

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI TERHADAP LOYALITAS  
DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA KARYAWAN BANK BNI  
SYARIAH DI SURABAYA**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Sarjana  
Program Studi Ekonomi Syariah



Oleh :

**ERVINA YUSVITA ELFANI**  
**NIM : 2015710789**

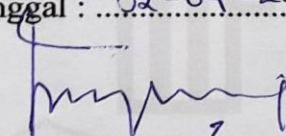
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2019**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

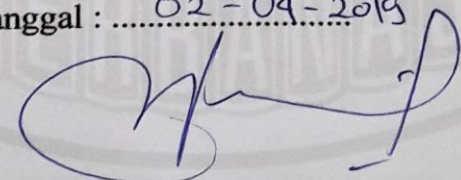
Nama : Ervina Yusvita Elfani  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 21 April 1997  
N.I.M : 2015710789  
Program Studi : Ekonomi Syariah  
Program Pendidikan : Sarjana  
Konsentrasi : Ekonomi Syariah  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Loyalitas  
Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan Bank BNI  
Syariah Di Surabaya

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing,  
Tanggal : ...02-04-2019

  
**(Emma Julianti, S.E.,MM)**

Ketua Program Studi Sarjana Ekonomi Syariah  
Tanggal : ...02-04-2019

  
**(Dr. Dra. Ec. Wiwik Lestari, M.Si)**

# THE INFLUENCE OF ISLAMIC LEADERSHIP ON LOYALTY MEDIATED BY JOB SATISFACTION OF BNI SYARIAH IN SURABAYA

**Ervina Yusvita Elfani**  
STIE Perbanas Surabaya  
Email : [ervinaelfanii@gmail.com](mailto:ervinaelfanii@gmail.com)

## ABSTRACT

*This study aims to determine and analyze the influence of Islamic leadership on loyalty mediated by the work satisfaction of Bank BNI Syariah employees in Surabaya. The sampling technique used is purposive sampling. The sample in this study consists of 46 BNI Syariah employees in Surabaya. Data are collected through survey method by distributes questionnaires. Hypothesis testing was conducted using WarpPLS 6.0. The results of this study are Islamic leadership has no significant effect on employee loyalty. Islamic leadership has a significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a significant effect on employee loyalty. While, the results of the mediator show job satisfaction mediates in full Islamic leadership towards employee loyalty.*

**Keywords:** *Islamic Leadership, Job Satisfaction, Employee Loyalty*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam suatu organisasi, oleh sebab itu diperlukan usaha untuk mengolah SDM secara profesional agar terwujud suatu keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kemampuan organisasi (Rahmila Sari, Mahlia Muis, & Nurdjannah Hamid, 2012:87). Salah satu aspek penting SDM bagi organisasi adalah loyalitas karyawan. Loyalitas didefinisikan sebagai komitmen karyawan terhadap kesuksesan organisasi dan keyakinan bahwa bekerja di organisasi merupakan pilihan terbaik (Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015) dalam Tomic *et al.*, (2018:828). Karyawan yang loyal akan percaya pada organisasi dan berusaha sebaik mungkin untuk melayani pelanggan baik internal maupun eksternal yang pada akhirnya akan berdampak keberlangsungan organisasi. Dewasa ini dalam industri perbankan syariah dituntut untuk memberikan layanan perbankan yang berkualitas dalam rangka memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat. Untuk itu perbankan perlu berupaya meningkatkan loyalitas

karyawannya dalam rangka menghasilkan kinerja yang unggul.

Merujuk hasil survei PricewaterhouseCoopers (PwC) Indonesia pada Januari-Februari 2014, *turnover* di industri perbankan Indonesia cukup tinggi yaitu mencapai angka 15%. Seperti yang tampak pada tabel 1.1, data di BNI menunjukkan bahwa tingkat keluar masuk karyawan pada tahun 2016 tercatat 337 pegawai Perseroan yang berhenti atau sebesar 7,6% dari total karyawan akhir tahun yang mencapai 4.450 pegawai. Dengan demikian terdapat kenaikan angka *turnover* tahun 2016 sebesar 0,6% dibanding tahun 2015. Fenomena tersebut perlu diperhatikan oleh Bank BNI Syariah karena loyalitas merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kesuksesan sebuah bank.

