BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penyebaran Kuesioner

Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya tanpa kriteria khusus. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini menggunakan jenis kuesioner offline. Kuesioner dibagikan kepada seluruh karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya, kemudian *manager* BRI KC Tasikmalaya menyebarkan pada ketiga KCP yang dibawahi antara lain: KCP Banjar, KCP Ciamis dan KCP Garut. Dari 56 kuesioner yang di sebarkan peneliti hanya kembali kembali 51 kuesioner, sedangkan 5 kuesioner sisanya tidak kembali dan tidak dapat diolah datanya.

B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini antara lain: jenis kelamin, usia, status pekerjaan, lama bekerja, pendidikan terakhir dan pendapatan/bulan. Berikut tabel rangkuman karakteristik responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik		Jumlah (orang)	Presentase
Jenis Kelamin			
1.	Laki-laki	31	60,8 %
2.	Perempuan	20	39,2 %

Usia			
1.	Dibawah 20 tahun	10	19,7 %
2.	20 – 25 tahun	27	52,9 %
3.	26 – 31 tahun	12	23,6 %
4.	32 – 37 tahun	1	1,9 %
5.	Diatas 37 tahun	1	1,9 %
Status Pekerjaan			
1.	Manager	4	7,8 %
2.	Teller	5	9,8 %
3.	Customer Service	5	9,8 %
4.	Marketing	11	21,6 %
5.	Account Officer	7	13,7 %
6.	Lainnya	19	37,3 %
Lama Bekerja			
1.	Dibawah 1 tahun	10	19,6 %
2.	2 – 5 tahun	33	64,7 %
3.	5 – 7 tahun	6	11,8 %
4.	Diatas 7 tahun	2	3,9 %
Pendidikan Terakhir			
1.	Diploma	2	3,9 %
2.	S1	49	96,1 %
Pendapatan/bulan			
1.	1,1 - 3 juta	31	60,8 %
2.	3,1 – 5 juta	15	29,4 %
3.	Diatas 5 juta	5	9,8 %

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa dengan total 51 responden yeng mengisi kuesioner dengan lengkap lebih didominasi laki-laki dengan presentase lebih banyak dari perempuan yautu sejumlah 31 orang dengan presentase 60,8%, sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 20 orang dengan presentase 39,2%. Data rentan usia karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya didominasi oleh rentan usia 20 – 25 tahun dengan jumlah 27 orang atau sebesar 52,9% , sedangkan paling sedikit pada rentan usia 32 – 37 tahun dan diatas 37 tahun dengan jumlah 1 orang atau sebesar 1,9%.

