

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS PADA BANK BRI MOJOSARI MOJOKERTO)



Oleh :

Ma'rifatul Hidayah (19510064)

PROGAM STUDI MANAJAMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG 2025

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS PADA BANK BRI MOJOSARI MOJOKERTO)



Oleh :

Ma'rifatul Hidayah (19510064)

PROGAM STUDI MANAJAMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG 2025

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI (STUDI KASUS PADA BANK BRI MOJOSARI
MOJOKERTO)**

Diusulkan untuk Penelitian skripsi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh :

Ma'rifatul Hidayah (19510064)

PROGAM STUDI MANAJAMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG 2025

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI (STUDI KASUS PADA BANK BRI MOJOSARI
MOJOKERTO)**

SKRIPSI

Oleh

MA'RIFATUL HIDAYAH

NIM : 19510064

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 19 Maret 2025

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

Ketua Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

1. NIP. 19750426201608012042

Anggota Penguji

Syahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002

2.

Sekretaris Penguji

Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERYATAAN

Yang Bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ma'rifatul Hidayah
Nim : 19510064
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa " SKRIPSI" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul

"PENGARUH KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS PADA BANK BRI MOJOSARI MOJOKERTO"

Hasil karya ini ialah karya saya sendiri, bukan " duplikasi" dari orang lain. Jika dikemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan tanggung jawab Dosen Pembimbing Dan atau pihak Fakultas Ekonomi, akan tetapi saya sendiri yang bertanggung jawab. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang 30 Mei 2025

Hormat saya'



Ma'rifatul Hidayah

NIM: 19510064

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI (STUDI KASUS PADA BANK BRI MOJOSARI
MOJOKERTO)**

SKRIPSI

Oleh

MA'RIFATUL HIDAYAH

NIM : 19510064

Telah Disetujui Pada Tanggal 7 Maret 2025

Dosen Pembimbing,



Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penyusunan skripsi yang berjudul "**Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Bank BRI Mojosari Mojokerto)**" Nabi besar Muhammad SAW, yang dengan ajaran-ajarannya kita dapat menghadapi kehidupan yang semakin menglobal dengan terbekali iman islam. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dengan kerendahan hati dan rasa hormat, ucapan terima kasih penulis di hanturkan kepada :

1. Prof. Dr. H.M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc.,M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Setiani, M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan motivasi, arahan, dan semangat untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik IbrahimMalang.
6. Keluarga penulis dan kedua orang tua yang selalu memberi dukungan dan kasih sayangnya.
7. Teman-teman seperjuangan dan rekan mahasiswa manajemen 2019.
8. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebut satu persatu.

Demikian, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini

masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Malang, 20 Januari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
ABSTRAK	ix
ABSTRAC.....	x
خلاصة	xi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan	7
1.4 Manfaat	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teori	8
2.2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan	15
2.2.1.2 Indikator Kinerja Karyawan	16
2.2.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan	17
2.2.1.4 Pengukuran Kinerja Karyawan	18
2.2.1.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	19

2.2.1.6 Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam	19
2.2.2 Definisi Kepemimpinan	21
2.2.2.1 Indikator Kepemimpinan	22
2.2.2.2 Teori-teori Kepemimpinan.....	23
2.2.2.3 Tipe-tipe Kepemimpinan	25
2.2.2.4 Gaya Kepemimpinan	26
2.2.2.5 Kepemimpinan Dalam Islam.....	27
2.2.3 Definisi Beban Kerja	29
2.2.3.1 Faktor-Faktor Beban Kerja	30
2.2.3.2 Indikator Beban Kerja	30
2.2.3.3 Beban Kerja Dalam Islam	31
2.2.4 Definisi Motivasi	32
2.2.4.1 Indikator Motivasi	32
2.2.4.2 Tujuan Dan Fungsi Motivasi	33
2.2.4.3 Teori-teori Motivasi.....	34
2.2.4.4 Motivasi Dalam Islam.....	34
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	35
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan	35
2.3.2 Hubungan Beban Kerja Dengan Kinerja Karyawan	36
2.3.3 Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan	36

2.3.4 Hubungan Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja karyawan	36
2.3.5 Model Konsep	37
BAB II METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Jenis Dan Pendekatan Penelitian	39
3.2 Lokasi Penelitian	39
3.3 Populasi Dan Sampel.....	39
3.3.1 Populasi	39
3.3.2 Sampel	40
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	40
3.5 Data Dan Jenis Data	40
3.6 Teknik Pengumpulan Data	40
3.7 Instrumen Penelitian	41
3.7.1 Skala Pengukuran	41
3.8 Definisi Operasional Variabel.....	42
3.8.1 Variabel Independen (Variabel Bebas).....	42
3.8.2 Variabel Mediasi	42
3.8.3 Variabel Dependen (Variabel Terikat).....	43
3.9 Teknik Analisis Data	47
3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif	47
3.9.2 Partial Least Square (PLS)	47

3.9.3 Uji Validitas	48
3.9.4 Uji Reliabilitas	49
3.9.5 Uji Mediasi.....	49
3.9.6 Uji Hipotesis	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Gambaran Umum dan Objek.....	51
4.1.1 Profil BRI Mojosari	51
4.1.2 Visi dan Misi BRI Mojosari	51
4.2 Deskripsi Karakter Responden.....	52
4.2.1 Deskripsi berdasarkan Jenis Kelamin	53
4.2.2 Deskripsi berdasarkan umur	53
4.2.3 Deskripsi berdasarkan Pendidikan.....	54
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	54
4.3.1 Variabel Kepemimpinan.....	54
4.3.2 Variabel Beban Kerja	57
4.3.3 Variabel Kinerja Karyawan	60
4.3.4 Variabel Motivasi.....	63
4.4 Hasil Analisis Data.....	65
4.4.1 Skema Model PLS	66

4.4.2 Evaluasi Model Outer	66
4.4.3 Uji Validitas	67
4.4.4 Pengujian structural Linier Model.....	71
4.4.5 Uji Hipotesis.....	72
4.4.5.1 Uji Hipotesis Pengaruh Langsng	73
4.4.5.2 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	74
4.5 Hasil dan Pembahasan.....	75
BAB V PENUTUP.....	83
5.1 Kesimpulan	83
5.2 Saran	83
Daftar Pustaka.....	84
Lampiran	88