**Tabel 1.1**  
**DATA TURNOVER KARYAWAN BNI SYARIAH DI SURABAYA**  
**TAHUN 2015-2016**

Turnover Rate	Presentase
2015	7%
2016	7,6%

Sumber: Laporan Tahunan Bank BNI Syariah 2016

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan dan sikap karyawan dalam kaitannya dengan komponen pekerjaan seperti lingkungan di mana karyawan tersebut bekerja, kondisi tempat kerja, penghargaan seperti gaji dan bonus dan pekerjaan itu sendiri (Glisson & Durick, 1988; Kim *et al.*, 2005) dalam Waqas *et al.*, (2014:144).

Kepuasan kerja sebagaimana dijelaskan oleh Baharom, Saad, & Ismail (2014) dalam Elfira Maya Adiba (2018:63) bahwa perasaan bahagia yang diperoleh sebelum, selama dan setelah melakukan beberapa pekerjaan, berdasarkan pada keyakinan bahwa melakukan pekerjaan adalah tindakan kesalehan, dilakukan untuk mendapatkan keridhaan Allah. Kepuasan kerja karyawan akan memiliki loyalitas jika merasakan kepuasan kerja dalam melaksanakan pekerjaannya yang didukung dengan gaji dan bonus kerja yang sesuai, lingkungan kerja yang kondusif, pemimpin yang baik. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Walker (2005) dalam Waqas *et al.*, (2014:144) terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Kepemimpinan juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi karyawan dengan antusiasme dan upaya maksimal untuk mencapai tujuan kelompok. Bagi perbankan yang memiliki nilai-nilai Islami seperti Bank BNI Syariah di Surabaya, kepemimpinan Islami diyakini dapat

mempengaruhi kualitas karyawannya sebagaimana yang disampaikan oleh Abusama *et al.*, (2017:2) menjelaskan bahwa keterampilan pemimpin dalam memimpin akan menuntun manusia menuju tujuan yang ingin dicapai, yaitu martabat dan kesejahteraan yang diiringi berkat Allah sebagaimana tercantum dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 207 yang berbunyi:

وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ  
مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ

Artinya: “Dan di antara manusia ada orang yang mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya”.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Elfira Maya Adiba (2018:72) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan Islami mempengaruhi loyalitas karyawan. Pemimpin Islami akan menunjukkan akhlak yang mulia dalam memimpin seperti memperlakukan bawahan secara adil, memberi teladan yang baik, memperhatikan bawahan, memiliki integritas, dan dapat dipercaya. Pada akhirnya hal tersebut akan meningkatkan loyalitas karyawan. Di samping itu kepemimpinan Islami juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas jika merasa puas jika diperlakukan secara adil dan penuh perhatian.

Berdasarkan uraian di atas maka diajukan sebuah proposal skripsi yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI TERHADAP LOYALITAS DENGAN MEDIASI

## RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS

### Loyalitas Karyawan

Loyalitas didefinisikan sebagai komitmen karyawan terhadap kesuksesan organisasi dan keyakinan bahwa bekerja di organisasi merupakan pilihan terbaik (Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015) dalam Tomic *et al.*, (2018:828). Karyawan yang loyal akan percaya pada organisasi dan berusaha sebaik mungkin untuk melayani pelanggan baik internal maupun eksternal yang pada akhirnya akan berdampak keberlangsungan organisasi. Menurut Allen dan Grisaffe (2001) dalam Javed, Balouch, & Hassan (2014:123) mengatakan bahwa loyalitas karyawan adalah keadaan mental dan menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja, dan itu mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bersama organisasi.