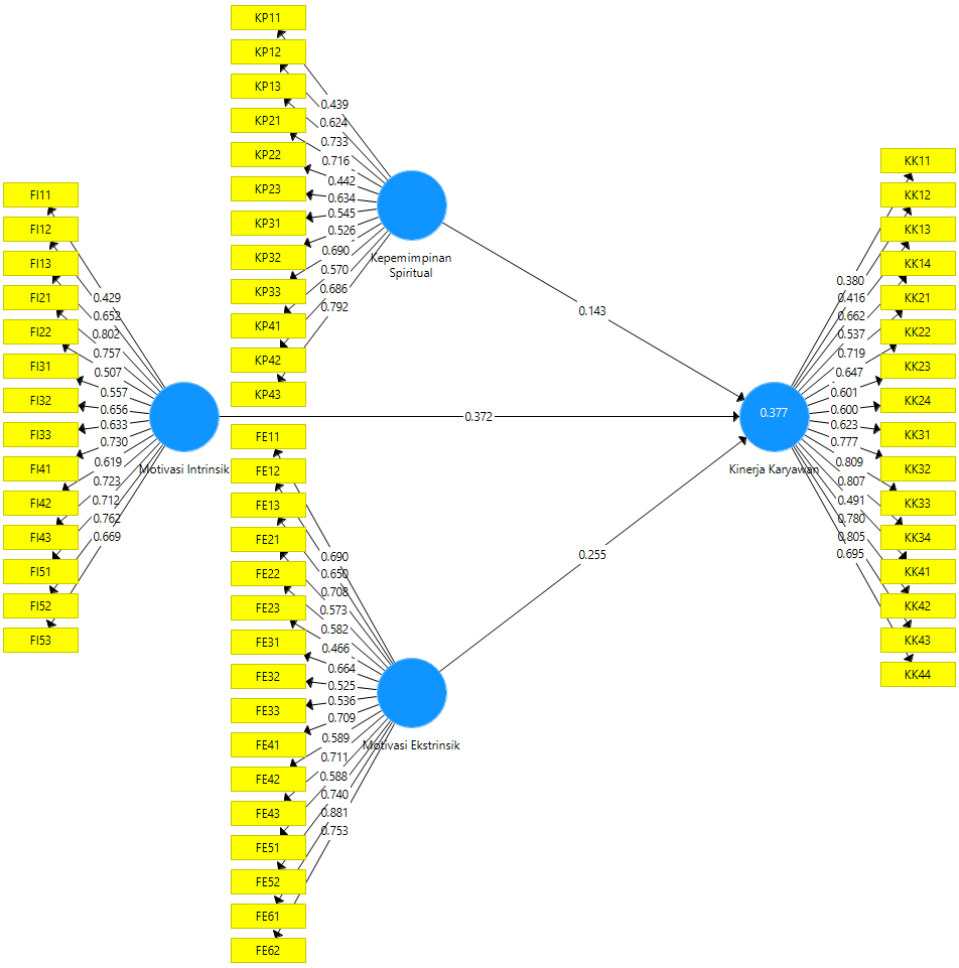
Untuk status pekerjaan didominasi karyawan dengan status sebagai marketing sebanyak 11 orang atau sebesar 21,6% dan paling sedikit dengan status sebagai manager sebanyak 4 orang atau sebesar 7,8%, sedangkan sisanya dengan setatus lainnya (seperti Supervisor, Funding, Kliring, Unit Head dan lain-lain) yang tidak peneliti cantumkan dalam penelitian ini sebanyak 19 orang atau sebesar 37,3%. Kemudian pada pertanyaan lama bekerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya didominasi karyawan yang telah bekerja selama 2 – 5 tahun dengan jumlah 33 orang atau sebesar 64,7%, sedangkan paling sedikit karyawan yang telah bekerja selama lebih dari 7 tahun dengan jumlah 2 orang atau sebesar 3,9%

Dalam pertanyaan pendidikan terakhir, didominasi karyawan pendidikan Strata 1 (S1) dengan jumlah 49 orang atau sebesar 96,1%, sedangkan sisanya karyawan pendidikan Diploma (D3) dengan jumlah 2 orang atau sebesar 3,9%. Untuk pertanyaan trakhir yaitu pendapatan / bulan, karyawan didominasi pendapatan 1 – 3 juta dengan jumlah 31 orang atau sebesar 60,8%, sedangkan paling sedikit karyawan dengan pendapatan lebih dari 5 juta sejumlah 5 orang atau sebesar 9,8%.

C. Uji Validitas

Uji validitas dengan software SmartPLS 3.0 menggunakan dua kriteria yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity* yang termasuk dalam model pengukuran atau disebut juga *outer model*. Dibawah ini hasil

pengujian dengan menggunakan *PLS Alogarithm* yang menghasilkan outer model sebagai berikut:



