat ini yang berada di LP3I Pusat dan beberapa Kampus Cabang Jabodetabek sekitar 60 orang terdiri-dari Direksi Pusat, manager dan *head office*. Rata-rata memiliki pengalaman kerja diatas 5 tahun sehingga jumlah sampel yang ditarik sebanyak 40 orang.

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Responden**

NO	Responden	Populasi	Sampel
1	Presiden Direktur	1	1
2	Direktur	12	12
3	Manager	18	18
4	Head Of	9	9
	Jumlah	40	40

\*Karyawan yang diambil adalah yang sudah bekerja di LP3I minimal 5 tahun.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penarikan sampel dengan melihat pada tingkat acak yang homogen. (Sugiono 2008 : 122)

Adapun kriteria sampel yang digunakan adalah karyawan dengan status tetap yang memiliki masa kerja minimal lima tahun. Pertimbangan peneliti memasukkan kriteria tersebut dikarenakan karyawan dengan masa kerja selama minimal lima tahun telah melewati masa orientasi sebagai karyawan, sudah pernah memperoleh penghargaan berupa kenaikan pangkat, dan selama kurun waktu tersebut merupakan waktu yang cukup bagi seorang karyawan untuk mendapatkan pengalaman di lingkungan organisasi.

Pertimbangan lainnya adalah pimpinan karyawan tempat karyawan tersebut bekerja telah menduduki jabatan sebagai direksi pada lembaga tersebut selama minimal satu periode, sehingga dapat memberikan penilaian yang tepat tentang gaya kepemimpinan atasannya.

Terdapat beberapa syarat yang harus diperhatikan dalam prosedur pengambilan sampel menurut Suryabrata (1999:83), yaitu :

1. Variabilitas populasi,  
Peneliti harus menerima sebagaimana adanya, dan tidak dapat mengatur atau memanipulasikannya untuk meningkatkan taraf representative sampel.
2. Besar Sampel,  
Makin besar sampel makin tinggi taraf representative sampelnya, ketentuan ini berlaku selama populasinya tidak homogen secara sempurna. Jika populasinya homogen secara sempurna, besar sampel tidak mempengaruhi taraf representative sampel, untuk populasi yang demikian sampel cukup kecil saja

3. Teknik Penentuan Sampel,  
Makin tinggi tingkat acak sampel, makin tinggi tingkat representatifnya. Ketentuan ini juga berlaku selama populasinya tidak homogen secara sempurna. Jika populasinya homogen secara sempurna maka acak sama sekali tidak diperlukan.

### C. Instrumen Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dikategorikan menjadi dua, yaitu:

- 1) Data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kuantitatif adalah data jumlah karyawan LP3I dan data jumlah karyawan tetap di LP3I Group.
- 2) Data kualitatif, yaitu data yang berupa uraian atau deskripsi dan bukan berupa angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah lokasi penelitian, karakteristik responden yang meliputi nama, jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan.

Sedangkan, Jenis penelitian ini meliputi data primer dan sekunder, dan metode pengumpulan data meliputi:

- 1) Data primer,  
Data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian, baik dengan melakukan wawancara atau menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
- 2) Data sekunder,  
Data yang diperoleh dan dihimpun oleh pihak lain dan perlu diolah kembali. Data sekunder dalam penelitian seperti tertera di atas

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *rating scale*. *Rating scale* adalah rangkaian pilihan jawaban dimana responden diminta untuk menggunakannya dalam menunjukkan respon atau sikap. Skala pengukuran ini terdiri dari serangkaian label dengan deskripsi tertulis. Serangkaian label yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- |                        |        |
|------------------------|--------|
| 1. Sangat Setuju       | skor 5 |
| 2. Setuju              | skor 4 |
| 3. Kurang Setuju       | skor 3 |
| 4. Tidak Setuju        | skor 2 |
| 5. Sangat Tidak Setuju | skor 1 |

- 2) Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara mendalam kepada responden penelitian untuk memperoleh data yang lebih akurat dan lengkap karena menyangkut penjelasan lebih lanjut dari kuesioner yang telah dibagikan kepada responden.

