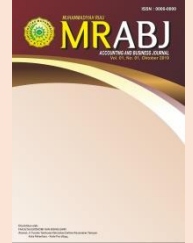




FAKULTAS  
EKONOMI DAN BISNIS

# MRABJ

Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal  
journal homepage: <http://ejurnal.umri.ac.id/index.php/MRABJ>



## ANALISIS DETERMINAN KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS PEGAWAI

Hairina<sup>1</sup> dan Jonnius<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia  
Email: [hairina@uin-suska.ac.id](mailto:hairina@uin-suska.ac.id)

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received: 30 August 2021

Revised: 29 November 2021

Accepted: 01 December 2021

#### Keywords:

Kepuasan Kerja;

Loyalitas;

Beban Kerja;

Kepemimpinan.

### ABSTRACT

Peran manusia sebagai tenaga kerja dalam sebuah organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi publik sangat penting dalam menjaga kelancaran operasional organisasi. Kesetiaan sangat diperlukan, sehingga loyalitas dan kepuasan kerja merupakan komponen yang tidak dapat berdiri sendiri dan perlu mendapat perhatian serius untuk menjaga tingkat turnover tenaga kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Secara khusus, kami menguji pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai di UIN Suska Riau. Sebanyak 137 responden dijadikan sebagai sampel dengan menggunakan metode non proportional stratified random sampling. Analisis data dilakukan dengan pendekatan statistik deskriptif dan inferensial menggunakan metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja masuk dalam kategori tinggi dan loyalitas pegawai sangat tinggi. Beban kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian, beban kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap loyalitas dan hanya dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai.

### 1. Pendahuluan

Di era globalisasi saat ini, pengelolaan karyawan dalam suatu organisasi perusahaan sangat penting dan bisa menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Ketatnya persaingan tenaga kerja pada pasar tenaga kerja menuntut manajemen perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan yang kompeten. Kesetiaan menjadi sangat penting sehingga dibutuhkan upaya mempertahankannya. Kesetiaan atau loyalitas serta kepuasan kerja merupakan komponen yang tidak dapat berdiri sendiri, karena jika tidak maka perusahaan dapat mengalami

peningkatan biaya akibat *turnover* dan mengganggu operasional perusahaan. Menurut teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang pernah digunakan oleh Konovsky dan Pugh (1994) dalam penelitiannya terhadap karyawan sebuah rumah sakit. Ketika seorang karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi. Perilaku seperti inilah yang menunjukkan sikap kesetiaan yang akhirnya menimbulkan loyalitas terhadap organisasi tersebut (Amal, 2019). Loyalitas sebagai suatu

sikap, sejauh mana seseorang mengidentifikasi tempat dia bekerja, yang ditunjukkan dengan keinginan bekerja dengan baik sehingga dapat mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan dan berusaha untuk tidak membuat kesalahan.

Permasalahan loyalitas ini juga terjadi di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau (UIN Suska Riau). Indikasi ini terlihat dari beberapa catatan kepegawaian yang penulis peroleh dari bagian kepegawaian menunjukkan peningkatan permintaan perpindahan pegawai ke dosen dan ke instansi lain, menolak menduduki jabatan tertentu, dan permintaan pensiunan dini, serta demosi pegawai. Data teguran tertulis belum dapat tersaji karena rekapitulasinya dilakukan pada akhir tahun, sementara data per April 2019.

Hasil penelitian terdahulu tentang kepuasan kerja dan loyalitas yang dilakukan oleh Frempong, *et al.* (2018) menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan loyalitas/komitmen. Kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap loyalitas/ komitmen karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Rajput *et al.*, 2016) menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di kalangan akademisi.

Penelitian yang dilakukan Peters (2013) mengidentifikasi hubungan kelebihan kerja pada kepuasan kerja karyawan yang merupakan hal terpenting dari organisasi manapun. Pradana dan Salehudin (2015) juga menemukan kelebihan beban kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan pada kepuasan kerja dan pengaruh positif pada stres terkait pekerjaan dan konflik kehidupan kerja. Temuan ini juga menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi secara signifikan mengurangi niat berpindah. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Shah *et al.* (2011) jika seseorang memiliki beban kerja yang rendah sehubungan dengan kemampuannya, ia berada di bawah pemanfaatan dan beban kerjanya harus dinaikkan ke tingkat yang sesuai dan akan memberikan kepuasan kepada individu dan organisasi. Sebaliknya ketika tinggi, tugas pemimpin untuk mengurangi beban kerja tersebut.

Variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja pada penelitian yang dilakukan oleh Palupi *et al.* (2017) menunjukkan ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Habba *et al.* (2017) juga membahas pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasilnya memberikan bukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi terbukti baik untuk meningkatkan kepuasan kerja, tetapi tidak dapat mendorong penciptaan kinerja. Sementara penelitian Shahab dan Nisa (2014) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pertimbangan individual dan *laissez-faire* adalah prediktor kuat dari semua faktor kepuasan kerja.

Melihat permasalahan diatas dan beberapa hasil penelitian tentang loyalitas dan kepuasan kerja masih menunjukkan hasil yang berbeda-beda, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian secara berkelanjutan mengingat kondisinya yang sangat situasional yang dapat berbeda dari waktu ke waktu. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta terhadap loyalitas pegawai di UIN Suska Riau.

## **2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.1 Loyalitas Karyawan**

Perkataan loyalitas berasal dari kata loyal yang artinya setia. Istilah loyalitas dalam organisasi perusahaan dapat diartikan sebagai kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan. Handoko (2013) menjelaskan bahwa loyalitas pada suatu pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian, melaksanakan tugas dengan baik dan penuh tanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja. Ardana *et al.* (2012) mengatakan, bila karyawan mempunyai loyalitas tinggi maka kesinambungan kinerja karyawan lebih terjamin atau meningkat dari waktu ke waktu. Perusahaan yang memiliki karyawan loyal dapat terhindar dari besarnya biaya *turn over*, baik karena pemutusan hubungan kerja maupun *resign*.

Loyalitas karyawan tercermin dari sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin, kejujuran, menciptakan hubungan kerja yang baik dengan atasan, rekan kerja, serta bawahan dalam menyelesaikan tugas, menciptakan suasana menyenangkan di tempat kerja, menjaga citra perusahaan dan kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu panjang. Selain tujuan efisiensi biaya, juga berdampak terhadap profitabilitas jangka panjang dan keberhasilan perusahaan. Ini juga menunjukkan peran serius sumber daya manusia berlaku dalam segala aspek (Nasiri, 2015).

Menurut Trianasari dalam Sutriniasih (2017) menyebutkan beberapa aspek loyalitas yang menitikberatkan terhadap apa yang dilakukan karyawan untuk perusahaan antara lain: Taat pada peraturan; Tanggung jawab pada perusahaan; Kemauan untuk bekerja sama; Rasa memiliki; Menjaga hubungan antar karyawan.

Widhiastuti (2012) mengemukakan indikasi-indikasi yang memunculkan turunya loyalitas kerja yang terlihat dalam sikap kerja karyawan antara lain:

- 1) Turun/rendahnya produktivitas kerja, dan dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Turunya produktivitas dapat terjadi karena pekerjaan yang tertunda.
- 2) Tingkat absensi meningkat, loyalitas dan sikap karyawan menurun, maka terlihat dalam perilaku kerja yang malas untuk datang tiap hari.
- 3) *Turn over* karyawan yang tinggi adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja di perusahaan, sehingga mereka mencari perusahaan yang lain yang diminati.
- 4) Kegelisahan dimana-mana, loyalitas dan sikap kerja yang menurun menyebabkan kegelisahan bagi karyawan yang lain.
- 5) Tuntutan yang sering terjadi, dimana merupakan perwujudan dan ketidakpuasan. Pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
- 6) Pemogokan, yang akhirnya muncul tuntutan karyawan sebagai dampak atas ketidakpuasan.

Siswanto (2010:112) menyebutkan bahwa karyawan yang loyal tersebut akan menunjukkan sikap yang mencerminkan kemampuan dan keahliannya dalam melaksanakan tugas. Indikasi ini antara lain:

- 1) taat peraturan, setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik.
- 2) tanggungjawab pada perusahaan, kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaikbaiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
- 3) kemauan bekerja sama, bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- 4) rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- 5) memiliki hubungan antar pribadi, hubungan antar karyawan maupun dengan atasan yang baik dalam perusahaan akan meningkatkan loyalitas karena menciptakan rasa nyaman.
- 6) kesukaan terhadap pekerjaannya, Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan.