Gambar 4.1 Tampilan Output *Outer Model*

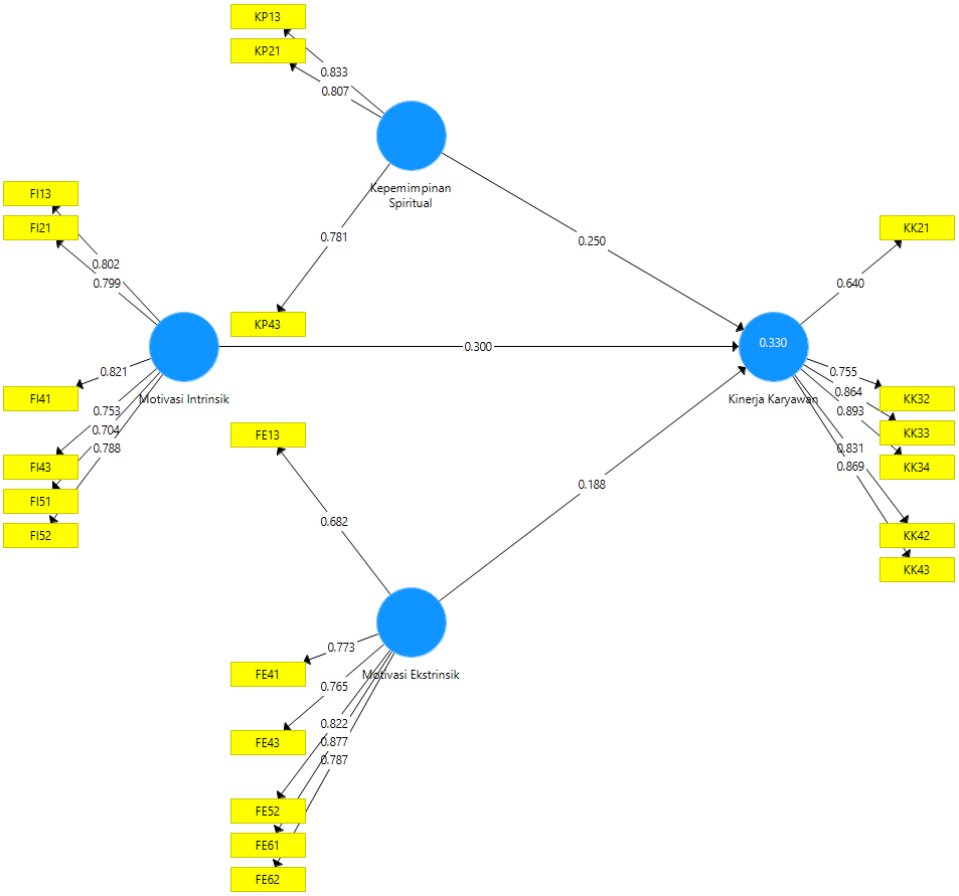
1. *Convergent validity*

Convergent validity dari *outer model* dengan indikator refleksif untuk melihat korelasi antara score item/indikator dengan score konstruknya. Indikator individu dianggap reliable jika memiliki nilai korelasi > 0.70. Peneliti menggunakan empat variabel dengan jumlah 58 indikator antara lain: 12 indikator untuk variabel kepemimpinan spiritual, 14 indikaror untuk variabel motivasi intrinsik, 16 indikator

untuk variabel motivasi ekstrinsik dan 16 indikator untuk variabel kinerja karyawan. Berdasarkan gambar 4.1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Variabel kepemimpinan spiritual diukur dengan indikator KP11-KP43. Hanya tiga indikator yang nilai loading faktornya > 0.70 yaitu KP13, KP21 dan KP43. Sedangkan hampir semua indikator memiliki nilai loading faktor < 0.70 dan harus peneliti keluarkan dari model.
b) Variabel motivasi intrinsik diukur dengan indikator FI11-FI53. Kurang dari setenggah indikator yang nilai loading faktornya > 0.70 yaitu FI13, FI21, FI41, FI43, FI51 dan FI52. Sedangkan lebih dari setenggah indikator memiliki nilai loading faktor < 0.70 dan harus peneliti keluarkan dari model.
c) Variabel motivasi ekstrinsik diukur dengan indikator FE11-FE62. Kurang dari setenggah indikator yang nilai loading faktornya > 0.70 yaitu FE13, FE41, FE43, FE52, FE61 dan FE62. Sedangkan lebih dari setenggah indikator memiliki nilai loading faktor < 0.70 dan harus peneliti keluarkan dari model.
d) Variabel kinerja karyawan diukur dengan indikator KK11-KK44. Kurang dari setenggah indikator yang nilai loading faktornya > 0.70 yaitu KK21, KK32, KK33, KK34, KK42 dan KK43. Sedangkan lebih dari setenggah indikator memiliki nilai loading faktor < 0.70 dan harus peneliti keluarkan dari model.

Selanjutnya model kita re-estimasi kembali dengan mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki nilai loading faktor < 0.70. Berikut gambar 4.2 hasil model setelah di re-estimate.



