
Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan Islam terhadap loyalitas karyawan BNI Syariah di Surabaya

JBB
9, 1

109

Ervina Yusvita Elfani*

STIE Perbanas Surabaya, Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya 60118
Jawa Timur, Indonesia

Received 26 Juni 2019
Revised 25 November 2019
Accepted 25 November 2019

ABSTRACT

Today, sharia banking industry is demanded to provide quality banking services in order to win increasingly tight business competition. For this reason, they need to increase their employees' loyalty for producing superior performance. Employee loyalty is believed to be influenced by leadership and job satisfaction. This study aims to determine and analyze the effect of Islamic leadership on loyalty mediated by the job satisfaction of Bank BNI Sharia employees in Surabaya. It used a purposive sampling for taking the sample, consisting of 81 BNI Sharia employees in Surabaya. The data were collected through survey method by distributing the questionnaires. Hypothesis testing was conducted using WarpPLS 5.0. It shows that Islamic leadership has no significant effect on employee loyalty. Islamic leadership has a significant effect on job satisfaction. In turn, job satisfaction has a significant effect on employee loyalty. It can be implied that job satisfaction is an important mediating variable for the leaders in order to increase their employee loyalty. The leaders should be able to behave in such a way that they can create employee job satisfaction, their satisfied employees finally become loyal to the company.

JEL Classification:
G21

DOI:
10.14414/jbb.v9i1.1718

ABSTRAK

Saat ini, industri perbankan syariah dituntut untuk memberikan layanan perbankan yang berkualitas agar dapat memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat. Untuk alasan ini, mereka perlu meningkatkan loyalitas karyawan mereka untuk menghasilkan kinerja yang unggul. Loyalitas karyawan diyakini dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan Islam terhadap loyalitas yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Syariah di Surabaya. Pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yang terdiri dari 81 karyawan BNI Syariah di Surabaya. Data dikumpulkan melalui metode survei dengan membagikan kuesioner. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan WarpPLS 5.0. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepemimpinan Islam memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada gilirannya, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah variabel mediasi penting bagi para pemimpin untuk meningkatkan loyalitas karyawan mereka. Para pemimpin harus dapat berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan, karyawan puas mereka akhirnya menjadi loyal kepada perusahaan.

Keyword:

Islamic Leadership, Job Satisfaction, Employee Loyalty

**Journal of
Business and Banking**

ISSN 2088-7841

Volume 9 Number 1
Mei - Oktober 2019

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, SDM tersebut perlu dikelola secara profesional agar dapat meningkatkan kemampuan organisasi sesuai dengan kebutuhannya (Rahmila Sari, Mahlia Muis, & Nurdjannah Hamid, 2012:87). Salah satu aspek penting SDM bagi organisasi adalah

pp. 109-122

© STIE Perbanas Press
2019

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, 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.

Dewasa ini, fenomena di industri perbankan Indonesia – sesuai hasil survei *PricewaterhouseCoopers (PwC)* Indonesia pada Januari-Februari 2014 – terjadi *turnover* yang cukup tinggi, yaitu mencapai angka 15%. Demikian pula, fenomena yang sama juga dialami oleh Bank BNI Syariah. Seperti yang tampak pada Tabel 1, tampak bahwa tingkat keluar masuk karyawan BNI Syariah pada 2016 tercatat 337 pegawai yang berhenti atau sebesar 7,6% dari total karyawan akhir tahun yang mencapai 4.450 pegawai. Selain itu, terjadi kenaikan angka *turnover* pada 2016 sebesar 0,6% dibanding pada 2015 sebesar 7%. Fenomena tersebut perlu diperhatikan oleh Bank BNI Syariah karena peningkatan tingkat *turnover* karyawan mengindikasikan turunnya loyalitas mereka. Loyalitas merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kesuksesan BNI Syariah.