#### D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrumen atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrumen dikatakan valid, bila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2011:121).

Lebih lanjut Sugiyono (2011:126) berpendapat bahwa uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antarskor item instrumen dalam suatu faktor dan

mengkorelasikan antar skor faktor dengan skor total menggunakan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum X) - (\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X^2) - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

r = nilai korelasi *product moment*

n = jumlah sampel

X = skor factor/item

Y = skor total

Bila nilai korelasi *product moment* tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut dapat dikatakan valid.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut untuk mengukur suatu gejala dan sebaliknya jika reliabilitas rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala.

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency* dengan menggunakan koefisien Cronbach Alpha :

$$\alpha = \frac{k.r}{1 + (k - 1).r}$$

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas

yang dapat diterima adalah 0,60. Jika koefisien *Cronbach's Alpha* (*koefisien hitung reliabilitas alpha*) yang dihasilkan oleh masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,60 berarti bahwa semua daftar pertanyaan (kuesioner) dari masing-masing variabel adalah reliabel.

Setelah instrument penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya kemudian data-data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan teknik-teknik tertentu. Teknis analisis data dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif

## E. Metode Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pada kuesioner. Pada teknik analisis ini seluruh variabel yang diteliti dideskripsikan berdasarkan skor jawaban responden.

### 2. Analisis Regresi

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode analisis regresi. Menurut Sugiono (2010:190), Analisis regresi digunakan untuk mengetahui bagaimana variable dependent/kriterium dapat diprediksikan melalui variabel independent atau predictor, secara

individual/parsial ataupun secara bersama-sama/simultan.

## F. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat penelitian tersebut akan dilakukan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh penulis mengambil lokasi di lingkungan karyawan kantor Pusat LP3I di Jl. Kramat Raya No.7-9 Senen Jakarta Pusat.

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini selama 1 (satu) tahun dimulai pada saat pengambilan data pertama mengenai sejarah dan gambaran umum. Tepatnya sejak bulan April tahun 2013 - April Tahun 2014

Kepemimpinan\_Transformasional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 39	1	2.5	2.5	2.5
40	3	7.5	7.5	10.0
41	1	2.5	2.5	12.5
42	1	2.5	2.5	15.0
43	2	5.0	5.0	20.0
45	3	7.5	7.5	27.5
46	1	2.5	2.5	30.0
47	2	5.0	5.0	35.0
48	6	15.0	15.0	50.0
49	3	7.5	7.5	57.5
50	3	7.5	7.5	65.0
51	4	10.0	10.0	75.0
52	3	7.5	7.5	82.5
53	3	7.5	7.5	90.0
54	1	2.5	2.5	92.5
55	1	2.5	2.5	95.0
58	1	2.5	2.5	97.5
59	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Sumber Penelitian 2014

## PEMBAHASAN

### 1. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Untuk menggambarkan frekuensi hasil data dari penelitian terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

(X1) akan ditampilkan dalam bentuk Distribusi Frekuensi dan grafik histogram dengan kurva.

Tabel 4.

Tabel Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

(n=40)

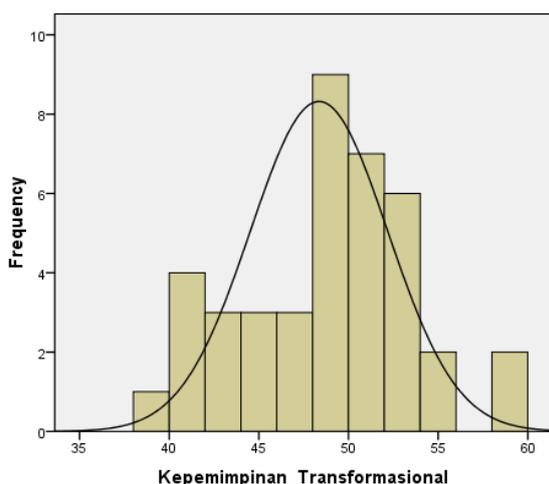
Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa distribusi frekuensi jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional terdapat nilai frekuensi tertinggi adalah pada skor 48 sebanyak 6 responden atau 15%. Frekuensi skor tertinggi kedua adalah pada skor 51 sebanyak 4 responden atau 10%. Untuk lebih memperjelas distribusi frekuensi gaya kepemimpinan transformasional (X1) tersebut maka dapat dilihat dari tampilan histogram dan kurva berikut ini

