

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang telah diperoleh peneliti dari hasil pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah kuesioner yang disebarakan kepada PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Palembang sebanyak 58 orang yaitu sebagai berikut:

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data hasil penelitian mengenai jenis kelamin karyawan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Perempuan	22	37,9	37,9	37,9
Valid Laki-laki	36	62,1	62,1	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, dari 58 responden diketahui bahwa karyawan laki-laki yang menjadi responden berjumlah 36 orang atau 62,1% sedangkan sisanya 22 orang atau 37,9 % responden karyawan perempuan. Artinya responden terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Data hasil penelitian mengenai usia responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30	42	72,4	72,4	72,4
31-40	11	19,0	19,0	91,4
41-50	5	8,6	8,6	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, dari 58 responden diketahui bahwa responden yang memiliki umur 21-30 tahun sebanyak 42 orang atau 72,4%, jumlah responden yang memiliki umur 31-40 tahun sebanyak 11 orang atau 19,0% dan jumlah responden yang memiliki umur 41-50 tahun sebanyak 5 orang atau 8,6%. Artinya responden terbanyak yaitu berusia 21-30 tahun.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data hasil penelitian mengenai lama bekerja responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <1 tahun	10	17,2	17,2	17,2
1-5 tahun	45	77,6	77,6	94,8
6-10 tahun	3	5,2	5,2	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, dari 58 responden diketahui bahwa lama bekerja responden <1 tahun berjumlah 5 orang atau 17,2%, untuk responden yang lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 47 orang atau 77,6%, untuk responden yang lama bekerja 6-10 tahun berjumlah 6 orang atau 5,2%. Artinya responden dalam penelitian ini didominasi yang lama bekerjanya 1-5 tahun.

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data hasil penelitian mengenai pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA	5	8,6	8,6	8,6
Diploma	13	22,4	22,4	31,0
Valid S1	34	58,6	58,6	89,7
Lainnya	6	10,3	10,3	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dari 58 responden diketahui yang pendidikan terakhirnya SMA berjumlah 5 orang atau 8,6%, selanjutnya responden yang pendidikan terakhirnya Diploma berjumlah 13 orang atau 22,4%. Sedangkan untuk responden yang pendidikan terakhirnya S1 berjumlah 34 orang atau 58,6% dan responden yang pendidikan terakhir lainnya berjumlah 6 orang atau 10,3%. Artinya responden terbanyak adalah karyawan berpendidikan S1 yaitu sebanyak 34 orang.

4.2. Teknik Analisis Data

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan uji signifikan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . *degree of freedom* (df) = n-2. Dalam penelitian ini responden berjumlah 58 orang, maka df= 58-2 atau df=56 dengan alpha 0,05 atau 5% . Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pernyataan tersebut dikatakan valid.⁸²

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i> (r_{hitung})	r_{tabel} ($\alpha=5\%$)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	X.1	,478**	0,2181	Valid
	X.2	,594**	0,2181	Valid
	X.3	,537**	0,2181	Valid
	X.4	,398**	0,2181	Valid
	X.5	,609**	0,2181	Valid
	X.6	,567**	0,2181	Valid
	X.7	,597**	0,2181	Valid
	X.8	,602**	0,2181	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	,731**	0,2181	Valid
	Y.2	,732**	0,2181	Valid
	Y.3	,679**	0,2181	Valid
	Y.4	,763**	0,2181	Valid
	Y.5	,516**	0,2181	Valid
	Y.6	,306**	0,2181	Valid
	Y.7	,702**	0,2181	Valid
	Y.8	,720**	0,2181	Valid
	Y.9	,790**	0,2181	Valid
	Y.10	,582**	0,2181	Valid
	Y.11	,687**	0,2181	Valid
	Y.12	,625**	0,2181	Valid
Kepuasan Kerja	M.1	,726**	0,2181	Valid

⁸²Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2014), hlm 109

(M)	M.2	,667**	0,2181	Valid
	M.3	,644**	0,2181	Valid
	M.4	,597**	0,2181	Valid
	M.5	,668**	0,2181	Valid
	M.6	,675**	0,2181	Valid
	M.7	,619**	0,2181	Valid
	M.8	,655**	0,2181	Valid
	M.9	,686**	0,2181	Valid
	M.10	,615**	0,2181	Valid