Loyalitas karyawan BNI Syariah di Surabaya diyakini dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan dan sikap karyawan terhadap komponen pekerjaan seperti lingkungan tempat karyawan tersebut bekerja. Ini termasuk juga 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 apabila dalam melaksanakan pekerjaannya didukung oleh gaji dan bonus kerja yang sesuai, lingkungan kerja yang kondusif dan pemimpin yang baik. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Walker (2005) dalam Waqas *et al.*, (2014:144) ditemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan.

Kepemimpinan juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi karyawan dengan antusiasme dan upaya maksimal untuk mencapai tujuan kelompok. Sesuai dengan industri perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan nilai-nilai Islami, kepemimpinan Islami diyakini dapat mempengaruhi kualitas karyawan BNI Syariah di Surabaya. Berkaitan dengan hal ini, Abusama *et al.*, (2017:2) menjelaskan, bahwa keterampilan pemimpin Islami dalam memimpin akan menuntun manusia menuju tujuan yang ingin dicapai, yaitu martabat dan kesejahteraan yang diiringi

Tabel 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

berkat Allah sebagaimana tercantum dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 207 yang berbunyi: Kepemimpinan juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. **JBB 9, 1**

دَابِغُ ابْنِ فُؤَادٍ أَوْ لُؤْلُؤٍ مِّنْ لَّيْلِ لَّا يَتَّضِرُّهُمُ ظَنُّواْ أَن يَخْتَبَهُمُ الْمُسْلِمُونَ وَمَنْ يَفْضَحْ لَهُمْ سِرًّا لَّا يَنْمُوْ

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

Kepemimpinan Islami dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan sesuai sifat Nabi Muhammad SAW yang diukur melalui indikator: 1) Shidiq, 2) Fathonah, 3) Amanah dan 4) Tabligh. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Elfira Maya Adiba (2018:72) menunjukkan hasil, bahwa kepemimpinan Islami mempengaruhi loyalitas karyawan. Semakin tinggi pemimpin menunjukkan sifat hidiq, fathonah, amanah, dan Tabligh semakin loyal karyawan terhadap perusahaannya.

Di samping itu, kepemimpinan Islami juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas jika jika mereka diperlakukan secara adil dan penuh perhatian, diberikan contoh dan arahan yang jelas serta teladan yang baik.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian yang mengkaji variabel-variabel yang mempengaruhi loyalitas karyawan penting untuk dilakukan. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Loyalitas Karyawan dan bagaimana peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan Islami terhadap loyalitas karyawan pada bank BNI Syariah di Surabaya.

2. RERANGKA TEORITIS 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 & Grisaffe (2001) dalam Javed, Balouch, & Hassan (2014:123) loyalitas karyawan diuraikan sebagai keadaan mental yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Kondisi ini mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bersama organisasi.

Menurut Allen & Meyer (1997) dalam Gashti, Torbehbar, & farhoudnia (2014: 38), 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. Dalam penelitian ini, indikator yang dipertimbangkan untuk mengukur loyalitas karyawan adalah keinginan untuk terus bekerja dengan organisasi, menyelesaikan lebih banyak pekerjaan, dan merasa memiliki dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan dan sikap karyawan dalam kaitannya dengan komponen pekerjaan seperti lingkungan tempat dia

bekerja, kondisi tempat kerja, penghargaan seperti gaji dan bonus, dan pekerjaan itu sendiri (Glisson & Durick, 1988; Kim., 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), kepuasan kerja diuraikan sebagai seperangkat perasaan karyawan misalnya 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, berarti orang tersebut benar-benar menyukai pekerjaan dan memiliki perasaan yang baik.

Karyawan bersyukur dengan pekerjaan saat ini karena banyak orang yang menginginkan 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, mereka akan merasakan 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 merupakan proses untuk mempengaruhi karyawan secara 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 dipraktikkan oleh Nabi Muhammad SAW. Gaya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan Al-Qur'an. Pemimpin Islami adalah pemimpin yang memiliki karakter luhur (*shidiq*), cerdas dan berwawasan (*fathonah*), mengarahkan bawahan (*tabligh*) dan dapat dipercaya (*amanah*) sehingga dapat menjadi contoh bagi bawahannya (Abdul Rahman Rahim, 2017:2136).