Gambar 4.1

Histogram Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X1)

(n=40)



3. Variabel Profesionalisme Kerja (X2)

Untuk menggambarkan frekuensi hasil data dari penelitian terhadap variabel Profesionalisme Kerja (X2) akan ditampilkan dalam bentuk Distribusi Frekuensi dan grafik histogram dengan kurva.

Tabel 4.

Tabel Frekuensi Variabel Profesionalisme Kerja (X2)

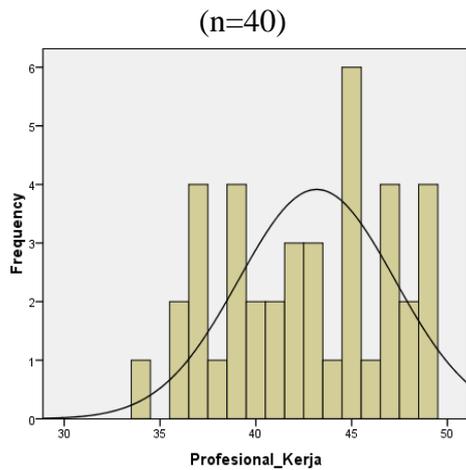
(n=40)

Profesional_Kerja				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	1	2.5	2.5
	36	2	5.0	7.5
	37	4	10.0	17.5
	38	1	2.5	20.0
	39	4	10.0	30.0
	40	2	5.0	35.0
	41	2	5.0	40.0
	42	3	7.5	47.5
	43	3	7.5	55.0
	44	1	2.5	57.5
	45	6	15.0	72.5
	46	1	2.5	75.0
	47	4	10.0	85.0
	48	2	5.0	90.0
	49	4	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa distribusi frekuensi jawaban responden mengenai profesionalisme kerja terdapat nilai frekuensi tertinggi adalah pada skor 45 sebanyak 6 responden atau 15%. Frekuensi skor tertinggi kedua adalah pada skor 49, skor 47, skor 39 dan skor 37 sebanyak masing-masing 4 responden atau 10%. Untuk lebih memperjelas distribusi frekuensi profesionalisme kerja (X2) tersebut maka dapat dilihat dari tampilan histogram dan kurva berikut ini.

Gambar 4.2

Histogram Frekuensi Variabel Profesionalisme Kerja (X2)



#### 4. Variabel Loyalitas Karyawan (Y)

Untuk menggambarkan frekuensi hasil data dari penelitian terhadap variabel Loyalitas Karyawan (Y) akan ditampilkan dalam bentuk Distribusi Frekuensi dan grafik histogram dengan kurva.

Tabel 4.

Tabel Frekuensi Variabel Loyalitas Karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 38	2	5.0	5.0	5.0
39	1	2.5	2.5	7.5
40	2	5.0	5.0	12.5
41	1	2.5	2.5	15.0
42	3	7.5	7.5	22.5
43	2	5.0	5.0	27.5
44	1	2.5	2.5	30.0
45	3	7.5	7.5	37.5
46	1	2.5	2.5	40.0
47	2	5.0	5.0	45.0
48	5	12.5	12.5	57.5
50	5	12.5	12.5	70.0
51	2	5.0	5.0	75.0
52	2	5.0	5.0	80.0
53	4	10.0	10.0	90.0
54	3	7.5	7.5	97.5
55	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

n (Y)