Sumber: data primer diolah, 2021

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya jika secara berulang. Apabila nilai *cronbach alpha* > 0,60 maka pernyataan dapat dikatakan reliabel.⁸³

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach</i> <i>Alpha</i>	Nilai <i>Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	,667	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	,880	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	,884	0,60	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 dapat disimpulkan bahwa variabel seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

⁸³Wiratna Sujarweni, *SPSS untuk Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2014), hlm 193

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Cara yang bisa ditempuh untuk menguji kenormalan data adalah dengan Uji normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini, penentuan normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Dapat dikatakan normal jika taraf signifikan (α) sebesar 5% atau 0,05.

Tabel 4.7
Uji Normalitas
Persamaan 1

	Unstandardized Residual
N	58
Kolmogorov-Smirnov Z	,859
Asymp. Sig. (1-tailed)	,452

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.8
Uji Normalitas
Persamaan II

	Unstandardized Residual
N	58
Kolmogorov-Smirnov Z	,768
Asymp. Sig. (1-tailed)	,597

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil tabel 4.7 dan tabel 4.8 menunjukkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* antara persamaan I dan persamaan II berdistribusi normal. Hasil output menunjukkan nilai Asymp. Sig > 0,05. Dari hasil pengujian tersebut, maka residual data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk memiliki korelasi yang tinggi atau atau sempurna di antara variabel bebas atau tidak. Dalam uji multikolinieritas yang diharapkan adalah tidak terjadinya multikolinieritas. Dalam penelitian ini pengujiannya dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.9
Uji Multikolinieritas
Persamaan I

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant) Kepemimpinan transformasional	1,000	1,000

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.10
Uji Multikolinieritas
Persamaan II

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
X (kepemimpinan transformasional)	,572	1,747
M (kepuasan kerja)	,572	1,747

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil tabel 4.9 dan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai tolerance semua variabel bebas pada persamaan I dan persamaan II $> 0,1$ dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 . Maka, hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas yang diharapkan adalah tidak terjadinya heterokedastisitas. Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas menggunakan uji *gletser* yaitu dengan meregresikan semua variabel bebas terhadap nilai mutlak residualnya. Jika nilai signifikansi (Sig.) antara variabel bebas dengan absolut residual $> 0,05$, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.11
Uji Heterokedastisitas
Persamaan I

Model	Sig.
(Constant)	
X (kepemimpinan transformasional)	,851

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.12
Uji Heterokedastisitas
Persamaan II

Model	Sig.
(Constant)	
X (kepemimpinan transformasional)	,712
M (kepuasan kerja)	,506

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.11 dan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa hasil uji heteroskedastisitas dengan metode *gletser* kedua persamaan memiliki nilai signifikansi $> 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

d. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui linieritas data, yaitu apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Penelitian ini menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

Tabel 4.13
Uji Linieritas
Persamaan I

		Sig.
M*X (kepuasan kerja*kepemimpinan transformasional)	Linearty	,000
	Deviation From Linearity	,383

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Tabel 4.14
Uji linieritas
Persamaan II

		Sig.
Y*X (kinerja karyawan*kepemimpinan)	Linearty	,000
	Deviation From Linearity	,706

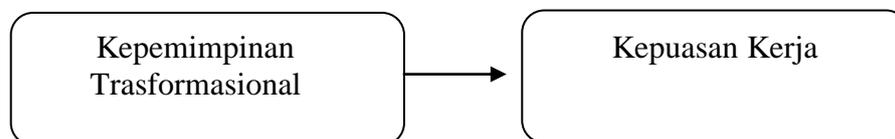
transformasional)		
Y*M (kinerja karyawan*kepemimpinan transformasional)	Linearty	,000
	Deviation From Linearity	,239

Sumber: data primer yang diolah, 2021

3. Analisis Jalur

a. Persamaan 1

Gambar 4.1
Analisis Jalur Persamaan I



$$\text{Kepuasan kerja} = P_1 \text{ kepemimpinan transformasional} + e_1$$

Tabel 4.15
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654 ^a	.428	.417	.35486

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan nilai R Square (R^2) diatas, nilai R Square (R^2) adalah 0,428. Angka ini menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja secara simultan sebesar 0,428 atau 42.8%.