Gambar 4.2 Tampilan Re-Estimate Output *Outer Model*

Ternyata setelah model di re-estimate, indikator FE13 dan KK21 yang tadinya nilai loading faktornya > 0.70 turun menjadi < 0.70. hal ini masih dapat diterima karena menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2008: 40) untuk penelitian tahap awal nilai loading > 0.60 dianggap cukup. Dengan demikian hasil telah memenuhi *convergent validity*.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dilakukan dengan membandingkan akar kuadrad dari *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan kontruk lainnya. Uji lainnya adalah menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik kalau AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0.50 (Ghozali, 2008: 42).

Tabel 4.2 AVE dan Akar AVE

Konstruk	AVE	Akar AVE
Kepemimpinan Spiritual	0.652	0.807
Kinerja Karyawan	0.662	0.813
Motivasi Ekstrinsik	0.619	0.787
Motivasi Intrinsik	0.607	0.779

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Hasil output AVE menunjukkan bahwa nilai AVE baik untuk konstruk Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik maupun Kinerja Karyawan memiliki nilai AVE lebih besar daripada 0.50.

Tabel 4.3 *Discriminant Validity*

Konstruk	Kepemimpinan Spiritual	Kinerja Karyawan	Motivasi Ekstrinsik	Motivasi Intrinsik
Kepemimpinan Spiritual	0.807			
Kinerja Karyawan	0.419	0.813		
Motivasi Ekstrinsik	0.467	0.457	0.787	
Motivasi Intrinsik	0.269	0.463	0.506	0.779

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa akar AVE konstruk Kepemimpinan Spiritual sebesar 0.807 ($\sqrt{0.652}$) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0.419, Motivasi Ekstriansik sebesar 0.467, maupun Motivasi Intrinsik sebesar 0.269. Akar AVE konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0.813 ($\sqrt{0.662}$) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk Kepemimpinan Spiritual sebesar 0.419, Motivasi Ekstriansik sebesar 0.457, maupun Motivasi Intrinsik sebesar 0.463. Akar AVE konstruk Motivasi Ekstriansik sebesar 0.787 ($\sqrt{0.619}$) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk Kepemimpinan Spiritual sebesar 0.467, Kinerja Karyawan sebesar 0.457, maupun Motivasi Intrinsik sebesar 0.506. Begitu juga dengan akar AVE konstruk Motivasi Intrinsik sebesar 0.779 ($\sqrt{0.607}$) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk Kepemimpinan Spiritual sebesar 0.269, Kinerja Karyawan sebesar 0.463, maupun Motivasi Ekstriansik sebesar 0.506. Jadi semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

D. Uji Reliabilitas

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok yang mengukur konstruk untuk menguji reliabilitas konstruk. Berikut ini hasil output.

Tabel 4.4 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Konstruk	*Composite Reliability*	*Cronbach Alpha*
Kepemimpinan Spiritual	0.652	0.807
Kinerja Karyawan	0.662	0.813
Motivasi Ekstrinsik	0.619	0.787
Motivasi Intrinsik	0.607	0.779