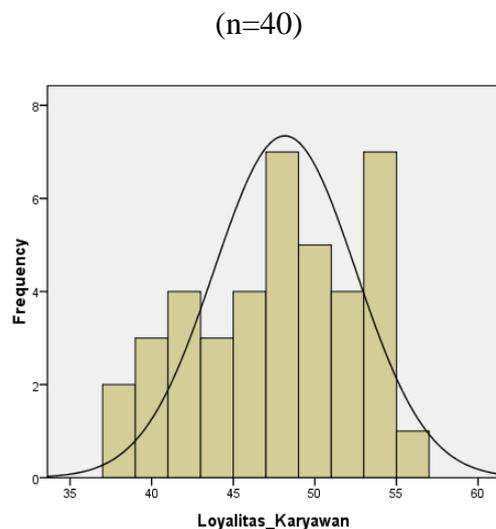
(n=40)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa distribusi frekuensi jawaban responden

mengenai loyalitas karyawan terdapat nilai frekuensi tertinggi adalah pada skor 48 dan skor 50 masing-masing sebanyak 5 responden atau 12.5%. Frekuensi skor tertinggi kedua adalah pada skor 53 sebanyak 4 responden atau 10% . Untuk lebih memperjelas distribusi frekuensi loyalitas karyawan (Y) tersebut maka dapat dilihat dari tampilan histogram dan kurva berikut ini.

Gambar 4.3

Histogram Frekuensi Variabel Loyalitas Karyawan (Y)



#### C. Uji Persyaratan Analisa

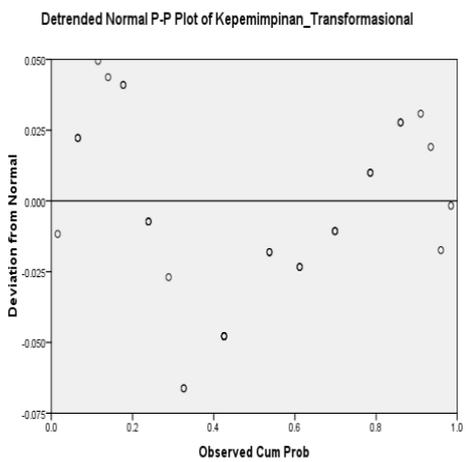
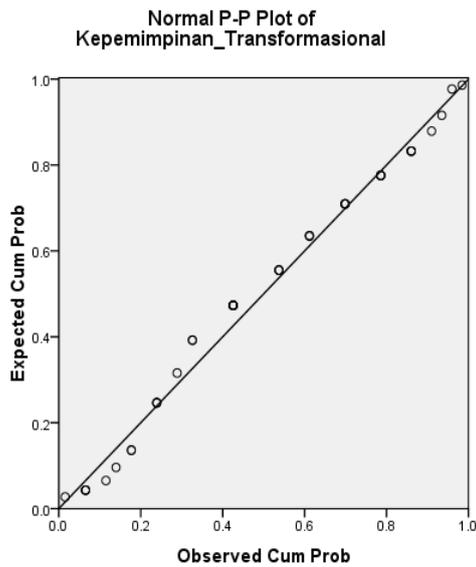
Pada uji Normalitas Probability Plot dibawah ini terlihat bahwa sebaran data pada chart tersebut dapat dikatakan tersebar disekeliling garis lurus (tidak saling berpencaran), dengan demikian persyaratan normalitas bisa terpenuhi. Dan berdasarkan chart yang menggambarkan hubungan antara nilai yang diprediksi dengan normal Probability (P-P plot), terlihat bahwa sebaran data ada disekitar titik nol, serta terlihat adanya suatu pola tertentu pada sebaran tersebut, dengan demikian model Regresi ini telah

memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Gambar 4.4

Uji Normalitas Probability Plot dan Model Regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

(n=40)