Menurut Hafidhuddin & Tanjung (2003) dalam Abdul Rahman Rahim (2017:2135), ada empat syarat menjadi pemimpin yang islami yaitu: memiliki iman yang kuat, memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas (*fathonah*), memiliki karakter yang mulia, memiliki keahlian dalam kepemimpinan, memahami ilmu administrasi, dan manajemen dalam mengatur urusan dunia.

Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Loyalitas Karyawan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi karyawan secara antusias dan upaya maksimal untuk mencapai tujuan kelompok. Pimpinan yang memberikan perhatian dengan sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, dan 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 Elfira Maya Adiba (2018:72) menunjukkan, 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, dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan 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 sesuai dengan harapan karyawan dan selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Abdul Rahman Rahim (2017:2134) menunjukkan, bahwa kepemimpinan Islami mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan 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 tempat 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 mereka 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

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:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan BNI Syariah di Surabaya.

114

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. Selanjutnya, 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. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ding, *et al.*, 2012 membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

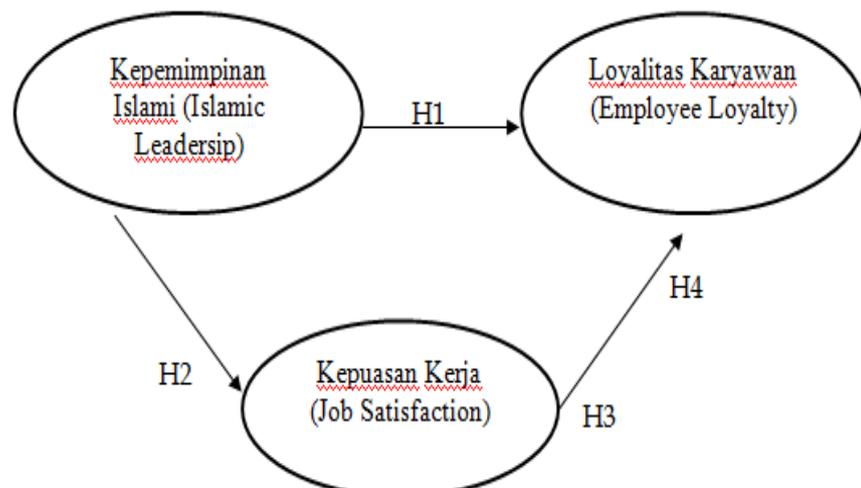
H4: Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap loyalitas karyawan BNI Syariah di Surabaya.

Rerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.

3. 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



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

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

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 bertahan di 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.

Dalam penelitian ini digunakan studi populasi yaitu dengan cara menjadikan seluruh karyawan BNI Syariah pada kantor cabang yang telah diijinkan sebagai responden. Penelitian dilakukan di BNI Syariah Kantor Cabang Merr dan Kantor Cabang Dharmahusada Surabaya. Total responden sebesar 81 karyawan.

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.

Penelitian ini menggunakan metode dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden. Mereka disuruh untuk memberikan penilaian atas pernyataan yang sesuai yang ditujukan kepada mereka, 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.

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Lampiran 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 laki-laki. 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 $5.000.000 \leq x < 7.500.000$. 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.