ABSTRAK

Hidayah, Ma'rifatul 2024, SKRIPSI, Judul: "Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Sebagai Variable Mediasi (Pada Bank BRI Mojosari, Mojokerto)

Pembimbing : Setiani M.M

Kata kunci : Kepemimpinan, Beban Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan

Peran kepemimpinan sangat penting dalam menggerakkan karyawan guna tercapainya tujuan organisasi. Kinerja organisasi tidak saja dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga budaya organisasi, motivasi kerja karyawan, dan faktor lainnya. Penelitian ini difokuskan pada pengaruh kepemimpinan, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bank BRI Mojosari. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, beban kerja, motivasi, dan kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Obyek penelitian ini adalah seluruh pegawai dengan mengambil sampel sebanyak 42 pegawai. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan diolah metode PLS menggunakan bantuan software SmartPLS 3.0. Variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan (X1), beban kerja (X2), motivasi (Z), dan kinerja karyawan (Y).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja, Beban Kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, Beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

ABSTRACT

Hidayah, Ma'rifatul 2024, THESIS, Title: "The Influence of Leadership, Workload on Employee Performance and Motivation as a Mediating Variable (At Bank BRI Mojokerto, Mojokerto)"

Supervisor: Setiani M.M

Keywords: Leadership, Workload, Motivation, Employee Performance

The roles of leadership are very important in moving employees to achieve organizational goals. Organizational performance is not only influenced by leadership, but also organizational culture, employee motivation, and other factors. This research is focused on the influence of leadership on workload, work motivation, and the performance of the employees of the Bank BRI Mojokerto. This study aims to analyze the influence of leadership on organizational culture, motivation, and employee performance.

This study uses a quantitative approach. The object of this research is all employees by taking a sample of 42 employees. Data was collected using a questionnaire and processed using the PLS method using SmartPLS 3.0 software. The variables studied were leadership style (X1), workload (X2), motivation (Z), and employee performance (Y).

The results of the study indicate that Leadership does not affect employee performance, Workload does not affect employee performance, Motivation affects employee performance, Leadership affects work motivation, Workload affects employee work motivation. Leadership has an indirect effect on employee performance through work motivation as a mediating variable, Workload has an indirect effect on employee performance through work motivation as a mediating variable.

خلاصة

وسيطرة كمتغيرات وتحفيزه الموظف أداء على العمل وعبء القيادة تأثير" :العنوان، الأطروحة، ٢٠٢٤ معرفة، هداية
موجودو كرتو موجوسر برء بنك في)

م.م سبتياني :المشرف

الموظف أداء، الدافع، العمل عبء، القيادة: المفاتيحية الكلمات

دور القيادة مهم جدا في تحريك الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. لا يتأثر الأداء التنظيمي بالقيادة فحسب، بل يتأثر
أيضًا بالثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين وعوامل أخرى. يركز هذا البحث على تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية، ودوافع
العمل، وأداء موظفي رئاسة تيمور الشرقية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية والتحفيز
وأداء الموظف.

تستخدم هذه الدراسة نهجا كميًا. الهدف من هذا البحث هو جميع الموظفين بأخذ عينة من 42 موظف. تم جمع البيانات
باستخدام استبيان ومعالجتها باستخدام طريقة PLS باستخدام برنامج SmartPLS 3.0. كانت المتغيرات التي تمت
دراستها هي أسلوب القيادة (X1)، والثقافة التنظيمية (X2)، والتحفيز (Z)، وأداء الموظف (Y).

تظهر نتائج الدراسة أن القيادة لا تؤثر على أداء الموظف، كما أن حجم العمل لا يؤثر على أداء الموظف، والدافع يؤثر
على أداء الموظف، والقيادة تؤثر على دافع العمل، وعبء العمل يؤثر على دافع عمل الموظف. وتؤثر القيادة بشكل غير
مباشر على أداء الموظفين من خلال تحفيز العمل كمتغير وسيط. يؤثر حجم العمل بشكل غير مباشر على أداء الموظف من
خلال دافع العمل كمتغير وسيط.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Studi mengenai kinerja karyawan suatu perusahaan dalam dunia perbankan sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Seiring berjalannya waktu, studi tentang kinerja karyawan terus berkembang yang menjelaskan tentang lingkungan kerja, kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan, beban kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi sebagai variable mediasi pada Bank BRI Mojokerto. Sumber Daya Manusia sebagai penggerak suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, setiap perusahaan mempunyai sistem pengembangan sumber daya manusia yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi dan tergantung perilaku seorang pemimpin dalam menjadikan sumber daya manusia yang baik. Dunia bisnis saat ini dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi, oleh karena itu perusahaan perlu menumbuhkan kinerja yang kompetitif yaitu kinerja yang memiliki keunggulan bersaing dengan perusahaan lain dalam menghadapi suatu persaingan. Sumber Daya Manusia di dalam perusahaan diusahakan untuk menjadi tenaga kerja yang memiliki kualitas kinerja yang baik. Jika kinerja karyawan baik, maka tujuan dan visi misi perusahaan juga akan tercapai dengan baik.

Pengaruh kepemimpinan sangatlah kuat dalam keberlangsungan organisasi. Menurut (Hasibuan S P Malayu 2020) Peran pemimpin dalam perusahaan sangatlah penting sebagai salah satu pendukung serta penentu keberhasilan visi, misi dan tujuan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada pemimpin, karena peran pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan, jika seorang pemimpin yang baik memiliki *attitude* yang baik, perilaku pemimpin yang terbuka untuk mendengarkan masukan orang lain dan kritis, pemimpin yang dapat mengarahkan, mengkoordinasi, menginspirasi orang lain untuk melakukan tindakan.

Menurut Udaya (1994) dalam Hardian (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha

mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok sementara menurut Purwanto (1993) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu bentuk seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "*human relations*" dan motivasi, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan Gibson, Ivancevich, Donnelly; (1993) dalam Maramis (2013) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya mempengaruhi melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan Dessler (2007). Sedangkan menurut Robbins (2006) kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam variabel seperti kompensasi, lingkungan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, mengarahkan seseorang individu maupun kelompok dalam mencapai suatu tujuan perusahaan, pengaruh kepemimpinan sangat penting menurut (Mangkunegara A.A Prabu 2010). Kepemimpinan dan motivasi memiliki hubungan yang sangat erat, karena setiap pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang pada akhirnya dari situlah akan terbentuk budaya organisasi. Motivasi kerja adalah suatu dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Dengan adanya dorongan motivasi yang baik maka karyawan akan merasa senang dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan. Adapun upaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu memberikan training, transparansi dalam penilaian kinerja, dan memberikan reward untuk karyawan, yang bertujuan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya menurut Rosita (2019) dalam Fadul (2019) Dalam meningkatkan kinerja karyawan setiap perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik.