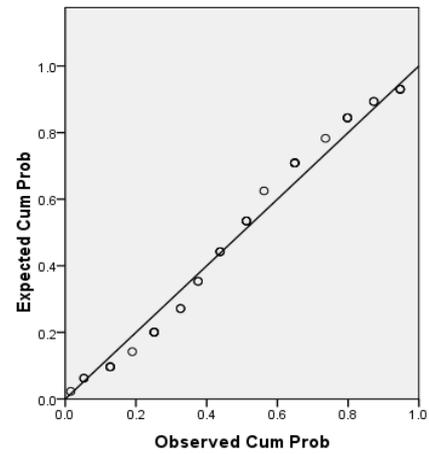


Gambar 4.5

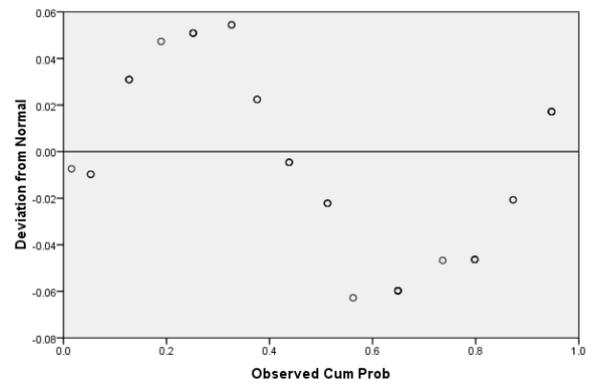
Uji Normalitas Probability Plot dan Model Regresi Profesionalisme Kerja (X2)

(n=40)

Normal P-P Plot of Profesional\_Kerja



Detrended Normal P-P Plot of Profesional\_Kerja

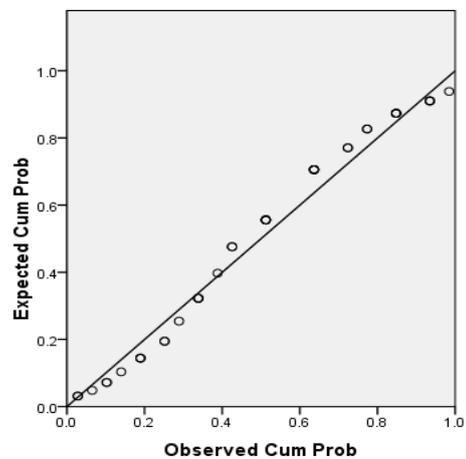


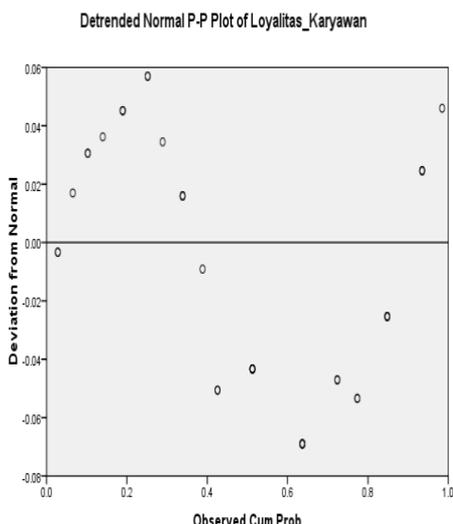
Gambar 4.6

Uji Normalitas Probability Plot dan Model Regresi Loyalitas Karyawan (Y)

(n=40)

Normal P-P Plot of Loyalitas\_Karyawan





**1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatasional (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)**

Untuk mengetahui persamaan regresi antara gaya kepemimpinan transformatasional terhadap loyalitas karyawan di LP3I digunakan uji regresi linear. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 17.0, diketahui persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

Gambar 4.7

**Regresi Linear Gaya Kepemimpinan Transformatasional (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)**

(n=40)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,665	5,980		2,285	.028
	Kepemimpinan_Transformatasional	.696	.123	.676	5,652	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas\_Karyawan

Dari tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa persamaan regresi pengaruh gaya kepemimpinan transformatasional terhadap loyalitas karyawan pada LP3I adalah :

$$Y = 13,665 + 0,696X$$

Artinya nilai konstanta (a) adalah 13,665, maka jika nilai Kepemimpinan Transformatasional adalah 0 (nol) maka loyalitas karyawan akan bernilai negatif, (b) bernilai positif, yaitu 0,696 ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan transformatasional sebesar 1 maka loyalitas karyawan akan meningkat sebesar 0,696 menjadi

$$13,665 + 0,696 = 14,361$$

**2. Pengaruh Profesionalisme Kerja (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)**

Untuk mengetahui persamaan regresi antara profesionalisme kerja terhadap loyalitas karyawan di LP3I digunakan uji regresi linear. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 17.0, diketahui persamaan regresinya adalah sebagai berikut