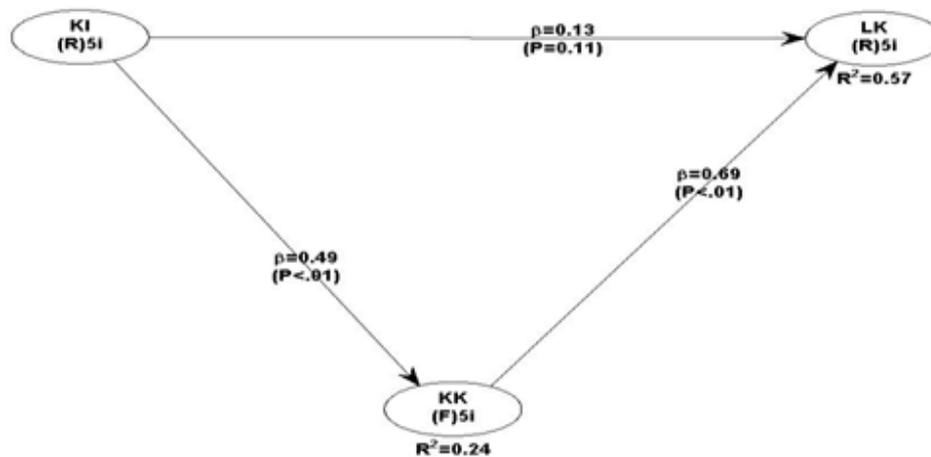
Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3 memberikan hasil, bahwa semua item pernyataan sudah valid dan 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 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.

**JBB
9,1**

Koefisien Jalur



Gambar 2

**Tabel 3
Hasil Uji Validitas**

Indikator	Outer Loading Factor			KETERANGAN
	KI	KK	LK	
KI 1	0.609	0.359	0.145	VALID
KI 2	0.806	0.056	-0.113	VALID
KI 5	0.576	-0.033	-0.051	VALID
KI 6	0.677	0.072	-0.368	VALID
KI 9	0.729	-0.403	0.386	VALID
KK 1	-0.204	0.860	0.272	VALID
KK 2	-0.133	0.872	0.270	VALID
KK 3	0.028	0.734	0.044	VALID
KK 4	0.182	0.755	-0.249	VALID
KK 5	0.169	0.794	-0.395	VALID
LK 1	0.033	-0.116	0.782	VALID
LK 2	0.011	-0.030	0.874	VALID
LK 3	0.108	-0.298	0.581	VALID
LK 5	-0.236	0.398	0.759	VALID
LK 6	0.160	-0.023	0.507	VALID

Sumber: Data Diolah

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Laten

Variabel	Composite Reliability Coefficient	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Islami	0,813	0,710	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,902	0,863	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,833	0,748	Reliabel

Sumber: Data Diolah

Hasil Estimasi Model

Berdasarkan hasil estimasi model pada Gambar 2, analisisnya sebagai berikut: (1) Kepemimpinan Islami secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Koefisien jalur (β sebesar 0,13 dengan signifikan 0,11 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 (β sebesar 0,49 dengan signifikan 0,01). Artinya, pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan Islami maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, (3) Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Koefisien jalur (β sebesar 0,69 dengan signifikan $< 0,01$). 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 ini tidak didukung. Penerapan 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. Hasil penelitian ini berlawanan dengan hasil penelitian Elfira Maya Adiba (2018:72). Pada Bank BNI Syariah di Surabaya, penerapan kepemimpinan Islami bukan merupakan variabel yang dipertimbangkan oleh karyawan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Penerapan Kepemimpinan Islami tidak secara langsung dapat meningkatkan loyalitas karyawan, namun melalui peningkatan kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi penerapan kepemimpinan Islami, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan BNI Syariah di Surabaya. Hasil penelitian membuktikan, bahwa karyawan akan merasa puas jika pemimpin memenuhi harapan yaitu dengan menunjukkan perilaku *shidiq* (benar), *amanah* (dapat dipercaya), *Tabligh* (memiliki keterampilan berkomunikasi)

dan *Fathonah* (kompeten dan berwawasan luas). Hasil penelitian Abdul Rahman Rahim (2017:2134) menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami mempengaruhi kepuasan kerja.