## 2.2 Kepuasan Kerja

Sutrisno (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya dan akan tampak dalam sikap positif pekerja atas segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya dan terhadap pekerjaannya. Athar *et al.* (2014) dengan mengetahui tingkat kepuasan karyawan akan sangat membantu manajemen dalam mengelola sdm agar lebih efektif dan

efisien, serta mengetahui faktor faktor yang mempengaruhinya. Wesley dan Yulk (2003) menyebutkan tiga macam teori kepuasan, antara lain:

- 1) *Discrepancy Theory*, dipelopori oleh Porter yang mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.
- 2) *Equity Theory*, bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu.
- 3) *Two Factor Theory*, dikemukakan oleh Herzberg dimana membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: Kepuasan Intrinsik atau motivator, dan Kepuasan Ekstrinsik atau *hygiene factors*.

Menurut Smith *et al.* dalam Luthans (2006) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya, antara lain:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), perasaan seseorang bahwa keahliannya sesuai dengan suatu pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja.
- 2) Atasan (*supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya.
- 3) Teman sekerja (*workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 4) Promosi (*promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

### 2.3 Beban Kerja

Menurut Permendagri Nomor 12 tahun 2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Penelitian yang dilakukan oleh Soleman (2011) menyebutkan bahwa

faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

- 1) Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti: Tugas (*task*), Organisasi kerja, Lingkungan kerja.
- 2) Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri akibat dari reaksi beban kerja eksternal meliputi faktor somatic dan faktor psikis.

Lysaght *et al.* (1989) dalam Romadhoni (2015) membagi tiga ukuran beban kerja, yaitu: (1) banyaknya pekerjaan dan hal yang harus dilakukan; (2) Waktu dan aspek-aspek tertentu harus diperhatikan oleh pekerja; dan (3) Pengalaman psikologis subjektif yang dialami.

### 2.4 Kepemimpinan

Menurut Stogdi dalam Sutikno (2014) terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Berikut beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, antara lain:

- "Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama" (Rauch & Behling).
- "Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok" (George P. Terry).
- "Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum" ( H. Koontz dan C. Donnell).
- "Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan" (Ordway Tead).

Menurut Bhatti (2012) ada beberapa tipe kepemimpinan yang sangat erat dan berhubungan dengan efektivitas sebuah kinerja di dalam sebuah perusahaan yaitu: kepemimpinan otoriter, kepemimpinan kendali bebas, dan kepemimpinan demokrasi. Beberapa gaya kepemimpinan menurut Taiwo (2013) antara lain:

- 1) Kepemimpinan transaksional, yang mempromosikan gagasan bahwa karyawan

tunduk pada atasan. Kepemimpinan Birokrasi, bentuk kepemimpinan ini memastikan kepatuhan mutlak terhadap prosedur dan aturan.

- 2) Kepemimpinan Karismatik, mirip dengan kepemimpinan transformasional, biasanya karismatik pada diri mereka sendiri. Perbedaannya adalah motif dibalik metodenya.
- 3) Kepemimpinan Berorientasi Tugas, perhatiannya fokus pada penyelesaian tugas namun kurang mementingkan karyawan mereka.
- 4) Kepemimpinan Berorientasi Pada Orang, sebagian besar karyawan menyukai, namun kebalikan dari tugas yang berorientasi kepemimpinan dan kepentingan tim di atas tujuan organisasi.
- 5) Kepemimpinan Pelayan, dimana sering memimpin dengan contoh, meskipun biasanya dikagumi, karyawan lebih suka pemimpin yang melayani.
- 6) Kepemimpinan Otokratis, karyawan berada di bawah kekuasaan atasan mereka, saran dan pendapat jarang diapresiasi dari karyawan.
- 7) Kepemimpinan Demokratis, memungkinkan karyawan dalam pemikiran kritis bersama, namun keputusan akhir dibuat oleh pemimpin.
- 8) Kepemimpinan *Laissez-Faire*, gaya kepemimpinan ini memungkinkan karyawan untuk bekerja sendiri dengan sedikit gangguan.
- 9) Kepemimpinan Transformasional, dan paling banyak diakui sebagai yang terbaik, menampilkan ciri-ciri gaya kepemimpinan lainnya, namun tetap unik.