Gambar 4.8

**Regresi Linear Gaya Kepemimpinan Transformatasional (X1) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)**

(n=40)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,505	6,273		2,631	.012
	Profesional_Kerja	.722	.146	.625	4,933	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas\_Karyawan

Dari tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa persamaan regresi pengaruh profesionalisme kerja terhadap loyalitas karyawan pada LP3I adalah :

$$Y = 16,505 + 0,722X$$

Artinya nilai konstanta (a) adalah 16,505, maka jika nilai profesionalisme karyawan adalah 0 (nol) maka loyalitas karyawan

akan bernilai negatif dan nilai koefisien regresi variabel profesionalisme kerja (b) bernilai positif, yaitu 0,722, ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan profesionalisme kerja sebesar 1 maka loyalitas karyawan akan meningkat sebesar 0,722 menjadi

$$16,505 + 0.722 = 17,727$$

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Profesionalisme Kerja (X2) secara bersama terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

Untuk mengetahui persamaan regresi antara gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja secara bersama terhadap loyalitas karyawan di LP3I digunakan uji regresi linear. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 17.0, diketahui persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

Gambar 4.8

#### Regresi Linear Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Profesionalisme Kerja (X2) terhadap Loyalitas Karyawan (Y)

(n=40)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.699	6.258		1.230	.22
	Kepeimpinan Transformasional	.482	.150	.468	3.208	.00
	Profesional_Kerja	.383	.169	.331	2.268	.02

a. Dependent Variable: Loyalitas\_Karyawan

Dari tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa persamaan regresi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja secara bersama sama terhadap loyalitas karyawan pada LP3I adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 7,699 + 0,482 X_1 + 0,383 X_2$$

Persamaan ini berarti bahwa :

1. Setiap penambahan skor jawaban sebesar 1 pada variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan variabel loyalitas karyawan sebesar 0,482 dengan asumsi variabel profesionalisme kerja adalah konstan.
2. Setiap penambahan skor jawaban sebesar 1 pada variabel profesionalisme kerja berpengaruh terhadap peningkatan variabel loyalitas karyawan sebesar 0,383 dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah konstan.

#### D. Uji Hipotesa

Pada penelitian ini merumuskan beberapa hipotesis guna mengetahui dan menganalisa adanya pengaruh dari ketiga variabel tersebut, yaitu :

1. Hipotesis pertama untuk mengetahui adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel loyalitas karyawan pada LP3I
2. Hipotesis kedua untuk mengetahui adanya pengaruh variabel profesionalisme kerja terhadap variabel loyalitas karyawan pada LP3I
3. Hipotesis ketiga untuk mengetahui adanya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja secara bersama-sama terhadap variabel loyalitas karyawan pada LP3I

##### 1. Uji t untuk Hipotesis Pertama

Uji t pada hipotesis pertama yang dirumuskan adalah, apakah terdapat

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan di LP3I ?.

Rumusan matematis dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Jika  $H_{o1} : b_1 = 0$ , maka tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan pada LP3I
- b. Jika  $H_{a1} : b_1 \neq 0$ , maka terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan pada LP3I
- c. Jika signifikansi  $t < 0,05$  maka  $H_{o1}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima.

Dari hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan SPSS 17.0 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,03 berarti  $t < 0,05$ , maka dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja di LP3I, oleh karena itu perlu adanya peningkatan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih baik agar dapat meningkatkan loyalitas karyawan pada LP3I

### 2. Uji t untuk Hipotesis Kedua

Uji t pada hipotesis pertama yang dirumuskan adalah, apakah terdapat pengaruh profesionalisme kerja terhadap loyalitas karyawan di LP3I ?.