Sriharyani (2018) menyebutkan beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas, waktu, lingkungan kerja, tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerjaan. Maka dari itu salah satu sumber daya manusia didalam sebuah perusahaan adalah karyawan, agar karyawan bisa bekerja secara maksimal perusahaan juga harus memperhatikan motivasi karyawan, salah satu yang harus diperhatikan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan yaitu dengan pemberian beban kerja yang sesuai. Motivasi dapat ditingkatkan dengan memberikan beban kerja Blitar dan Nimah (2019). Ni'mah dan Siswanto (2019) juga menyebutkan bahwa pemberian beban kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Beban kerja diantaranya tekanan pekerjaan yang begitu besar didorong untuk menyelesaikan target tinggi dalam waktu yang singkat sehingga membuat beban kerja tinggi. Beban kerja yaitu dampak yang dirasakan karena aktivitas kerja yang dilakukan sehari-hari. Beban kerja berdampak secara langsung berdasarkan besarnya beban kerja yang dirasakan oleh pekerja menurut (Soleman 2011). Semakin rendah beban kerja berarti pekerjaan karyawan selama dikantor mudah dipahami, aktifitas fisik mendorong dalam bekerja, karyawan cepat dalam bekerja, karyawan sering berhasil melakukan pekerjaan, karyawan merasa puas dengan hasil pekerjaan, dan bekerja keras untuk mencapai performansi, sehingga hal ini akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja.

Mogot dkk (2019:889) telah membuktikan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada variabel motivasi yang dilakukan oleh Fadhil dan Mayowan (2018: 46), (Hardian 2017) menunjukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi nilai motivasi maka nilai kinerja karyawan akan semakin tinggi. Menurut Handayani, Butarbutar, Wijaya, & Chandra (2019) yang memaparkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa hipotesis pertama yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Jamaludin (2017) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian menurut Prahastari (2015) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Adinugroho (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap motivasi.

Menurut Bonifacio (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa beban kerja yang banyak dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara beban kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa hipotesis kedua yaitu beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Prahastari (2015) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Adinugroho (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap motivasi.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam sektor perbankan. BRI berdiri pada tanggal 16 Desember 1895 di Purwokerto, Jawa Tengah. Beberapa produk yang ditawarkan oleh BRI antara lain tabungan simpan pinjam untuk perseorangan maupun usaha menengah, kecil dan mikro (UMKM), transaksi daring (*online*), pemberian pinjaman kepada pelaku UMKM. Hampir di setiap Kota atau Kabupaten di seluruh wilayah Indonesia terdapat Bank BRI salah satunya BRI Mojosari yang beralamat di Jl. Masjid No. 64, Mojosari, Mojokerto, Jawa Timur. Bank BRI Mojosari Mojokerto merupakan salah satu dari jasa-jasa perbankan yang terletak di Jl. Masjid No. 64, Mojosari, Kabupaten Mojokerto. Visi dari bank BRI yaitu menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Sedangkan misi bank BRI yaitu: 1) melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat. 2) memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*. 3) memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Dalam rangka pencapaian visi Bank BRI selalu berusaha memberikan pelayanan prima. Namun semakin bertambahnya jumlah nasabah sering menyebabkan beberapa permasalahan yang terjadi yaitu para nasabah yang datang ke bank seringkali tidak membawa identitas saat ke bank, sehingga karyawan kesulitan dalam memasukkan identitas seorang tersebut, kemudian saat pengambilan uang bukan orangnya sendiri yang mengambil melainkan di wakikan orang lain, padahal seharusnya kalau pengambilan harus orangnya sendiri atau tidak boleh diwakikan, tetapi masih banyak nasabah yang mengabaikan hal tersebut, padahal peraturan tersebut ditetapkan agar dapat meminimalisir kejahatan penipuan, pembobolan ATM

dan lainnya, sehingga permasalahan muncul akibat dari nasabah yang ceroboh dan tidak menaati kebijakan tersebut. Kemudian gaya kepemimpinan di Bank BRI Mojosari yaitu Gaya kepemimpinan persuasif yaitu pemimpin melaksanakan otoritas dan kontrol terutama dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin memperhatikan masukan-masukan dari bawahan, bawahan mendapat kebebasan terbatas untuk mengemukakan pendapatnya, mereka diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan, kemudian memiliki sikap tegas, lebih disiplin dan mengutamakan prinsip kejujuran, kemudian teliti dan selalu mengawasi dan memeriksa karyawan saat bekerja, karena di bank ini berhubungan dengan uang dan data-data penting perbankan. Oleh karena itu pemimpin selalu bersikap tegas saat mengambil keputusan, dan tindakan lainnya, karena sikap seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kemudian seorang pemimpin yang baik dapat membentuk lingkungan kerja dan budaya organisasi yang baik dan efektif.

Fenomena dalam penelitian ini adalah peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi terletak pada organisasi tergantung pada kepemimpinan. Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian peneliti bidang perilaku organisasi. Pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang handal sangat dibutuhkan Bank BRI Mojosari demi tercapainya tujuan, persoalan kepemimpinan ternyata akan menentukan pola kerja di instansi semakin berkembang. Dalam menyiapkan, mengembangkan program maupun tugas sangat serius jika akan dinilai oleh atasan, baik dalam bentuk supervisi, maupun arahan. Implikasi dari belum/kurang maksimalnya kinerja sumber daya manusia tersebut mengakibatkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pimpinan sebagai motivator, supervisor, maupun manajer, baik dalam menyusun, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan tugas dan pekerjaan sedikit banyak akan menghambat pencapaian tujuan terhadap pencapaian kinerja. Untuk itu, dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank BRI Mojosari diperlukan kepemimpinan yang efektif, dimana pemimpin merupakan leader yang menggerakkan lembaga perusahaan. Kepemimpinan yang memiliki figur baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam pencapaian target RKA bukan hanya semata-mata beban dari marketing saja, melainkan beban seluruh karyawan Bank BRI Mojosari. Sebagai contoh ketika seorang marketing mendapatkan nasabah baik itu nasabah pinjaman ataupun nasabah simpanan maka dari bagian marketing akan memberikan berkas aplikasi pembukaan rekening untuk di buat