Menurut Ali (2013) seorang pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain agar dapat bekerjasama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian dapat dilihat dari visi, kejujuran, motivasi, sikap kooperatif dan perhatian terhadap pegawai.

### 2.5 Hipotesis Penelitian

**H1:** Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

**H2:** Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

**H3:** Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai.

**H4:** Beban kerja berpengaruh terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja.

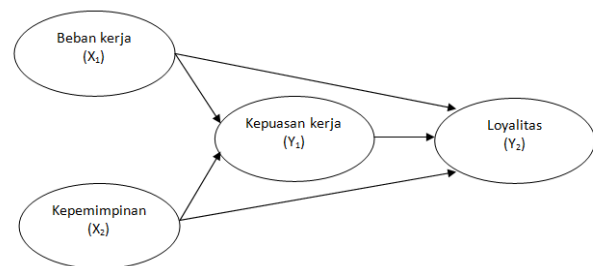
**H5:** Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai.

**H6:** Kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja.

**H7:** Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai.

### 2.6 Model Pemikiran

Secara keseluruhan penelitian ini digambarkan dalam model pemikiran pada gambar 1 berikut.



**Gambar 1.** Model Pemikiran

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik. Jenis data yang digunakan berupa data primer berupa hasil kuesioner dan wawancara, serta data sekunder berupa data-data yang telah dipublikasikan. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PNS UIN Suska Riau yang berjumlah 185 orang. Prosedur pengambilan sampel menggunakan metode *non proportional stratified random sampling* sehingga diperoleh 137 pegawai sebagai sampel. Analisis data dilakukan dengan berbagai uji statistik deskriptif dan inferensial dengan metode analisis jalur.

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran setiap variable. Sedangkan analisis statistik inferensial untuk melihat pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan dan loyalitas pegawai dengan analisis jalur. Secara keseluruhan terdapat dua model dalam penelitian ini, yaitu:

$$Y_1 = \rho_{y_1.x_1} X_1 + \rho_{y_1.x_2} X_2 + e_1 \quad (\text{Model 1})$$

$$Y_2 = \rho_{y_2.x_1} X_1 + \rho_{y_2.x_2} X_2 + \rho_{y_2.y_1} Y_1 + e_2 \quad (\text{Model 2})$$

Dimana:  $X_1$  = beban kerja;  $X_2$  = kepemimpinan;  $Y_1$  = kepuasan kerja;  $Y_2$  = loyalitas;  $e$  = error / variabel pengganggu

**4. Hasil dan Pembahasan**

**4.1 Hasil Uji Statistik Deskriptif**

Sebelum analisis data dilakukan, terlebih dahulu dilakukan pretest kuesioner dengan uji validitas dan reliabilitas dan hasilnya menunjukkan seluruh item pertanyaan valid dan kuesioner realibel. Selanjutnya dilakukan analisis deskriptif dan hasilnya disajikan pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1.** Hasil Uji Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
loyalitas	137	3.17	5.00	4.3990	.44020
kepuasan kerja	137	2.20	5.00	3.7504	.58500
beban kerja	137	1.00	4.00	2.1460	.61018
kepemimpinan	137	1.60	5.00	3.7168	.73190
Valid N	137				

Berdasarkan tabel 1 dengan skala pengukuran kuesioner 1-5 maka diketahui rata-rata skor loyalitas pegawai sebesar 4.3990 kategori sangat tinggi, kepuasan kerja sebesar 3.7504 kategori tinggi, beban kerja sebesar 2.1460 kategori rendah, dan kepemimpinan sebesar 3.7168 kategori baik. Mereka sangat menyenangi pekerjaan dan memiliki rasa tanggungjawab, namun masalah gaji dan tunjangan masih kurang memuaskan. Waktu yang tersedia dalam bekerja sudah sesuai dan tidak terbebani. Ada kecenderungan merasa terusik dalam bekerja namun masih kategori rendah. Kepemimpinan masih kategori visioner, ada kecenderungan kurang memberikan perhatian terhadap pegawai.