Rumusan matematis dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Jika  $H_{o1} : b_1 = 0$ , maka tidak terdapat pengaruh profesionalisme kerja terhadap loyalitas karyawan di LP3I
- b. Jika  $H_{a1} : b_1 \neq 0$ , maka terdapat pengaruh profesionalisme kerja terhadap loyalitas kerja di LP3I

- c. Jika signifikansi  $t < 0,05$  maka  $H_{o1}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima.

Dari hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan SPSS 17.0 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,029 berarti  $t < 0,05$  maka dengan demikian profesionalisme kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di LP3I, oleh karena itu pentingnya profesionalisme kerja yang lebih baik agar dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan di LP3I

### 3. Uji F untuk Hipotesis Ketiga

Pada hipotesa penelitian ketiga yang dirumuskan adalah apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional dan profesionalisme kerja secara bersama-sama terhadap loyalitas karyawan pada LP3I ?

- a. Jika  $H_{o3} : b_1 : b_2 = 0$ , maka tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja secara bersama-sama terhadap loyalitas karyawan di LP3I
- b. Jika  $H_{a3} : b_1 : b_2 \neq 0$ , maka terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja secara bersama-sama terhadap loyalitas kerja di LP3I
- c. Jika signifikansi  $F < 0,05$  maka  $H_{o3}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima.

Untuk mengetahui besarnya F hitung maka dapat dilakukan dengan menggunakan rumus :

$$F = \frac{MSR}{MSE} = \frac{254,308}{12.535} = 20,288$$

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	508.615	2	254.308	20.288	.000 <sup>a</sup>
	Residual	463.785	37	12.535		
	Total	972.400	39			

a. Predictors: (Constant), Profesional\_Kerja, Kepemimpinan\_Transformasional

b. Dependent Variable: Loyalitas\_Karyawan

Dari hasil besarnya MSR dan MSE diperoleh dengan menggunakan SPSS 17.0 dan hasil tersebut diketahui bahwa nilai signifikansi F adalah sebesar 0,000 atau  $F < 0.05$  dengan demikian  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima. Sehingga dapat diketahui dan dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja terhadap loyalitas karyawan mempunyai pengaruh yang positif atau dengan kata lain bahwa adanya penerimaan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja terhadap loyalitas karyawan.

**E. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Penggunaan koefisien determinasi adalah untuk mengetahui tingkat keragaman variabel loyalitas karyawan sebagai variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh adanya variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan variabel profesionalisme kerja (X2), dimana kedua variabel tersebut sebagai variabel bebas.

Dari hasil penggunaan SPSS 17.0 dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 <sup>a</sup>	.523	.497	3.540

a. Predictors: (Constant), Profesional\_Kerja, Kepemimpinan\_Transformasional

Bahwa diperoleh nilai R<sup>2</sup> sebesar 52,3 %, artinya bahwa persentase keragaman loyalitas karyawan pada LP3I disebabkan oleh faktor gaya kepemimpinan transformasional dan profesionalisme kerja, sedangkan sisanya 49,7% disebabkan oleh

faktor lainnya, misalnya seperti motivasi kerja, kualitas sumber daya manusia, dan lainya

**PENUTUP**

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka pada bab ini akan dikemukakan tentang kesimpulan dan saran sebagai berikut:

**A. Kesimpulan**

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan loyalitas karyawan di LP3I. besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional di LP3I terhadap loyalitas karyawan LP3I, sedangkan sisanya oleh faktor lain
- 2) Berdasarkan hasil analisis diketahui terdapat pengaruh positif profesionalisme terhadap loyalitas karyawan di LP3I. besarnya pengaruh profesionalisme terhadap loyalitas karyawan LP3I sedangkan sisanya oleh faktor lain.
- 3) Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan profesionalisme secara bersama-sama terhadap loyalitas karyawan di LP3I. besarnya pengaruh loyalitas dan profesionalisme secara bersama-sama terhadap loyalitas karyawan di LP3I sedangkan sisanya oleh faktor lain.