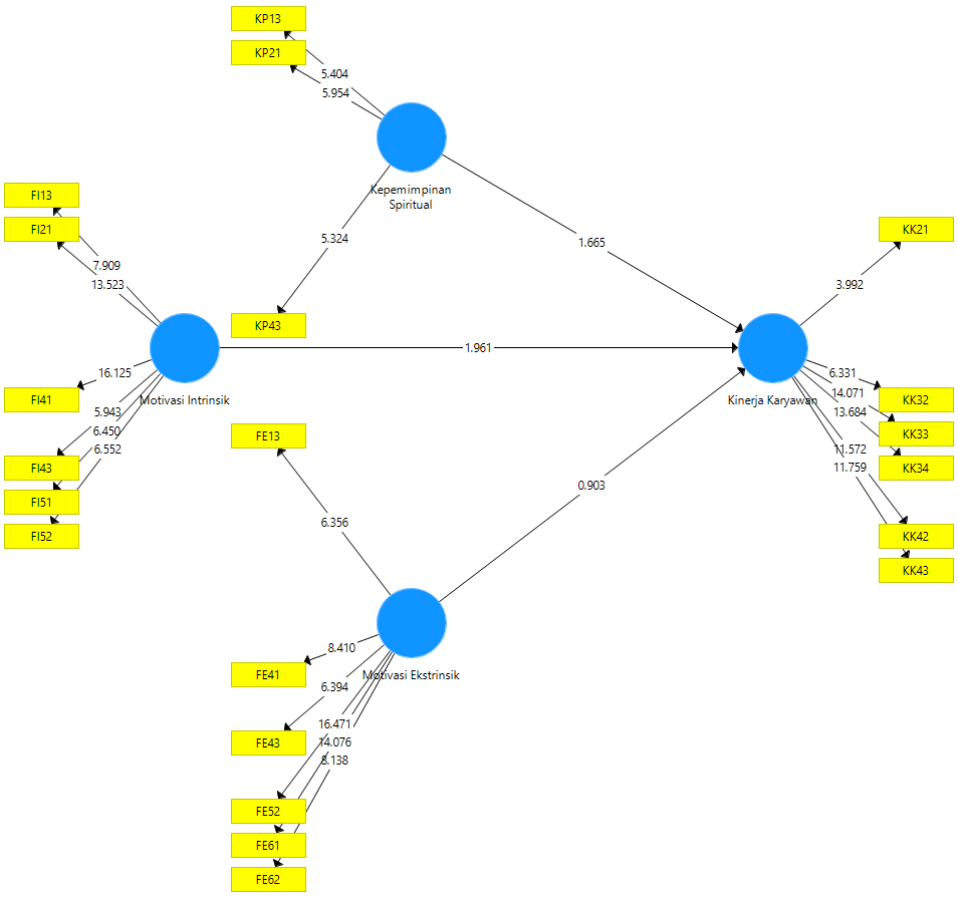
Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Hasil output *composite reliability* dan *cronbach alpha* baik untuk konstruk Kepemimpinan Spiritual, Kinerja Karyawan, Motivasi Ekstriansik maupun Motivasi Intrinsik semuanya di atas 0.60. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

E. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*) dan Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Model Struktural

Setelah uji validitas konstruk dan uji reliabilitas konstruk pada model pengukuran atau disebut juga *outer model* selesai dilakukan dan hasilnya tidak ada masalah atau dinyatakan valid dan reliabel, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan melakukan *Bootstrapping* dan hasil output model sebagai berikut:



Gambar 4.3 Tampilan Output Inner Model

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness-fit model. Berikut tabel nilai R-square hasil pengujian model struktural:

Tabel 4.5 R-square

Konstruk	R-square
Kinerja Karyawan	0.330

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Model pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstriansik terhadap Kinerja Karyawan memberikan nilai R-square sebesar 0.330 yang dapat diinterpresentasikan bahwa

variabilitas konstruk Kinerja Karyawan yang dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabilitas konstruk Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstriansik sebesar 33% sedangkan 67% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat signifikansi pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstriansik terhadap Kinerja Karyawan dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik. Berikut tabel path coefficients hasil pengujian model struktural:

Tabel 4.6 Path Coefficients

	Sampel Asli (O)	**T-Statistik**	**P Values**
Kepemimpinan Spiritual → Kinerja Karyawan	0.250	1.665	0.097*
Motivasi Ekstriansik → Kinerja Karyawan	0.188	0.903	0.367
Motivasi Intrinsik → Kinerja Karyawan	0.300	1.961	0.050**

*P≤0,10; **P≤0,05; ***P≤0,001; N=51
Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Sebelum melakukan pengujian hipotesis untuk model regresi, terlebih dahulu harus menentukan apa yang disebut dengan probabilita. Probabilitas merupakan taraf signifikansi atau biasa disebut dengan alpha (α). Selanjutnya menentukan derajat bebas atau degree of freedom (Df) dengan rumus sebagai berikut:

$$Df = n - K$$

Dimana n = jumlah responden sedangkan K = jumlah variabel

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, maka hasil uji hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter 0.250 yang berarti terdapat pengaruh positif kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepemimpinan spiritual maka semakin tinggi juga kinerja karyawan dengan nilai t statistik sebesar 1.665 signifikan (t-tabel signifikan 10% = 1.299) oleh karena nilai t statistik lebih besar dari t tabel dan P value (sig.) 0.097 < 10%, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya, sehingga hipotesis pertama didukung.

Hipotesis 2: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter 0.300 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi intrinsik maka semakin tinggi juga kinerja karyawan dengan nilai t statistik sebesar 1.961 signifikan (t tabel signifikan 5% = 1.677) oleh karena nilai t statistik lebih besar dari t tabel dan P value (sig.) 0.050 sama dengan 5%, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya, sehingga hipotesis kedua didukung.