rekening oleh bagian operasional. Khusus nasabah pinjaman saat rekeningnya dibuat oleh bagian operasional secara paralel, maka bagian administrasi kredit (ADK) mengurus semua yang dibutuhkan dalam hal legalitas hukum. Dengan demikian, secara keseluruhan jika beban kerja seorang marketing bertambah, maka beban kerja karyawan lain juga ikut bertambah. Pengertian beban kerja menurut Menpan (1997), adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Bertambahnya target yang harus dicapai Bank BRI Mojosari maka, bertambah pula beban karyawannya, kemudian juga karyawan Bank BRI Mojosari kerja melebihi batas jam kerja, karena jam kerja itu hanya untuk pelayanan nasabah saja, namun pekerjaan karyawan masih banyak yang harus diselesaikan setiap harinya sehingga karyawan seringkali bekerja lembur hingga larut malam. Menurut Setyawan dan Kuswati (2006) apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka kinerja karyawan akan menurun.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan, beban kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi sebagai variabel mediasi pada BRI Mojosari Mojokerto. Sehingga masyarakat bisa mengetahui secara langsung maupun tidak langsung. Hal tersebut akan melatar belakangi peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul " Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Bank BRI Mojosari Mojokerto)".

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BRI Mojosari Mojokerto?
2. Apakah pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada BRI Mojosari Mojokerto?
3. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BRI Mojosari Mojokerto?
4. Apakah pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto?
5. Apakah pengaruh Beban kerja terhadap motivasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto?
6. Apakah pengaruh kepemimpinan, beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada BRI Mojosari Mojokerto?
7. Apakah pengaruh Beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto?

1.3 Tujuan

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BRI Mojosari Mojokerto.
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada BRI Mojosari Mojokerto.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BRI Mojosari Mojokerto.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto.
5. Untuk mengetahui beban kerja terhadap motivasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada BRI Mojosari Mojokerto.
7. Untuk mengetahui Beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variable mediasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto.

1.4 Manfaat

1. Bagi penulis yaitu sebagai bahan referensi penulis dan untuk mengetahui, membedakan dan membandingkan teori yang sudah didapat serta untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan penelitian ini.
2. Bagi pembaca yaitu hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan referensi dalam melakukan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Studi mengenai kinerja karyawan suatu perusahaan dalam dunia perbankan sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, yaitu menurut Andriani et al., (2018) dalam Atikah & Qomariah (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Palembang motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Palembang.

Menurut Bonifacio (2021) dalam Rofifah et al., (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa beban kerja yang banyak dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara beban kerja dengan kinerja karyawan.

Olusadum & Anulika (2018), Abdi Mohamud et al., (2017) dalam (Carvalho et al. 2020) tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ditemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Secara teoritis, temuan penelitian ini mendukung teori (Jaya, Mukhtar, and UA 2020). Dalam Sewang (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi peningkatan kinerja individu. Hasil penelitian terdahulu Fachreza, dkk., (2018,p.115) dalam Pallawagau (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Muhtar (2022) menyatakan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan (BAPPEPAN) Kabupaten Mamuju.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Masriati et al., (2018); Rohmatulloh & Satrio, (2017); Syamsu et al., (2019) yang menghasilkan bahwa Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.5

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa hipotesis kedua yaitu beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Prahastari (2015) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan

terhadap motivasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Adinugroho (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap motivasi.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENULIS (TAHUN)	JUDUL	VARIABEL	ALAT ANALISIS	HASIL
1	Annisa Widhi Kinasih, Sugiyanta, M. Nahar (2020)	The influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance at PT Sai Apparel Industries Semarang	Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance	SPSS	Gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)
2	Imelda Andayani, Satria Tirtayasa (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan	SPSS	Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Erico maramis (2013)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan	SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado.

4	Agustina Rahmi, Gusti Noorlitaria Achmad, Doddy Adhimursandi (2020)	The Effect of Leadership and Empowerment Style and Motivation on Work Discipline and Employee Performance in Sungai Kunjang Subdistrict, Samarinda City	Leadership, Empowerment Style, Motivation, Work Discipline, Employee Performance	Analisis data yang digunakan oleh penulis adalah Model Persamaan Struktural-Partial Least Square (SEM-PLS).	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5	Naderi Nahid, Jadidi Leyla (2014)	The Study of the Effects Between Leadership Style, Organization Culture, Employees Performance on Leadership Performance (Case: Government Hospitals in Isfahan)	Leadership Style,, Organisasi Culture, Employees Performance, Leadership Performance	Analisis data yang digunakan oleh penulis adalah Model Persamaan Struktural-Partial Least Square (SEM-PLS).	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja pemimpin positif
6	Bushra Fatima, Usman Ahmad, Naveed Asvir (2011)	Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)	Transformational Leadership, Employees Job Satisfaction, Organizational Commitment	SPSS	Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan secara positif.
7	Chalim Saifuddin Asep (2018)	Effect Of Job-Insecurity, Organizational Commitment, Job Satisfaction On Turnover Intention: A Case Study Of New Comer Lecturers At Privat Islamic Universities In East Java Province, Indonesia	Job-Insecurity, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intention	(SEM) as a Partial Least Square (PLS) analysis	Job insecurity tidak memiliki dampak signifikan langsung terhadap turnover minat, tetapi itu memiliki efek tidak langsung yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional

8	Roz Kenny (2019)	Job Satisfaction As A Mediation Of Transformasional Leadership Style On Employee Performance In The Food Industry In Malang City	Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance	The tool analysis in this study uses Partial Least Square (PLS)	Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja mampu memediasi hubungan positif antara skor kepemimpinan transformasional pada karyawan kinerja industri makanan di Malang.
9	Carvalho da Cruz Adelina, Riana I Gede, C. Soares de Augusto	Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance	Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance	Teknik analisis dan menggunakan pendekatan berbasis varians atau berbasis komponen dengan analisis Partial Least Square (PLS).	Hasil penelitian ini yaitu motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan karyawan. Temuan penelitian ini juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