**4.2 Analisis Koefisien Jalur**

Hasil pengujian secara parsial dalam model pertama dari variabel beban kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas sebagai berikut:

**Tabel 2.** Hasil Uji Hipotesis Model 1

Model	Standardized Coefficients		t	Sig.
	Beta			
(Constant)			7,711	,000
beban kerja	-,255		-3,534	,001
kepemimpinan	,580		8,052	,000

Dependent Variable: kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji pada tabel 2 diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variable beban kerja sebesar -3,534 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Dengan demikian disimpulkan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini terdukung. Selanjutnya hasil analisis variable kepemimpinan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,052 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian, disimpulkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis kedua juga terdukung.

Model pengujian dengan analisis jalur untuk model struktural I dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini.



**Gambar 2.** Model Struktural I

Berdasarkan gambar 2 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = \rho_{y_1.x_1} X_1 + \rho_{y_1.x_2} X_2 + e_1$$

$$\text{Kepuasan kerja} = -0,255 \text{ Beban kerja} + 0,580 \text{ Kepemimpinan} + 0,640$$

Selanjutnya hasil pengujian secara parsial dalam model kedua dari variabel beban kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas ditampilkan pada tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3.** Hasil Uji Hipotesis Model 2

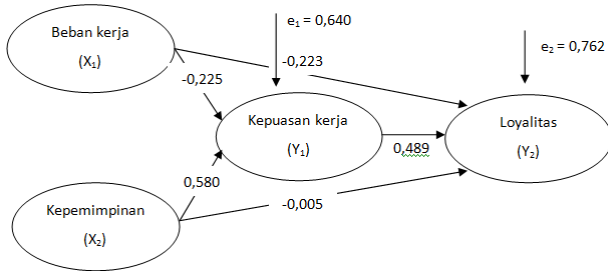
Model	Standardized Coefficients		t	Sig.
	Beta			
(Constant)	3,375		9,446	,000
beban kerja	-,223		-2,475	,015
kepemimpinan	-,005		-,052	,958
kepuasan kerja	,489		4,742	,000

Dependent Variable: loyalitas

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 3 diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung}$  variable beban kerja sebesar -2,475 dan nilai signifikansi sebesar 0,015. Dengan demikian disimpulkan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap

loyalitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terdukung. Kemudian untuk variable kepemimpinan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,052 dan nilai signifikansi 0,958. Dengan demikian disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat tidak terdukung. Selanjutnya hasil analisis variable kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,742 dan nilai signifikansi 0,000. Dengan demikian disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Sehingga hipotesis kelima dalam penelitian ini juga terdukung.

Model pengujian analisis jalur diperoleh diagram jalur model struktural II dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini.



**Gambar 3.** Model Struktural II

Berdasarkan Gambar 3 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_2 = \rho_{Y_2.X_1} X_1 + \rho_{Y_2.X_2} X_2 + \rho_{Y_2.Y_1} Y_1 + e_2$$

$$\text{Loyalitas} = -0,223 \text{ Beban kerja} - 0,005 \text{ Kepemimpinan} + 0,489 \text{ Kepuasan kerja} + 0,762.$$

### Pengujian Mediasi

#### *Pengaruh Beban Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Loyalitas*

Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung yang diberikan oleh  $X_1$  terhadap  $Y_1$  sebesar -0,225. Sementara pengaruh tidak langsung  $X_1$  melalui  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  merupakan perkalian antara nilai beta  $X_1$  terhadap  $Y_1$  dengan nilai beta  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  sebesar  $(-0,223 \times 0,489 = -0,109)$ . Pengaruh total yang diberikan  $X_1$  terhadap  $Y_2$  merupakan pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $(-0,225) + (-0,109) = -$

0,334. Dengan demikian nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, hal ini menjelaskan bahwa secara tidak langsung  $X_1$  melalui  $Y_1$  memiliki pengaruh yang signifikan terhadap  $Y_2$ .