Hipotesis 3: Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter 0.188 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi ekstrinsik maka semakin tinggi juga kinerja karyawan dengan nilai t statistik sebesar 0.903 signifikan (t tabel signifikan 10% = 1.299) oleh karena nilai t statistik lebih kecil dari t tabel dan P value (sig.) 0.367 > 10%, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak memiliki berpengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya walau seperti apapun hasil koefisien yang muncul. Karena dua asumsi untuk mendukung hipotesis tidak terpenuhi, yaitu koefisien sesuai dengan arah yang dihipotesiskan dan nilai P value (sig.) lebih besar dari alpha (α), sehingga hipotesis ketiga tidak didukung.

Dari hasil pengujian ketiga hipotesis dalam penelitian ini, dapat disimpulkan terdapat hipotesis yang diterima dan ditolak. Berikut rangkuman hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7 Pengujian Hipotesis

Pernyataan Hipotesis		Keterangan
H1	Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya.	Didukung
H2	Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya.	Didukung
H3	Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya.	Tidak Didukung

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah mengguji dan menganalisis hubungan antara variabel dalam penelitian ini, dengan uji outer dan inner model menggunakan smartPLS 3.0. Berikut ini penjelasan dari jawaban hipotesis peneliti:

1. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan

   Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hipotesis ini didukung dan sejalan dengaan penelitian Sidik (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan kontribusi positif terhadap kinerja manajer di Bank Syariah. Kepemimpinan spiritual memberikan harapan/keyakinan dalam visi organisasi, selanjutnya membuat pengikut (karyawan) melihat kedepan untuk masa depan dan memberikan kemauan serta harapan positif yang mendorong usaha melalui motivasi intrinsik (Fry, 2006: 8). Ketika fungsi ini dapat bekerja dengan baik, maka setiap karyawan akan terlibat dalam suatu organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Fry, 2003 dan Fry dkk., 2005). Sejalan dengan teori Fry, melalui

kepemimpinan spiritual maka tingkat kesejahteraan spiritual individu akan meningkat, karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya akan melakukan apa yang diperlukan dalam mewujudkan visi bersama, terdorong untuk terus bekerja lebih baik sehingga prestasi kerjanya akan meningkat.

2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hipotesis ini didukung dan sejalan dengaan penelitian Lukito dkk (2016) yang menemukan bahwa motivasi intrinstik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori dua faktor dari Herzberg menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor tertentu ditempat kerja yang menyebabkan *satisfier* (pemuas), dan faktor-faktor lainnya yang menyebabkan *dissatisfier* (ketidakpuasan). Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kesempatan kenaikan pangkat, peluang pertumbuhan pribadi, pengakuan dan pencapaian (Robbins dan Judge, 2017: 130). Ketika faktor-faktor ini memadai dalam pekerjaan, akan mampu memotivasi pekerja. Dari data penelitian menunjukakan faktor-faktor seperti peluang pertumbuhan pribadi, pengakuan dan pencapaian yang ada di BRI Syariah KC Tasikmalaya sudah cukup memadai. Ketika faktor-faktor ini memmadai, karyawan merasa diakui dan dihargai oleh atasan sehingga tidak membatasi diri untuk memberikan kinerja yang semaksimal mungkin.

3. Pengaruh Motivasi Ekstriansik terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Ini tidak sejalan dengan penelitian Lukito dkk (2016) yang menemukan bahwa motivasi ekstrinstik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2017: 128) teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan: fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Meskipin tidak ada kebutuhan yang terpuaskan sepenuhnya, kebutuhan yang pada dasarnya telah terpenuhi tidak lagi memotivasi. Selanjutnya Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi berdasarkan teori dua faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik (Hasibuan, 1990:177). Herzberg membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (penghargaan dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Sejalan dengan teori di atas, faktor ekstrinsik yang ada di BRI Syariah KC Tasikmalaya merupakan kebutuhan tingkat rendah tidak lagi memotivasi dan memberikan dampak terhadap kinerja mereka, karena kebutuhan tingkat tinggi atau faktor intrinsiknya telah terpenuhi.