10	Saputra Farhan, Mahaputra Rizky M	Effect Of Job Satisfaction, Employee Loyalty And Employee Commitment On Leadership Style (Human Resource Literature Study)	Job Satisfaction, Employee Loyalty, Employee Commitment, Leadership Style	(SEM) as a Partial Least Square (PLS) analysis	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan , Karyawan Loyalitas berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan , Komitmen Pegawai berpengaruh pada Gaya kepemimpinan
11	Sewang Anwar (2016)	The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer's Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi	Leadership Style, Organizational Culture, and, Motivation, Job Satisfaction, Lecturer's Performance	Analisis data melalui Struktural Equation Modelling (SEM) yang dioperasikan dengan Analisis of Moment Structures (AMOS) versi 4.01.	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
12	Zauna Mitra Mujtaba Muhammad, Ma'arif Anas Muhammad, Sirojuddin Akhmad, Rofifah Siti (2019)	The Influence Of Organizational Culture And Work Motivation On Teacher Performance At The Standard International School, Amanatul Ummah Mojokerto	Organizational Culture, Work Motivation, Performance	SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y) baik secara parsial maupun simultan.
13	Hasibuan Syahrul (2022)	The Effect of Organizational Culture, Principal Leadership and Motivation on Teacher	Organizational Culture, Leadership,	SPSS	Budaya organisasi memiliki hubungan signifikan dengan guru

		Performance in Madrasah	Motivation, Performance		kinerja dan motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
14	K Hamid Abdul, Zainuddin, Arif Syamsul (2019)	Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City	Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Performance Principles	SPSS	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
15	Pallawaga u Andi (2021)	The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya	Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance, Employee Job Satisfaction	Teknik analisis data menggunakan SEM PLS	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan, Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
16	Qomariyah Nurul, Atikah Kamiliya (2020)	The Effect of Leadership Style and Organizational Culture and Work Motivation on Lecturer Performance	Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Lecturer Performance	Analisis data menggunakan Metode SEM berbasis PLS dengan bantuan aplikasi WarpPLS 5.0.	Gaya kepemimpinan ,budaya organisasi dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan
17	Muhtar (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Perencanaan penelitian	Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Kinerja Karyawan	SPSS	Gaya Kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan

		dan pengembangan (BAPPEPAN) Kabupaten Mamuju			terhadap kinerja karyawan
18	Eti Rusmiati dkk (2021)	Analysis Of The Impact Of Risk Workload On Motivation And Impact On Employee Performance	Dampak risiko, Beban Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan	SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko kerja tidak memiliki pengaruh pada motivasi atau kinerja, beban kerja mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.
19.	Cahyani (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervenin	Kepemimpinan, Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	SPSS	Hasil penelitian yang didapatkan terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Motivasi. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Beban Kerja terhadap Motivasi. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja

					<p>Pegawai. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Beban kerja terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi memediasi Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai</p>
20.	Lutbis et.al (2022)	Pengaruh Beban, Kepuasan, Dan Stress Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat.	Beban, Kepuasan, Stres Kerja, Motivasi Kerja	SPSS	<p>Beban, kepuasan, dan stress kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja perawat. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja, stres kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p>
21.	Sultan (2021)	Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Dimediasi oleh Motivasi Karyawan PT. Trikarya Cemerlan	Kompensasi, Kepemimpinan, Motivasi, dan kinerja.	structural Partial Least Square (PLS).	<p>Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan</p>

		(TKC) pada Nipah Mall Makassar			secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
--	--	--------------------------------	--	--	---

2.2 Kajian Teori

2.2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja menurut Dessler (2007) dalam Ardiani et al., (2015) Sedangkan menurut Robbins (2006) kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria. Kinerja seorang karyawan baik, jika memiliki keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja dengan tim, karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian. Mengenai gaji dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik, begitupun juga pemimpin yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu dilakukan proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Menurut Cascio (1995) dalam Julianto & Hendriani (2014) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan. Soeprihanto (1988); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target/sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.2.1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Rivai (2008) yaitu :

- Kualitas Kerja menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2011:162) mengemukakan bahwa kualitas kerja adalah kualitas kerja yang ditunjukkan pegawai dalam rangka memberikan kinerja yang terbaik bagi suatu organisasi atau wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang dicapai secara efektif dan efisien.
- Kuantitas Kerja merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas pada setiap harinya (Wirawan, 2009:105).
- Keandalan adalah kemampuan perusahaan memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya
- Sikap adalah suatu kecenderungan dan keyakinan seseorang terhadap suatu hal yang bersifat mendekati (positif) atau menjauhi (negatif) ditinjau dari aspek afektif & kognitif dan mengarahkan pada pola perilaku tertentu.

2.2.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah alat yang berguna untuk tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Penilaian kinerja (*performappraisal*) adalah proses mengevaluasi pelaksanaan kerja individu serta ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja antara lain :

- Karakteristik situasi
- Deskripsi pekerjaan
- Spesifikasi pekerja
- Standar kinerja pekerjaan

Ada beberapa kriteria pengukuran penilaian kinerja karyawan di BRI Mojosari Mojokerto yaitu :

1) Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan karyawan berhubungan dengan produktivitas kerja yang dihasilkan karyawan dalam waktu tertentu.

2) Kualitas pekerjaan karyawan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, kerapian, kelengkapan dalam menangani segala bentuk tugas yang ada di dalam perusahaan.

3) Integritas

Merupakan sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran.

4) Inisiatif

Inisiatif karyawan berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, berfikir positif, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5) Disiplin

Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan dan juga disiplin menaati peraturan yang berlaku.

6) Kerjasama

Kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan tim yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama.

Tujuan Penilaian Kinerja yaitu:

1. Peningkatan Kinerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Prosedur perekrutan

2.2.1.4 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi tersebut. Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan Handoko (2007) dalam Jaya et al., (2020). Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan.

2.2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Simamora (2001) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), yaitu :

1. Faktor Instrinsik Faktor personal atau individual yaitu pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan
2. Faktor Ekstrinsik
 - a. Faktor kepemimpinan, meliputi iaspek mutu manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
 - b. Faktor tim, meliputi aspek dukungan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, kekompakan dan keeratan dalam anggota tim.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut dalam Jaya et al., (2020) :

- a) Faktor Personal/Individu, yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor Kepemimpinan, yaitu kualitas dalam memberikan dorongan, semangat arahan, dan dukungan yang memberikan manajer dan team leader.