Menurut Allen & Meyer (1997) dalam Gashti, Torbehbar, & farhoudnia (2014:38) bahwa loyalitas karyawan diidentifikasi oleh tiga faktor yaitu: keyakinan kuat dalam nilai organisasi, upaya luar biasa untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan tinggi untuk tinggal di organisasi. Menurut Rachel (2009) dalam Gasthi, Torbehbar, & Farhoudnia (2014:38) bahwa loyalitas karyawan dihubungkan dengan kerjasama yang berkelanjutan dengan organisasi. Dalam hal ini indeks yang dipertimbangkan untuk loyalitas karyawan yaitu keinginan untuk terus bekerja dengan organisasi, menyelesaikan lebih banyak pekerjaan, rasa memiliki dalam organisasi, dan mengambil lebih banyak tanggung jawab.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan dan sikap karyawan dalam kaitannya dengan komponen pekerjaan seperti lingkungan di mana dia bekerja, kondisi tempat kerja, penghargaan seperti gaji dan

bonus dan pekerjaan itu sendiri (Glisson & Durick, 1988; Kim et al., 2005) dalam Waqas *et al.*, (2014:144). Kepuasan kerja adalah ekspresi emosional yang positif sebagai hasil penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 1998) dalam Abusama *et al.*, (2017:2). Menurut Davis & Newstrom (1994) dalam Deden Misbahudin Muayyad (2016:81) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan tersebut. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Ketika seseorang mengaku merasa adanya kepuasan terhadap pekerjaannya, hal ini berarti orang tersebut benar-benar menyukai pekerjaan, dan memiliki perasaan yang baik.

Karyawan bersyukur dengan pekerjaan saat ini karena banyak orang yang mengidamkan bekerja di tempat mereka dan mereka berhasil mendapatkan pekerjaan tersebut. Karyawan juga bersyukur dengan pekerjaan saat ini karena mereka dapat mewujudkan harapan orang tua. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya karena gaji yang diterima terbebas dari riba sehingga memberikan ketenangan hati. Menurut Hasibuan (2006) dalam Abdul Rahman Rahim (2017:2137) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu layanan yang adil dan masuk akal menjawab, penempatan yang tepat berdasarkan keahlian, tingkat keparahan pekerjaan, suasana kerja dan lingkungan, peralatan yang mendukung implementasi kerja, sikap pemimpin dalam kepemimpinan, dan kualitas pekerjaannya monoton atau tidak.

### Kepemimpinan Islami

Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi karyawan dengan antusiasme dan upaya maksimal untuk mencapai tujuan kelompok. Pimpinan yang

memberikan perhatian dengan sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawannya agar terwujud kinerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan (M. Thoha, 2001) dalam Rahmila Sari, Mahlia Muis, & Nurdjannah Hamid (2012:88). Kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan yang dipraktekkan oleh Nabi Muhammad SAW, di mana gaya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan Al-Qur'an. Pemimpin Islami adalah pemimpin yang memiliki karakter luhur sehingga dapat menjadi contoh bagi bawahannya (Abdul Rahman Rahim, 2017:2136).

Menurut Hafidhuddin & Tanjung (2003) dalam Abdul Rahman Rahim (2017:2135) bahwa ada empat syarat menjadi pemimpin yang islami yaitu: memiliki iman yang kuat, memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas, memiliki karakter yang mulia, memiliki keahlian dalam kepemimpinan, memahami ilmu administrasi, dan manajemen dalam mengatur urusan dunia. Pengaruh yang dominan dari suatu perusahaan adalah dari kepemimpinannya. Sehingga, untuk meningkatkan kinerja karyawan maka yang diutamakan adalah memperbaiki hubungan antara pimpinan dan karyawannya. Hal ini terjadi karena peran pimpinan dalam suatu perusahaan adalah sangat besar terhadap tujuan dari perusahaan tersebut. Seorang pemimpin harus memiliki perilaku yang baik mampu mempengaruhi orang lain, memiliki pengetahuan manajerial dan strategi, dapat mengambil keputusan, memiliki tanggung jawab yang tinggi, mampu menyampaikan ide-ide dan kebijakannya kepada karyawannya, dan mampu mengayomi karyawannya (Rahmila Sari, Mahlia Muis, & Nurdjannah Hamid, 2012:91).