Untuk mengetahui kelayakan model regresi dapat dilihat dari tabel Anova dibawah ini.

Tabel 4.16
Anova dengan Nilai F dan Sig

Model		F	Sig.
1	Regression	41.854	.000 ^b
	Residual		
	Total		

Sumber, data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan dari tabel 4.18 diatas telah diperoleh nilai F_{hitung} adalah 41,854 sedangkan F_{tabel} adalah 3,16. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($41,854 > 3,16$). Dengan hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja. Besar pengaruhnya adalah 42,8% dan signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Besarnya pengaruh variabel lain diluar model regresi tersebut dihitung dengan rumus: $1 - R^2 = 1 - 0,428 = 0,572$ atau sebesar 57,2%.

Tabel 4.17
Pengaruh kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kepuasan kerja

Model		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	.707	.518	1.366	.177
	X	.807	.125	6.469	.000

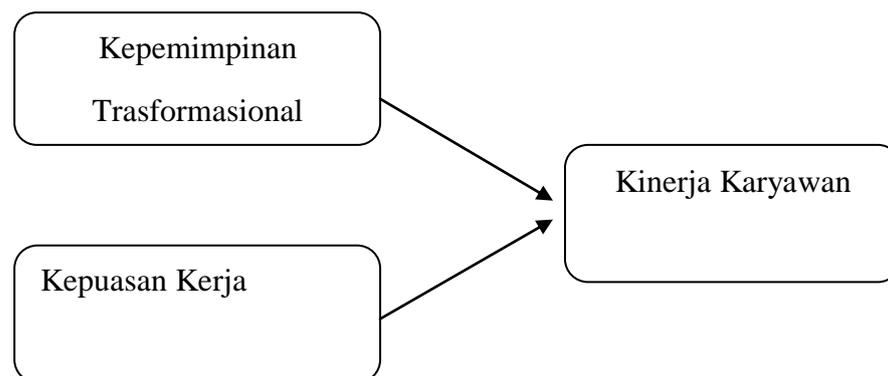
Sumber: hasil data primer yang diolah, 2021

Dengan membandingkan T_{hitung} dan T_{tabel} dengan taraf signifikan 0,05 (5%) dan $df = (n-k)$ atau $(58-2) = 56$ dimana nilai T_{tabel} adalah 1,673. Jika $T_{hitung} < T_{tabel}$, maka hipotesis ditolak, sedangkan jika $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka hipotesis diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, telah diperoleh nilai T_{hitung} adalah $6,469 > T_{tabel}$ yaitu $1,673$ dan signifikan $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat diterima. Artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu $0,807$ atau $80,7\%$.

b. Persamaan II

Gambar 4.2
Analisis Jalur Persamaan II



$$\text{Kinerja Karyawan} = p_2 \text{Kepemimpinan Transformasional} + p_3 \text{Kepuasan Kerja} + e_2$$

Tabel 4.18
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 ^a	.383	.361	.38497

Sumber: hasil data primer yang diolah, 2021

Besarnya nilai R Square (R^2) adalah 0,383 angka ini menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah 0,383 atau 3,83%.

Untuk mengetahui kelayakan model regresi digambarkan angka-angka dari tabel Anova.

Tabel 4.19
Anova dengan Nilai F dan Sig

Model		F	Sig.
1	Regression	17.088	.000 ^b
	Residual		
	Total		

Sumber: hasil data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan dari tabel 4.19 diatas diperoleh nilai F_{hitung} adalah 17,088 sedangkan F_{tabel} adalah 3,16. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($17,088 > 3,16$) dan signifikan $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besar pengaruhnya adalah 38,3%. Besarnya variabel lain diluar model regresi tersebut dihitung dengan rumus $1 - R^2 = 1 - 0,383 = 0,617$ atau sebesar 6,17%.