- c) Faktor Tim, yaitu kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor Sistem, yaitu sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor Kontekstual (situasional) yaitu tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.2.1.6 Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam

Dalam islam bekerja adalah sebagai ibadah untuk mencari rezeki dari Allah guna menutupi kebutuhan hidupnya. Tidak heran makanya jika ada ayat-ayat Al-Quran tentang bekerja, saking pentingnya bekerja ini untuk seorang lelaki Muslim dewasa. Bekerja untuk mendapatkan rezeki yang halal dan thayiban termasuk kedalam jihad di jalan Allah yang nilainya sejajar dengan melaksanakan rukun Islam. Dengan demikian bekerja adalah ibadah dan menjadi kebutuhan setiap umat manusia. Berdasarkan (QS. At-Taubah : 105) yang berbunyi;

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
 وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah :105)

Ayat ini menjelaskan tentang seorang muslim harus produktif dalam melakukan hal apapun termasuk dalam bekerja dan memotivasi manusia atau umat Islam untuk beramal dan bekerja. “Janganlah berhenti, melainkan teruslah beramal. Karena nilai kehidupan ditentukan oleh amalan yang bermutu. Maka tak boleh ada mukmin yang kosong waktunya dari amal” (Chairunnisah et al., 2021), (Irmayanti Hasan ,ST 2011).

Berdasarkan (QS. An-Najm :39)

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya : dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya. (QS. An-Najm :39).

Ayat ini menjelaskan tentang yaitu apabila perusahaan ingin mendapatkan produktivitas kinerja yang tinggi, maka perusahaan harus mempunyai semangat untuk bekerja dengan lebih baik lagi (Irmayanti Hasan ,ST 2011).

Berdasarkan (QS. Al-Insyiqaq :6)

يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيَةٌ

Artinya: Wahai manusia! Sesungguhnya kamu telah bekerja keras menuju Tuhanmu, maka kamu akan menemui-Nya.

Ayat ini menjelaskan tentang setiap manusia yang ada di atas muka bumi ini pasti akan merasakan yang namanya kerja keras dan kepayahan. Tidak ada manusia yang bisa rileks secara total, bahkan orang-orang kaya juga memikirkan banyak hal. Ketenangan yang hakiki hanya ada di akhirat. Dalam ayat ini Allah tidak menyebutkan usaha apa yang dilakukan manusia. Karena usaha seorang manusia mencakup baik itu kebaikan ataupun keburukan. Sesungguhnya dalam ayat dijelaskan setelah itu dia akan menemukan hasilnya dalam Chairunnisah et al., (2021), Loka et al., (2017).

2.2.2 Definisi Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berpengaruh dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Armstrong & Taylor (2014) dalam Chalim (2018), faktor kepemimpinan merupakan salah satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yang berkaitan dengan kualitas dukungan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin. Pemimpin harus memiliki keahlian lebih dari bawahannya. Namun mengarahkan saja tidak cukup tanpa adanya dorongan kepada karyawan, agar karyawan aktif di dalam bekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya menurut (Thayib, 2007:67) dalam Nugroho (2019).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama menurut Kreitner & Kinicki (2008) dalam Roz (2019). Kepemimpinan menurut Fiedler dalam Sri Budi Cantika Yuli, (2005: 166) adalah seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok dalam Utami & Hartanto (2010). Gaya kepemimpinan

juga dapat menjadi penentu keberhasilan suatu pemimpin dalam memotivasi bawahannya Sudirno & Utama (2017) dalam Saputra & Mahaputra (2022).

Kepemimpinan menggambarkan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tujuan yang akan dicapai tercapai. Kepemimpinan menggambarkan bagaimana seseorang membawa organisasinya ke arah yang lebih baik menurut Yukl (2010) dalam Roz (2019).

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdi dalam Dr. M. Sobry Sutikno (2014:15) dalam Nugroho (2019), “Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya.” Stogdill menyatakan bahwa, “Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.”

Beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, menurut Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno (2014:15) dalam (Nugroho 2019) adalah berikut ini:

- Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, mengatur segala aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan bersama” (Rauch & Behling).
- Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan kelompok” (George P. Terry).
- Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi” (H. Koontz dan C. Donnell).
- Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja sama agar mencapai tujuan tertentu yang diinginkan” (Ordway Tead).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

2.2.2.1 Indikator Kepemimpinan

Indikator variabel kepemimpinan menurut Kartono (2017) dalam Firmansyah & Maria (2022) mendefinisikan ada enam indikator dalam kepemimpinan, diantaranya yaitu:

1. Mengambil Keputusan yaitu seorang pemimpin mampu dalam mengambil keputusan dengan tepat dan benar

2. Memotivasi yaitu memberikan dorongan kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan
3. Komunikasi yaitu sifat kepemimpinan yang dapat menjalin hubungan baik dengan karyawan
4. Mengendalikan Bawahan yaitu dapat mengendalikan bawahan dengan benar agar dapat meningkatkan kinerja karyawan
5. Tanggung Jawab seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi, pemimpin memiliki tanggung jawab penuh dalam suatu perusahaan
6. Mengendalikan Emosional adalah pemimpin mampu mengendalikan emosi, karena seorang pemimpin harus bisa mengendalikan emosi atau amarah.

2.2.2.2 Teori-Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014:26) dalam Kurniawan & Yani (2019), sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang flexible dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis.

Menurut Darf dalam Sutikno (2014:26), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini

adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014:27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda – beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas

- Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fred Fiedler dalam Sutikno (2014:27), “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

4. Teori Jalan & Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

- a. Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- b. Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- c. Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.

6. Teori Kharismatik

Menyatakan bahwa, "Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar". Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin.

Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarawan Yunani Kuno. Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno, 2014:29).