**JBB
9, 1**

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada berbagai aspek pekerjaannya, semakin tinggi pula loyalitas karyawan BNI Syariah di Surabaya pada organisasinya. Apabila karyawan BNI Syariah di Surabaya merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya, ini disebabkan oleh kepuasan terhadap gaji dan bonus, lingkungan kerja yang kondusif, serta kepemimpinan yang baik, maka karyawan akan semakin loyal pada BNI Syariah. Dengan perkataan lain, karyawan yang puas pada berbagai aspek pekerjaannya akan memberikan balasan dengan menunjukkan loyalitas karyawan pada organisasi (Waqas *et al.*, 2014:144)

119

Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Loyalitas dengan mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan Islami terhadap loyalitas karyawan. Dapat dikatakan, bahwa implementasi kepemimpinan Islami tidak langsung meningkatkan loyalitas karyawan BNI Syariah. Dalam penelitian ini, terbukti, bahwa penerapan kepemimpinan Islami yang tinggi dan sesuai harapan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan loyalitas karyawan BNI Syariah. Hasil penelitian ini, bukti ini sesuai dengan temuan Ding, *et al.*, (2012).

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini menunjukkan, bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, bahwa tinggi rendahnya loyalitas karyawan BNI Syariah tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan Islami pada atasan langsung. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) pada penelitian ini menunjukkan, bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kepemimpinan Islami karyawan BNI Syariah, semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) 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 penuh kepemimpinan Islami terhadap loyalitas karyawan, yang artinya penerapan kepemimpinan Islami meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan loyalitas karyawan BNI Syariah di Surabaya.

Jadi, agar BNI Syariah dapat meningkatkan loyalitas karyawannya, bank tersebut harus meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu. Adapun untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, BNI Syariah diharapkan selalu menerapkan kepemimpinan Islami, yang pada akhir, bisa meningkatkan lioyalita karyawannya setelah dimediasi oleh kepuasan kerja mereka.

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.

Berdasarkan pada hasil dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan BNI Syariah yaitu, BNI Syariah dapat meningkatkan gaya kepemimpinan Islami dengan cara meningkatkan keterampilan berkomunikasi dan memberikan perhatian kepada karyawan. Selain itu, BNI Syariah juga perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan terutama terkait dengan kesesuaian gaji terhadap beban kerja karyawan karena indikator ini dinilai yang paling rendah oleh karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, mereka disarankan untuk meningkatkan jumlah responden, perlu mendampingi dan menjelaskan cara pengisian kuesioner agar responden menjawab seluruh pernyataan pada kuesioner. Mereka juga disarankan untuk menambah variabel bebas seperti yang ada penelitian ini. Misalnya menambah variable komitmen organisasional sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Elfira Maya Adiba (2018) dan kinerja organisasi sebagaimana penelitian Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018).

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.
- Elfira Maya Adiba. 2018. Kepemimpinan Islami, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, dan Loyalitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri di Sidoarjo. *Journal of Islamic Economics*, 2 (1), 60-80.
- Ding, Donghong, Haiyan Lu, Yi Song, Qing Lu. 2012, Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction, *iBusiness*, 4: 208-215.
- 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. **JBB**
9, 1

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 Emprical 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.

***Koresponden Penulis:**

Penulis dapat dikontak pada e-mail: ervinaelfanii@gmail.com

Lampiran 1. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	41	51%
Perempuan	40	49%
Total	81	100%
Usia	Frekuensi	Persentase
$19 \leq x < 25$ tahun	19	23%
$25 \leq x < 35$ tahun	58	72%
$35 \leq x < 45$ tahun	4	5%
$x \geq 45$ tahun	0	0%
Total	81	100%
Pendapatan	Frekuensi	Persentase
$3.500.000 \leq x < 5.000.000$	25	31%
$5.000.000 \leq x < 7.500.000$	45	56%
$7.500.000 \leq x < 10.000.000$	9	11%
$x \geq 10.000.000$	2	2%
Total	81	100%
Pendidikan Akhir	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	0	0%
Diploma	2	3%
Sarjana (S1)	78	96%
Lainnya	1	1%
Total	81	100%
Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
$1 \leq x < 3$ tahun	20	25%
$3 \leq x < 5$ tahun	29	36%
$5 \leq x < 7$ tahun	9	11%
$7 \leq x < 9$ tahun	22	27%
$x \geq 9$ tahun	1	1%
Total	81	100%

Sumber: Data Diolah