**B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional dan profesionalisme memiliki pengaruh yang cukup dominan terhadap

loyalitas karyawan di LP3I. hal ini telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan profesionalisme merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh pimpinan dan karyawan di LP3I

- 2) Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh profesionalisme lebih kecil dari kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan di LP3I. hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di LP3I harus melakukan berbagai upaya agar profesionalisme dapat lebih ditingkatkan di kemudian hari.
- 3) Hendaknya pihak pimpinan selalu memberikan perhatian pada kebutuhan bawahan, menghargai perbedaan individual, serta memberikan pelatihan dan pengarahan kepada bawahan, karena pada kasus ini perilaku tersebut paling dominan dalam membentuk konstruk kepemimpinan transformasional.
- 4) Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, perilaku karyawan seperti usia, masa kerja, dan jenis kelamin responden.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S.A. (Ed). *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research, and practices*. Edward Elgar Publishing, Inc.: Massachusets
- Bass, B.M (1990), *From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics. Dalam Steers, R.M. Porter W, dan Bigley, G.A. (Eds).1996.
- Motivation and Leadership at Work Sixth Edition, New York : The McGraw-Hill companies. 628-640.
- Finney, M.I. (2010). *Engagement: cara pintar membuat karyawan mencurahkan kemampuan terbaik untuk perusahaan*. Penerjemah: Verawaty Pakpahan. Jakarta. Penerbit PPM.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Locke, E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung. Jakarta: Mitra Utama.
- Nguni, S.C., 2005. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Zahari, I., and Shurbagi, A. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in 132

- Agus Budiman. 2009. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi Universitas Negeri Malang*. 1(2) : h:1.
- Brian P. Niehoff dan Robert H. Moorman. 2007. Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Pengayaan kerja pada Loyalitas Karyawan dalam Lingkungan kerja. *Internasional Journal Kansas State University*. 1(6) : h:2.
- Beni Habibi. 2005. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan di PT. Askes Regional VI Jawa tengah dan D.I.Y bagian Sumber Daya Manusia dan Umum Semarang. *Jurnal Ekonomi, Universitas Negeri Semarang*. 1(1) : h:44.
- Curtis, S., and Wright, D. 2001. Retaining employees - the fast track to commitment, *Management Research News*, Vol 24, No 8, pp. 59 – 64.
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., and Whittington, J.L. 2001. A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, pp.759-774.
- Griffith, J. 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 42, No 3, pp. 333-356.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol I, No 2, pp. 75-85.
- Khuntia, R., and Suar, D. 2004. A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, pp. 13-26.
- Krishnan, V.R. 2005. Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 10, No 1, pp. 14-21.
- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. 2009. Linking the „Big Five“ Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, Vol 1 No 2, pp. 73-81.

- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Ahearne, M. 1998. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*, Vol 62, No 3, pp. 87-98.
- Mannheim, B., and Halamish, H. 2008. Transformational Leadership As Related To Team Outcomes and Contextual Moderation, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 29, No 7, pp. 617-630.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 61, pp. 20-52.
- Murphy, G., Athanasou, J., and King, N. 2002. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A study of Australian Human-Service Professionals, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 17, No 4, pp. 287-297.
- Sunarsih, 2001. *Kepemimpinan Transformasional dalam Era Perubahan Organisasi*, Jurnal Manajemen & Bisnis. Vol 5 No.2 Desember 2001.
- Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza. 1999. *Kepemimpinan Transformasional*. Manajemen dan Usahawan Indonesia, No.9. Thn. XXVIII
- Tracey, J.B., and Hinkin, T.R. 1998. Transformational leadership or effective managerial practices?, *Group & Organization Management*, Vol 23, No 3, pp 220-236.
- Yuliani.Tri.2007.*Pengaruh Profesionalisme dan Gaji terhadap Semangat Kerja Guru*. Surakarta:Skripsi Universitas Muhamadyah Surakarta