2.2.2.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan

- Pemimpin Otoriter

Pemimpin yang bersifat otokratis memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memberikan perintah-perintah yang selalu diikuti, menentukan kebijaksanaan bawahan tanpa sepengetahuan mereka. Tidak memberikan penjelasan secara terperinci

tentang rencana yang akan datang, tetapi sekedar mengatakan kepada anggotanya tentang langkah-langkah yang mereka lakukan dengan segera dijalankan.

b. Memberikan pujian kepada mereka yang selalu menaati ketentuan yang berlaku dalam perusahaan

- Pemimpin Demokratis

Pemimpin demokratis hanya memberikan perintah setelah mengadakan musyawarah dahulu dengan para anggotanya dan mengetahui bahwa kebijaksanaannya hanya dapat dilakukan setelah dibicarakan dan diterima oleh anggotanya. Pemimpin tidak akan meminta anggotanya mengerjakan sesuatu tanpa terlebih dahulu memberitahukan rencana yang akan mereka lakukan. Baik atau buruk, benar atau salah adalah persoalan anggotanya dimana masing-masing ikut serta dalam bertanggung jawab sebagai anggotanya.

- Pemimpin Liberal

Pemimpin liberal yaitu kebebasan tanpa pengendalian. Pemimpin tidak memimpin atau mengendalikan sepenuhnya dan tidak pernah ikut serta dengan bawahannya. Pemimpin tipe ini menyerahkan segala sesuatu kepada bawahan.

- Pemimpin Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik lebih identikkan dengan kepemimpinan yang kepatanan dengan sifat-sifat sebagai berikut:

a. Mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan

b. Mereka bersikap terlalu melindungi

c. Mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.

2.2.2.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan.

Menurut Susilo Martoyo (1996:146) gaya kepemimpinan diantaranya:

- **Gaya kepemimpinan Direktif Otokratif**
Gaya kepemimpinan ini memberikan peluang yang sangat luas kepada pemimpin untuk melaksanakan otoritasnya, sedangkan kebebasan bawahan untuk mengemukakan pendapat sangat terbatas. Pemimpin merupakan pusat komando, pusat perintah terhadap bawahan.
- **Gaya Kepemimpinan Persuasif**
Pemimpin melaksanakan otoritas dan kontrol terutama dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin memperhatikan masukan-masukan dari bawahan, bawahan mendapat kebebasan terbatas untuk mengemukakan pendapatnya, mereka diikut sertakan dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini, putusan pimpinan merupakan keputusan bersama meskipun jumlah/persentase masukan dari bawahan masih terhitung minim.
- **Gaya Kepemimpinan Konsultatif**
Pemimpin memberikan kesempatan yang luas kepada bawahan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Cara yang ditempuh adalah menyajikan rancangan yang bersifat sementara. Rancangan tersebut ditawarkan kepada bawahan, yang masih terbuka kemungkinan adanya perubahan. Dengan cara ini pemimpin berkesempatan menguji gagasannya kepada bawahannya melalui proses konsultasi.
- **Gaya Kepemimpinan Partisipatif**
Pemimpin memberikan kesempatan dan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk mengemukakan pendapatnya.

2.2.2.5 Kepemimpinan Dalam Islam

Agama Islam merupakan agama yang sempurna yang selalu memberikan pengaturan akan hidup dan segala hal yang akan dilakukan oleh umat Islam. Bahkan Islam merupakan ajaran agama yang selalu memberikan pengajaran terbaik di dalam kehidupan di dunia salah satunya adalah tentang dasar kepemimpinan dalam Islam. Seperti doa untuk pemimpin dalam Islam, ada dasar yang harus dimengerti dan dipelajari. Karena semua hal yang dibutuhkan

manusia di dunia yang diatur sesuai kitab suci Al-Qur'an beserta hadits Rasulullah SAW. Berdasarkan surat Al-Baqarah ayat 30

وَأذْ قَالِ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: "Dan (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al Baqarah: 30).

Ayat ini menjelaskan tentang pemimpin di bumi, disebut sebagai khalifah di muka bumi, artinya manusia sebagai wakil atau pemimpin di bumi. Tentunya tugas ini sangat berat sehingga setiap manusia harus memiliki kemampuan mengelola alam semesta sesuai amanat yang diemban (Rahim, 2017).

Berdasarkan hadits Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam, sabdanya:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنِ رَعِيَّتِهِ وَالْاَمِيْرُ رَاعٍ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلٰى اَهْلِ بَيْتِهِ وَالْمَرْءَةُ رَاعِيَةٌ عَلٰى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ
فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنِ رَعِيَّتِهِ

Artinya: "Setiap kalian adalah pemimpin. Dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang Amir adalah pemimpin. Seorang suami juga pemimpin atas keluarganya. Seorang wanita juga pemimpin atas rumah suaminya dan anak-anaknya. Maka setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya." (HR. Bukhari).

Dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni : *Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fathanah* :

- *Siddiq* (jujur) selalu berkata jujur dalam melakukan hal apapun
- *Tabligh* (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi
- *Amanah* (dapat dipercaya) tidak mengingkari dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

- *Fathanah* (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya dalam Loka et al., (2017), (Rahim, 2017).

Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab dan amanah yang amat berat yang harus dilakukan dengan sebaik-baiknya.

2.2.3 Beban Kerja

Tambengi, Kojo dan Rumokoy (2016) Menyatakan Beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Sementara Artadi (2015:23) mengemukakan bahwa analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.

Robbins (2018:90) menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2018:160). Persepsi terhadap beban kerja. Menurut Meshkati (2021) beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*.

Menurut gibson (2017:671) beban kerja merupakan kewajiban mengerjakan tugas yang terlalu banyak dan penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugasnya dalam Rofifah et al., (2021)

Mangkunegara (2005:113) dalam Arif et al., (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang menjadi pedoman bagi perilaku anggotanya untuk mengatasi masalah internal maupun eksternal.

Osborne dan Gaebler (1995) menurutnya, organisasi yang efektif dan efisien adalah organisasi yang memiliki semangat kewirausahaan dan dapat memberikan kesempatan para pegawainya berkreasi.

2.2.3.1 Faktor-Faktor Beban Kerja

Faktor eksternal, yaitu pengaruh yang berasal dari luar diri karyawan, seperti:

- Tempat kerja, seperti: waktu kerja yang lama, pergantian (*shift*) kerja yang dirasa tidak adil, jam lembur, waktu istirahat, sistem gaji, pelimpahan tanggung jawab.
- Tugas fisik, meliputi: tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, dan lain sebagainya.
- Lingkungan kerja berkaitan erat dengan lingkungan fisik, sosial, serta psikologis seorang karyawan karena karyawan selalu berinteraksi dengan lingkungan kerja sehingga memberikan pengaruh kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki. Faktor internal merupakan faktor yang muncul dari dalam diri individu itu sendiri akibat dari adanya reaksi beban kerja yang terlalu berlebihan. Adapun faktor yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri meliputi: faktor somatik (umur, jenis kelamin, status gizi, dan kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, kepercayaan, persepsi, harapan serta kepuasan) Cholishoh (2021).