Tabel 4.20
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	.790	.571	1.384	.172
	X	.489	.179	2.731	.008

M	.308	.145	2.125	.038
---	------	------	-------	------

Sumber: hasil data primer yang diolah, 2021

Dengan membandingkan T_{hitung} dengan T_{tabel} dengan taraf signifikan 0,05 (5%) dan $df = (n-k)$ atau $(58-3) = 55$. Jika $T_{hitung} < T_{tabel}$ maka hipotesis ditolak. Sedangkan jika $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka hipotesis diterima. T_{tabel} adalah 1,673.

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan, telah diperoleh T_{hitung} adalah $2,731 > T_{tabel} 1,673$ dan signifikan $0,008 < 0,05$ maka hipotesis diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan = 0,489 atau 48,9%.

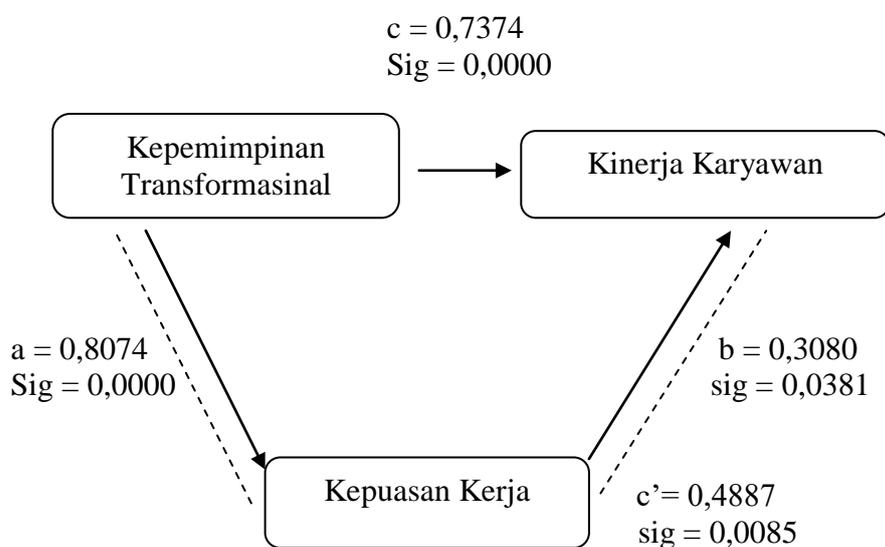
2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, telah diperoleh nilai T_{hitung} adalah $2,125 > T_{tabel} 1,673$ dan signifikan $0,038 < 0,05$ maka hipotesis diterima. Artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan = 0,308 atau 30,8%

c. Pengujian Variabel Mediasi

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja dengan Strategi Causal Step.

Gambar 4.3
Pengujian Variabel Mediasi



Sumber: hasil data primer yang diolah, 2021

$$Y = p_2 \text{Kepemimpinan Transformasional} + p_3 \text{Kepuasan Kerja} + e$$

Tiga persamaan regresi yang harus diestimasi dalam strategi *Causal Step*:

- 1) Persamaan regresi sederhana variabel intervening kepuasan kerja (M) pada variabel independen kepemimpinan transformasional (X)

Hasil analisis didapatkan bukti bahwa kepemimpinan transformasional signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$ dan koefisien regresi (a) = 0,8074.

- 2) Persamaan regresi sederhana variabel dependen kinerja karyawan (Y) pada variabel independen kepemimpinan transformasional (X).

Hasil analisis didapatkan bukti bahwa kepemimpinan transformasional signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0, < \alpha = 0,05$ dan koefisien regresi $(c) = 0,7374$.

- 3) Persamaan regresi berganda variabel dependen kinerja karyawan (Y) pada variabel kepemimpinan transformasional (X) serta variabel intervening kepuasan kerja (M).