### **Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Loyalitas Karyawan**

Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi karyawan dengan antusiasme dan upaya maksimal untuk

mencapai tujuan kelompok. Pimpinan yang memberikan perhatian dengan sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawannya agar terwujud kinerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan (M. Thoha, 2001) dalam Rahmila Sari, Mahlia Muis, & Nurdjannah Hamid (2012:88). Dalam perspektif Islam, kepemimpinan digambarkan sebagai kepercayaan yang melibatkan kontrak psikologis antara pemimpin dan pengikut untuk melakukan perbuatan baik. Pemimpin yang memberikan contoh keteladanan yang baik akan disenangi oleh karyawannya, sehingga karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan tersebut. Hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan akan menjadikan mereka semakin dekat, sehingga karyawan merasa dirinya penting dalam perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Elfira Maya Adiba (2018:72) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan Islami mempengaruhi loyalitas karyawan. Pemimpin Islami akan menunjukkan akhlak yang mulia dalam memimpin seperti memperlakukan bawahan secara adil, memberi teladan yang baik, memperhatikan bawahan, memiliki integritas dan dapat dipercaya. Pada akhirnya hal tersebut akan meningkatkan loyalitas karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka diambil hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan BNI Syariah di Surabaya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan dalam Islam adalah gaya yang diterapkan oleh pemimpin berdasarkan nilai-nilai spiritual Islam (Abdul Rahman Rahim, 2017:2135). Pemimpin adalah salah satu faktor yang memainkan peran penting dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun kepuasan kerja menurut Baharom, Saad, & Ismail (2014) dalam Elfira Maya Adiba (2018:63) adalah



perasaan bahagia yang diperoleh sebelum, selama dan setelah melakukan beberapa pekerjaan.

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan Islami yang mencerminkan sifat Nabi Muhammad SAW akan menunjukkan perilaku benar (*shidiq*), dapat dipercaya dan bertanggung jawab (*amanah*), memiliki keterampilan berkomunikasi (*tabligh*), dan memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas (*fathonah*). Perilaku pemimpin yang positif tersebut sesuai dengan harapan karyawan dan selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Abdul Rahman Rahim (2017:2134) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan Islami mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BNI Syariah di Surabaya.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan**

Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan dan sikap karyawan dalam kaitannya dengan komponen pekerjaan seperti lingkungan di mana dia bekerja, kondisi tempat kerja, penghargaan seperti gaji dan bonus dan pekerjaan itu sendiri (Glisson & Durick, 1988; Kim *et al.*, 2005) dalam Waqas *et al.*, (2014:144). Karyawan akan memiliki loyalitas jika merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya yang didukung dengan gaji dan bonus yang sesuai, lingkungan kerja yang kondusif, pemimpin yang baik. Dapat dikatakan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada berbagai aspek pekerjaannya maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan pada organisasinya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Walker (2005) dalam Waqas *et al.*, (2014:144) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan

loyalitas karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

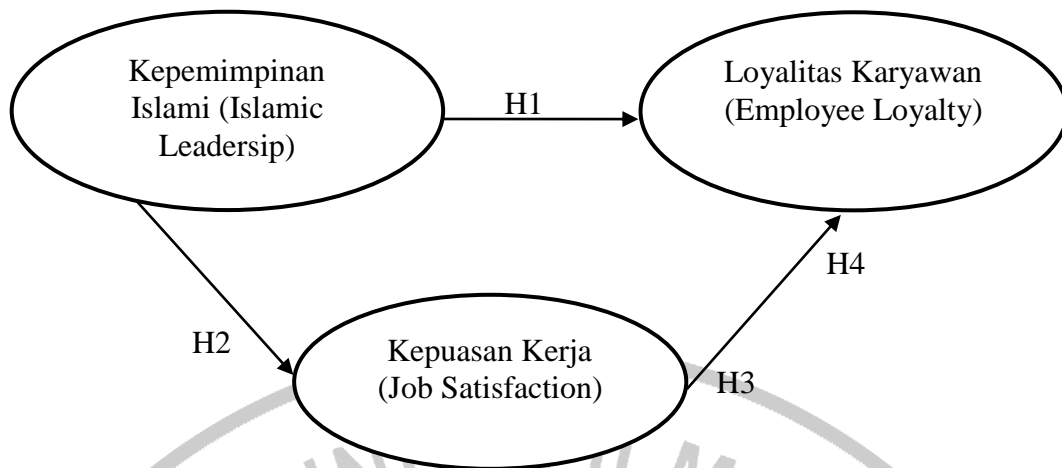
Hipotesis 3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan BNI Syariah di Surabaya.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Loyalitas Dengan Mediasi Kepuasan Kerja**

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan Islami yang mencerminkan sifat Nabi Muhammad SAW akan menunjukkan perilaku benar (*shidiq*), dapat dipercaya dan bertanggung jawab (*amanah*), memiliki keterampilan berkomunikasi (*tabligh*), dan memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas (*fathonah*). Perilaku pemimpin yang positif tersebut sesuai dengan harapan karyawan dan selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan memiliki loyalitas jika merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya yang didukung dengan gaji dan bonus yang sesuai, lingkungan kerja yang kondusif, pemimpin yang baik. Dapat dikatakan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada berbagai aspek pekerjaannya maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan pada organisasinya.

Hipotesis 4 : Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap loyalitas karyawan BNI Syariah di Surabaya.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

### Metode Penelitian

### Rancangan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif karena penelitian ini bertujuan menggambarkan keadaan yang sebenarnya saat penelitian dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data primer. Berdasarkan jenis penelitiannya, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu sebagai metode untuk menguji teori-teori tertentu, membangun fakta, menunjukkan hubungan dan pengaruh serta perbandingan setiap variabel. Berdasarkan jenis datanya, penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan data primer yaitu data yang diambil secara langsung dari responden. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional* yaitu penelitian ini dilakukan pada saat tertentu dengan menggabungkan jawaban dari responden.

### Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini menggunakan variabel eksogen, variabel mediasi, dan variabel endogen antara lain: 1) Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Islami (KI), 2) Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (KK), 3) Variabel

endogen dalam penelitian ini adalah Loyalitas Karyawan (LK).

### Definisi Operasional Kepemimpinan Islami

Kepemimpinan Islami adalah penilaian responden tentang sejauh mana gaya atasan langsung menunjukkan gaya kepemimpinan Islami sesuai gaya sifat Nabi Muhammad SAW. Indikator yang mengukur kepemimpinan Islami adalah sebagai berikut: 1) Shidiq, 2) Fathonah, 3) Amanah, 4) Tabligh.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah penilaian responden terhadap perasaan dan sikap karyawan BNI Syariah terhadap berbagai aspek pekerjaan. Indikator yang mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut: 1) Kepuasan terhadap gaji, 2) Kepuasan terhadap penghargaan pekerjaan, 3) Kepuasan terhadap kesempatan promosi,

### Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah penilaian responden tentang komitmen karyawan terhadap kesuksesan organisasi dan keyakinan untuk tetap bekerja di BNI Syariah. Indikator yang mengukur loyalitas karyawan adalah sebagai berikut: 1) Tetap bekerja di organisasi, 2)



Merekomendasikan organisasi, 3) Tetap mempertahankan organisasi, 4) Mendukung tujuan organisasi, 5) Kesetiaan pada organisasi, 6) Rasa memiliki pada organisasi.

### **Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015:80). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BNI Syariah di Surabaya.