#### *Pengaruh Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Loyalitas*

Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung yang diberikan oleh  $X_2$  terhadap  $Y_1$  sebesar 0,580. Sementara pengaruh tidak langsung  $X_2$  melalui  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  sebesar  $(0,580 \times 0,489 = 0,283)$ . Dengan demikian pengaruh total yang diberikan  $X_2$  terhadap  $Y_2$  yaitu  $(0,580) + (0,283) = 0,863$  dan sehingga nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, dimana hal ini menjelaskan bahwa secara tidak langsung  $X_1$  melalui  $Y_1$  tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap  $Y_2$ .

### 5. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan tingkat kepuasan kerja tinggi, loyalitas pegawai sangat tinggi, beban kerja rendah, dan kepemimpinan di UIN Suska Riau kategori baik. Mereka sangat menyenangkan pekerjaan dan memiliki rasa tanggungjawab, namun masalah gaji dan tunjangan masih dianggap kurang memuaskan. Waktu yang tersedia dalam bekerja dianggap sudah sesuai sehingga dianggap tidak terbebani dalam bekerja. Secara umum ada kecenderungan merasa terusik dalam bekerja namun masih dalam kategori rendah. Kepemimpinan di UIN Suska Riau masih termasuk seorang yang visioner, namun ada kecenderungan kurang memberikan perhatian terhadap pegawai. Sementara itu beban kerja dan kepemimpinan sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja juga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja. Pengaruh tak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas serta pengaruh tak langsung melalui kepuasan kerja juga lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung. Dengan demikian kepemimpinan

hanya dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja saja. Selanjutnya kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pegawai.

### Daftar Pustaka

- Amal, M. K. (2019). *State of The Art Teori Pertukaran: Dari Teori Pertukaran Sosial Klasik sampai Teori Pertukaran Sosial Kontemporer*.
- Ali, E. M. (2013). *Kepemimpinan Integratif Dalam Konteks Good Governance*. Cetakan Pertama. PT. Multicerdas Publishing. Jakarta.
- Ardana, I. K. dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Athar, W., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, P. H. M., Hussain, I., Anjum, W., Ali, M. A., & Arshad, R. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning & Development*. 4(2).
- Bhatti, N. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, pp. 192–200.
- Frempong, L. N., Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*. Vol.10, No.12, 2018.
- Habba, D., Modding, B., Bima, M. J., & Bijang, J. (2017). The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*. 7(1), 52-64.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Nasiri, S. (2015). The Impact of Employee Loyalty on the Success of Organizations: A Case Study on the Dealerships of Heavy Equipment in Iran. *Journal of Human Resource Management*, 3(3):27.
- Palupi, D. A. P., Cahjono, M. P., Satyawati, E. (2017). Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(4).
- Peters, J. (2013). Workload, stress and job-satisfaction among Waldorf teachers An explorative study. *RoSE - Research on Steiner Education*. 3(2).
- Pradana, A., & Salehudin, I. (2015). Work Overload and Turnover Intention of Junior Auditors in Greater Jakarta, Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*. 9(2), 108-124.
- Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian J. Management*; 7(2).
- Romadhoni, L. C., Asnomy T., & Suryatni, M. (2015). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan dukungan sosial terhadap burnout pustakawan di Kota Mataram. *Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi, dan Kearsipan Khizanah Al-Hikmah*, 3(2), 125-145.
- Shah, S. S. H., Jaffari, A. R., Aziz, J., Ejaz, W., Ul-Haq, I., & Raza, S. N. (2011). Workload and Performance of Employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(5), 256-267.
- Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. 2(5), 69-77.
- Soleman, A. (2011). *Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Wight Limit*. Universitas Pattimura. Ambon.
- Sutikno, S. M. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Holistica. Lombok.
- Sutriniasih, K. S. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan Pada PT. Plasa Telkom Group

- Singaraja. *Ejournal Jurusan Pendidikan Ekonomi* 10(2).
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Taiwo, O. (2013). *Leadership Style (Impact on Employee)*. Degree programme in International Business Bachelor's Thesis. Lahti University of Applied Sciences.
- Wesley, K., & Yukl, G. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Widhiastuti, W. (2012). *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Penerbit Semarang University Press. Semarang.