Hasil analisis didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan terhadap kinerja karyawan, setelah mengontrol kepuasan kerja dengan nilai signifikansi $0,0381 < \alpha = 0,05$ dan koefisien regresi $(b) = 0,3080$. Selanjutnya ditemukan bahwa direct effect c' sebesar $0,4887$ yang lebih kecil dari $c = 0,7374$. Pengaruh variabel independen kepemimpinan transformasional terhadap variabel dependen kinerja karyawan berkurang dan signifikan $0,000 < \alpha = 0,05$ setelah mengontrol variabel intervening kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa model ini termasuk kedalam *partial mediation* atau terjadi mediasi, dimana variabel kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi secara langsung variabel kinerja karyawan maupun tidak langsung dengan melibatkan variabel intervening kepuasan kerja atau dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memediasi

hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

d. Pengujian Sobel Test

- 1) Koefisien antara variabel independen kepemimpinan transformasional dan variabel intervening kepuasan kerja (A)

Tabel 4.21
Koefisien kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Model	Coefficient
Kepemimpinan transformasional	0.8074

Sumber: hasil data primer yang diolah, 2021.

- 2) Koefisien antara variabel intervening kepuasan kerja dan variabel dependen kinerja karyawan (B)

Tabel 4.22
Koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Model	Coefficient
Kepuasan kerja	0.3080

Sumber: hasil data primer yang diolah, 2021.

- 3) Standar eror dari A

Tabel 4.23
Standar eror kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Model	Coefficient
Kepemimpinan transformasional	0.1248

Sumber: hasil data primer yang diolah, 2021.

4) Standar eror dari B

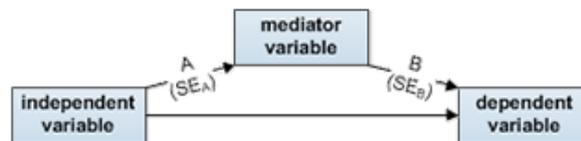
Tabel 4.24
Standar eror kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Model	Coefficient
Kepuasan kerja	0.1450

Sumber: hasil data primer yang diolah, 2021

Hasil analisis dengan *Sobel Test Calculator For The Signification Of Mediaton Kris Preacher*

Gambar 4.4
Hasil Analisis Sobel Test



A : 0,8074

B : 0,3080

SE_A : 0,1248

SE_B : 0,1450

Sobel test statistic : 2,01804383

One-tailed probability : 0.02178814

Two-tailed probability : 0.04357628

Hasil analisis dengan sobel test menunjukkan nilai statistic (z-value) untuk pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebesar 2.01814383 dan signifikan pada *One-tailed probability* dengan angka 0.02178814 dan signifikan pada *Two-tailed probability* 0.04357628 . karena z-value > 1,96 atau p-value <0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung signifikan. Sejalan dengan temuan

sebelumnya menggunakan strategi *casual step*, maka hipotesis mediasi didukung.

e. Perhitungan Pengaruh

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect atau DE*)

- a) Pengaruh variable kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, $X \longrightarrow M = 0,8074$

Pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,8074

- b) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$M \longrightarrow Y = 0,3080$$

Pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,3080

- c) Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan,

$$X \longrightarrow Y = 0,7374$$

Pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,7374

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect atau IE*)

Pengaruh kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

$$X \longrightarrow M \longrightarrow Y = (0,8074 \times 0,3080) = 0,2486$$

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,2486.

3. Pengaruh Total

Pengaruh kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$X \longrightarrow M \longrightarrow Y = (0,8074 + 0,3080) = 1,1154$$

Total pengaruh antara kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 1,1154.