Sampel dari penelitian ini adalah sebagian karyawan BNI Syariah di Surabaya yang sesuai dengan karakteristik responden yang ditetapkan oleh peneliti.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu, meliputi: 1) Karyawan BNI Syariah, 2) Usia minimal 19 tahun, 3) Sudah bekerja minimal 1 tahun.

### **Data dan Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumbernya (Syofian, 2013:16). Peneliti memperoleh data primer

langsung dari karyawan BNI Syariah di Surabaya melalui kuesioner.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner responden diminta untuk memberikan penilaian atas pernyataan yang sesuai yang ditujukan kepada responden tersebut, setelah itu data diolah dan diuji untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

#### **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel eksogen, variabel mediasi, dan variabel endogen. Dalam penelitian ini peneliti memberikan sebuah gambaran secara detail dari hasil jawaban responden dari karyawan BNI Syariah di Surabaya melalui kuesioner yang telah diisi.

#### **Analisis Statistik**

Analisis statistik digunakan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh dari beberapa variabel eksogen, variabel mediasi, dan variabel endogen. Alat uji statistik yang digunakan dalam pengujian hipotesis di penelitian ini adalah *Partial Least Square Structural Modelling (PLS-SEM)* dengan menggunakan program WarpPLS. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model*. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan Islami sebagai variabel eksogen, loyalitas karyawan sebagai variabel endogen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

**TABEL 1**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN**

KARAKTERISTIK	FREKUENSI	PRESENTASE
<b>JENIS KELAMIN</b>		
Laki-laki	19	41%
Wanita	27	59%
<b>USIA</b>		
$19 \leq x < 25$ tahun	18	39%
$25 \leq x < 35$ tahun	28	61%
$35 \leq x < 45$ tahun	0	0%
$x \geq 45$ tahun	0	0%
<b>PENDAPATAN</b>		
$3.500.000 \leq x < 5.000.000$	21	46%
$5.000.000 \leq x < 7.500.000$	21	46%
$7.500.000 \leq x < 10.000.000$	3	6%
$x \geq 10.000.000$	1	2%
<b>PENDIDIKAN AKHIR</b>		
SMA/SMK	0	0%
Diploma	1	2%
Sarjana (S1)	45	98%
Lainnya	0	0%
<b>LAMA BEKERJA</b>		
$1 \leq x < 3$ tahun	19	42%
$3 \leq x < 5$ tahun	23	51%
$5 \leq x < 7$ tahun	1	2%
$x \geq 9$ tahun	2	5%

Sumber: Diolah

Tabel 1 menampilkan data karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendapatan, pendidikan akhir, dan lama bekerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin karyawan BNI Syariah di Surabaya didominasi oleh responden yang berjenis kelamin perempuan. Karakteristik responden berdasarkan usia karyawan BNI Syariah di Surabaya didominasi oleh responden yang berusia  $25 \leq x < 35$  tahun. Karakteristik responden berdasarkan pendapatan

karyawan BNI Syariah di Surabaya didominasi oleh responden dengan pendapatan  $3.500.000 \leq x < 5.000.000$  dan  $5.000.000 \leq x < 7.500.000$ . Karakteristik responden berdasarkan pendidikan akhir karyawan BNI Syariah di Surabaya didominasi oleh responden dengan pendidikan akhir Sarjana. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja karyawan BNI Syariah di Surabaya didominasi oleh responden dengan lama bekerja selama  $3 \leq x < 5$  tahun.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

Indikator	<i>Outer Loading Factor</i>	Keterangan
KI 2	0,783	VALID
KI 3	0,749	VALID
KI 5	0,824	VALID
KI 6	0,869	VALID
KI 9	0,739	VALID
KK 1	0,898	VALID

Indikator	Outer Loading Factor	Keterangan
KK 2	0,890	VALID
KK 3	0,768	VALID
KK 4	0,792	VALID
KK 5	0,800	VALID
LK 1	0,904	VALID
LK 2	0,934	VALID
LK 5	0,891	VALID

Sumber: Diolah

Tabel 2 memberikan hasil bahwa semua item pernyataan sudah memenuhi syarat karena nilai konstruk *loading factor*  $\geq 0,5$ . Dengan demikian maka setiap konstruk didukung oleh indikator-indikator yang telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

**Tabel 3**  
**Hasil Akar Kuadrat AVE**

	KI	KK	LK
KI	(0,794)	0,061	-0,071
KK	0,061	(0,831)	0,777
LK	-0,071	0,777	(0,910)

Sumber: Diolah

Tabel 3 menunjukkan bahwa akar AVE > dari korelasi konstruk antar variabel yang ada di bawahnya, sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk memenuhi validitas diskriminan.

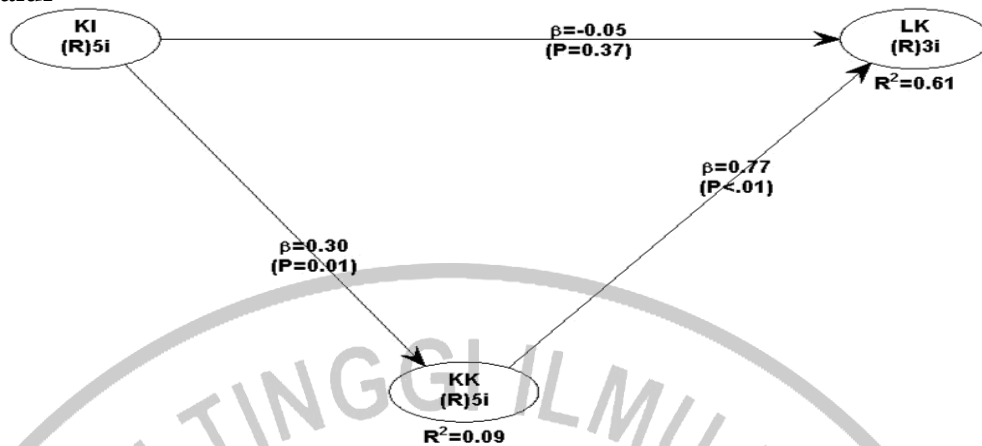
**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Laten**

Variabel	Composite Reliability Coefficient	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Islami	0,895	0,852	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,918	0,887	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,935	0,896	Reliabel

Sumber: Diolah

Tabel 4 menerangkan bahwa nilai dari *Composite Reliability* baik, karena semua konstruk memiliki hasil > 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki hasil yang reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

## Koefisien Jalur



**Gambar 2**  
**Hasil Estimasi Model**

Berdasarkan hasil estimasi model yang ditunjukkan di atas pada gambar 2 dengan analisis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Islami secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Koefisien jalur ( $\beta$  sebesar  $-0,05$  dengan signifikan  $0,37$  atau  $> 0,05$ ). Artinya pemimpin yang menunjukkan sifat shidiq, amanah, tabligh, dan fathonah yang tinggi tidak dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
2. Kepemimpinan Islami berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur ( $\beta$  sebesar  $0,30$  dengan signifikan  $0,01$ ). Artinya pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan Islami maka
3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Koefisien jalur ( $\beta$  sebesar  $0,77$  dengan signifikan  $< 0,001$ ). Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada berbagai aspek pekerjaannya maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan pada BNI Syariah.
4. Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan Islami terhadap loyalitas karyawan, karena kepemimpinan Islami secara langsung tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Hipotesis tidak diterima dan tidak teruji kebenarannya dikarenakan kepemimpinan Islami tidak berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan. Artinya pemimpin yang memberikan contoh keteladanan yang baik dengan menunjukkan perilaku shidiq, amanah, tabligh, dan fathonah tidak menyebabkan karyawan menjadi loyal terhadap BNI