4.4. Hasil dan Pembahasan

- 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dari hasil analisis diatas, diperoleh nilai $T_{hitung} 6,469 > T_{tabel} 1,673$ dengan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Palembang. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yaitu 0,807 atau 80,7%. Dengan demikian H_1 yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Menurut Mahmudi mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor kepemimpinan transformasional. Pemimpin akan memberikan dorongan, semangat,

arahan serta dukungan secara penuh kepada bawahannya guna meningkatkan kinerja karyawan.⁸⁴

Sejalan dengan *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan dimana hubungan dalam penelitian ini yaitu antara tujuan pemimpin dan karyawannya. Pemimpin yang mampu meyampaikan tujuan yang jelas dengan contoh yang baik, mengeluarkan kemampuan stimulus intelektualnya guna mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran bawahan dalam memecahkan masalah, memberikan perhatian secara individu agar bawahan dapat mngembangkan kemampuannya. Kepemimpinan seperti inilah yang bagus dan tepat yang akan membangkitan semangat para karyawan untuk bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan dan akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula.. Dijelaskan tentang penting kepemimpinan telah Allah SWT sampaikan dalam surat Al Anbiya ayat 73.⁸⁵

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَاةَ الزَّكَاةَ وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ

Bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan mempengaruhi dan mengubah kondisi dengan kekuatan visi, motivasi

⁸⁴Didit Setya Pambudi, dkk., “Pengaruh Gaya Kepepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan, Malang).”, Jurnal Adminidtrasi dan Bisnis, Vol. 39 No. 1, 2016, Hal 166.

⁸⁵QS. Al Anbiya [21]: 73). Artinya: “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka untuk mengerjakan kebajikan, mendirikan sholat, menunaikan zakat dan hanya kepada Kami-lah mereka selalu menyembah.”

dan nilai-nilai dasar yang dikomunikasikan kepada anggota, sehingga terjadi perubahan positif pada individu anggota dan terwujudnya perubahan sosial secara optimal. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan beriringan dengan peningkatan kinerja karyawan dalam proses mencapai tujuan perusahaan.⁸⁶

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Corry Magdalena dkk.⁸⁷ dan Didit Setyo Pambudi dkk.⁸⁸ menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (M).

Berdasarkan hasil perhitungan, telah diperoleh nilai T_{hitung} adalah $2,731 > T_{tabel}$ yaitu 1,673 dan nilai signifikan sebesar $0,008 < 0,05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu 0,489 atau 48,9%. Artinya peningkatan kepemimpinan transformasional akan diiringi dengan peningkatan kepuasan kerja.

Seorang pemimpin transformasional harus memiliki sifat sabar dalam proses mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.

Membimbing dengan sabar para bawahan agar mereka merasa percaya

⁸⁶Ivan Andrian Astar, Skripsi: "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Yogyakarta)*" Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2018) Hal. 110-111.

⁸⁷Corry Magdalena dkk., *Op. Cit.*, Hal. 57

⁸⁸Didit Setyo Pambudi dkk., *Op. Cit.*, Hal. 166

dan kagum sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja semaksimal mungkin dimana akan menimbulkan rasa kepuasan dalam diri karyawan saat bekerja. Sebagaimana diterangkan dalam surah As-Sajdah ayat 24 Allah berfirman : ⁸⁹

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۗ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Palembang yaitu teori dua factors menurut Frederick Herzberg dari motivation factors kepuasan kerja berkaitan dengan situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri: pekerjaan yang menarik penuh tantangan, keberhasilan yang dicapai mendapat pengakuan dari pemimpin maupun orang lain. Hal ini akan menimbulkan kepuasan kerja bagi seorang karyawan sejalan dengan tujuan seorang pemimpin transformasional dalam mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh I Gede Adi Indrawan⁹⁰ menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian H₂ yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

⁸⁹ Q. S. As-Sajdah (32): 24. Artinya : “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami”

⁹⁰I Gede Adi Indrawan, Loc, Cit.

3) Pengaruh Kepuasan Kerja (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian diatas disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai T_{hitung} sebesar 2,125 dan nilai T_{tabel} sebesar 1,673 dan nilai signifikan sebesar $0,038 < 0,05$. Dikarenakan nilai $T_{hitung} > nilaiT_{tabel}$ berarti adanya pengaruh positif dan signifikan yang terjadi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Palembang besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan = 0,308 atau 30,8%. Dengan demikian H_3 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Artinya jika kepuasan kerja karyawan terjadi peningkatan maka kinerja karyawan akan meningkat. Pada penelitian ini keluhan terhadap imbalan balas jasa yang dipermasalahkan beberapa karyawan masih dalam kategori berupa harapan mereka untuk bisa mendapatkan imbalan yang lebih baik.

Hal ini dikarenakan rasa kepuasan kerja seorang karyawan dapat disebabkan oleh beberapa hal selain dari imbalan. Keadaan emosional yang menyenangkan bagi karyawan untuk datang bekerja bisa disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang menantang yang bisa memacu mereka untuk bisa menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Kepuasan kerja juga didapatkan dari kenyamanan interaksi sosial antar rekan kerja di

tempat mereka bekerja. Kondisi pekerjaan dan kesesuaian pekerjaan yang cocok dengan kepribadian karyawan juga penyebab munculnya kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Menurut Merry Ristiana mengungkapkan bahwa semakin puas karyawan bekerja di perusahaan, maka performa kerja dan hasil kerja yang ditunjukkan akan semakin baik dan sebaliknya. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka semangat kerja kerjanya akan semakin meningkat. Dorongan tersebut dapat memudahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan pandangan islam kinerja merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan kinerja yang baik. Allah juga berfirman dalam Q.S. Al-Jumu'ah ayat 10⁹¹ yang berbunyi

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فَمَا لَأَرْضُكُمْ تَتَّخِذُهَا حُجْرًا وَأَنْتُمْ كَالْعِزَّةِ الْكَبِيرَةِ
فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فَمَا لَأَرْضُكُمْ تَتَّخِذُهَا حُجْرًا وَأَنْتُمْ كَالْعِزَّةِ الْكَبِيرَةِ

Ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan utama seorang muslim bekerja adalah untuk mencari ridho Allah SWT dan untuk memperoleh kuantitas dan hikmah dari hasil yang diperoleh. Jika kedua hal tersebut menjadi landasan kerja bagi seorang karyawan,

⁹¹Q.S. Al-Jumu'ah ayat 10 Artinya : "apabila telah ditunaikan sholat maka bertebaranlah kamu dimuka bumi dan carilah karunia Allah, ingatlah Allah sebanyak- banyaknya supaya kamu beruntung.

maka akan terciptanya kinerja yang baik. Dengan adanya kinerja yang baik oleh seorang karyawan maka akan berdampak baik pula pada nilai perusahaan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya adalah tingkat kepuasan para karyawannya. Jika karyawan merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan maka hal ini dapat berdampak pula pada hasil kinerja karyawannya.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan akan tinggi, begitupula sebaliknya.⁹² Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo⁹³ menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) Kepuasan Kerja Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis dengan *sobel test* menunjukkan nilai statistic (z-value) untuk pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan sebesar 2.01814383 dan signifikan pada *One-tailed probability* dengan angka 0.02178814 dan *two-tailed probability* dengan angka 0.04357628. Karena z-value > 1,96 atau p-value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak

⁹² Oxy Rindiantika Sari, *Op. Cit*, Hal 34.

⁹³ *Ibid*

langsung signifikan. Sejalan dengan temuan sebelumnya menggunakan *strategi casual step*.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Palembang. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan *indirect effect* (IE) sebesar 0,2486 dan *total effect* (TE) variable kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 1,1154. Sehingga dapat dikatakan bahwa besarnya kepemimpinan transformasional yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan seiring dengan tingginya kepuasan kerja.

Sejalan dengan yang disabdahkan Rasulullah Shalallahu Alaihi Wa Salam, yang artinya “*Sebaik-baik pemimpin kalian adalah pemimpin yang kalian mencintai mereka dan mereka pun mencintai kalian. Mereka mendo’akan dan kalian pun mendo’ankan mereka.* (HR. *Shohih Muslim*)”. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan akan memicu kepuasan karyawan dalam bekerja.

Dengan demikian H₄ yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh dan signifikan

terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Baharudin Yusuf⁹⁴ dan Didit Setyo Pambudi dkk.⁹⁵ bahwa Kepemimpinan transformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan seiring dengan tingginya kepuasan kerja karyawan.

⁹⁴*Ibid*, Hal. 121

⁹⁵Didit Setyo Pambudi dkk., *Loc.Cit.*