Syariah. Koefisien jalur yang negatif tersebut menunjukkan hubungan yang berlawanan antara kepemimpinan Islami dan loyalitas karyawan. Artinya semakin menunjukkan hubungan yang berlawanan antara kepemimpinan Islami dan loyalitas karyawan. Artinya semakin menunjukkan perilaku shidiq, amanah, tabligh, dan fathonah semakin rendah loyalitas karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Terbukti kebenarannya bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Artinya pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan Islami maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Karyawan akan merasa puas jika diperlakukan secara adil dan penuh perhatian.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan**

Hasil hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang menyatakan “Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan”. Terbukti kebenarannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap loyalitas

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Tinggi rendahnya loyalitas karyawan BNI Syariah tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan Islami para atasan langsungnya. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) pada penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kepemimpinan Islami karyawan BNI Syariah maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan BNI Syariah semakin tinggi pula loyalitas karyawannya terhadap BNI Syariah. Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara

karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada berbagai aspek pekerjaannya maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan pada organisasinya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Loyalitas dengan mediasi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan Islami terhadap loyalitas karyawan. Terbukti kebenarannya dengan melalui pengaruh mediasi kepuasan kerja yang memperlihatkan bahwa kepemimpinan Islami secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penerapan kepemimpinan Islami yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan selanjutnya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan loyalitas karyawan BNI Syariah.

penuh kepemimpinan Islami terhadap loyalitas karyawan, yang artinya penerapan kepemimpinan Islami

Penelitian ini mempunyai keterbatasan (1) Proses penyebaran dan pengembalian kuesioner membutuhkan waktu yang lama. (2) Bagian pekerjaan responden banyak yang tidak mengisi jadi tidak dapat mengkategorikan bagian pekerjaan responden pada penelitian ini. (3) Peneliti berikutnya dapat mempertimbangkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel formatif.

Berdasarkan pada hasil dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan BNI Syariah yaitu, BNI Syariah dapat meningkatkan gaya kepemimpinan Islami terutama dengan meningkatkan kemampuan atasan langsung untuk mengarahkan karyawan karena indikator ini memiliki nilai rata-rata tanggapan responden yang paling rendah, BNI Syariah dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan

meningkatkan kesesuaian gaji terhadap beban kerja karyawan karena indikator ini dinilai yang paling rendah oleh karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, dapat meningkatkan jumlah responden, perlu mendampingi dan menjelaskan cara

pengisian kuesioner agar responden menjawab seluruh pernyataan pada kuesioner, dan dapat menambah variabel bebas dalam penelitian ini seperti komitmen organisasional.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdul, R. R. 2017. The Effects of Islamic Leadership Style on Job Satisfaction. *The Social Sciences*, 12(11), 2134-2144.
- Abusama, M., Haming, M., Hamzah, M. N., & Ramlawati. 2017. Effect of Motivation, Competence and Islamic Leadership on Job Satisfaction and Teacher Performance in Vocational High School. *IOSR Journal Of Business and Management*, 19(10), 1-12.
- Adiba, E. M. 2018. Kepemimpinan Islami, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, dan Loyalitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri di Sidoarjo. *Journal of Islamic Economics*, 2 (1), 60-80.
- Gashti, M. A., Torbehbar, S. V., & Farhoudnia, B. 2014. The Relationship Between Leadership Styles, Employee Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, 1(2), 36-45.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2014. *Partial Least Square Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 4.0* (2 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. 2014. Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4, No. 2, 120-140.
- Muayyad, D. M. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9 (1), 79-102.
- Sari, R., Muis, M., & Hamid, N. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis*, 1(1), 87-93.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Syofian, Siregar. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. 2018. An Empirical Study Of Employee Loyalty, Service Quality, Cost Reduction and Company Performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 827-846.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., Arshad, R. 2014. Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning & Development*, 4 (2), 141-161.



[https://www.bnisyariah.co.id/Laporan Tahunan/BNISyariah/2016](https://www.bnisyariah.co.id/Laporan_Tahunan/BNISyariah/2016)  
diakses 21 Oktober 2018 Pukul 11.30