2.2.3.2 Indikator Beban Kerja

Menurut Soleman (2011:85) indikator yang mempengaruhi beban kerja dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- Tugas yaitu tugas bersifat fisik seperti, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya
- Organisasi Kerja yaitu lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya
- Lingkungan Kerja yaitu lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
- Stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya),

- Psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai, atau dapat pula dikemukakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu dalam Pustaka (2011)

2.2.3.3 Beban Kerja Dalam Islam

Islam telah memberikan pedoman kepada seluruh umat manusia bahwa Al Quran selain sebagai petunjuk hidayah bagi seseorang, Ia juga berfungsi sebagai obat yang mujarab untuk mengatasi segala permasalahan hidup di dunia ini. Al Quran dengan segala isinya menjelaskan bahwa hidup ini hanyalah untuk beribadah. Al Quran juga memerintahkan kepada manusia untuk bekerja sesuai syariat agama dan Allah SWT. Akan membebani seseorang melainkan sesuai sengan batas kemampuannya.

Surat Al-Mu'minun Ayat 62

• وَلَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَأَدْبَارَ كِتَابٍ يَنْطِقُ بِالْحَقِّ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: Kami tiada membebani seseorang melainkan menurut kesanggupannya, dan pada sisi Kami ada suatu kitab yang membicarakan kebenaran, dan mereka tidak dianiaya.

Dari ayat diatas dapat disimpulkan Allah SWT. tidak membebani seseorang kecuali sesuai kadar kesanggupannya dalam beramal. Dan pada Kami memiliki suatu kitab yang memuat seluruh amalan orang yang beramal. Kitab tersebut menuturkan kebenaran yang tidak ada keraguan padanya. Dan mereka tidak dizalimi dengan dikurangi pahala kebaikan mereka ataupun ditambah dosa keburukan mereka dalam Chairunnisah et al., (2021), Pustaka (2011).

Berdasarkan QS. Al-Baqarah :286

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ □

Artinya : Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa), “Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum

kami jika kami lupa atau kami melakukan kesalahan. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebani kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami, maka tolonglah kami menghadapi orang-orang kafir.”

Ayat ini menjelaskan tentang setiap perusahaan maupun organisasi tidak akan memberikan pekerjaan yang melampaui batas dari karyawan. Sehingga diperlukan analisis yang bertujuan untuk mengukur waktu standart pekerjaan tertentu (Hasan, 2011)

2.2.4 Definisi Motivasi Kerja

Menurut Rivai (2011:837) dalam Julianto & Hendriani (2014) menyebutkan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Motivasi sebagai suatu yang menjelaskan intensitas, arah dan kerajinan seorang individu maupun kelompok untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama yaitu intensitas, arah dan kerajinan. Intensitas berhubungan dengan seberapa rajin seseorang berusaha, sedangkan intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan, melainkan upaya tersebut dikaitkan dengan arah dapat menguntungkan organisasi. Kerajinan dalam motivasi merupakan ukuran mengenai seberapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya (Stephen, 2014:222) dalam Kurniawan & Yani (2019).

Sedangkan Manulang dan Marihot (2011:166) dalam (Julianto and Hendriani 2014) menyebutkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Menurut Tampi (2014) dalam Firmansyah & Maria (2022) mendefinisikan motivasi adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik dari atasan serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

2.2.4.1 Indikator Motivasi

Indikator yang mempengaruhi variabel motivasi kerja menurut Mangkunegara (2017) dalam Firmansyah & Maria (2022) mendefinisikan ada enam indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kerja keras merupakan kegiatan kerja yang dilakukan seseorang secara sungguh-sungguh tanpa mengenal kata lelah dan menyerah hingga mencapai target yang sudah ditentukan.
2. Orientasi masa depan merupakan sejauh mana seseorang atau kelompok berpikir mengenai masa depan mereka dengan mengkonsekuensi masa depan dan merencanakan sebuah rencana ke depan sebelum bertindak.
3. Tingkat cita-cita yang tinggi merupakan harapan dan gambaran bagaimana masa depan yang ingin kita jalani. Cita-cita sendiri dapat menjadi dorongan untuk kita melakukan sesuatu hal yang ingin dicapai.
4. Orientasi tugas adalah perilaku seorang pemimpin yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya.
5. Usaha untuk maju yaitu kemampuan seseorang yang selalu memikirkan masa depan untuk lebih berkembang.
6. Ketekunan bekerja seseorang yg memiliki usaha tekad dan kerja keras dalam melakukan suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2014) dalam Umiyarzi (2021) “Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan suatu hal tertentu. “Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja pada diri seseorang (Karyawan) yang melakukan suatu pekerjaan dengan harapan mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi setiap individu berbeda-beda tergantung suatu hal yang melatarbelakangi. Namun pada dasarnya motivasi akan mempengaruhi prestasi dan produktivitas kerja karyawan tersebut.

2.2.4.2 Tujuan dan Fungsi Motivasi

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau mengunggah seseorang agar timbul keinginan dan kemauan niat untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau tujuan tertentu dan juga motivasi ini bertujuan supaya seorang pegawai merasa bersemangat dan giat dalam bekerja dalam mengejar target yang ingin dicapai dengan hasil

yang memuaskan Zamzam & Aravik (2016). Adapun menurut Oemar Hamalik (1992) dalam Umiyarzi (2021) fungsi motivasi yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi mendorong timbulnya dorongan suatu perbuatan untuk melakukan sesuatu
2. Motivasi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan
3. Sebagai Penggerak yang berfungsi penggerak jalannya suatu pekerjaan, misalkan, besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

2.2.4.3 Teori-Teori Motivasi

Menurut Hasibuan (2001) dalam Julianto & Hendriani (2014) pengelompokkan atas klasifikasi teori-teori motivasi dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Teori Kepuasan Proses (*Process Theory*) yang memfokuskan pada apanya motivasi
2. Teori Motivasi Proses (*Motivation Theory*) yang memusatkan pada bagaimananya motivasi
3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitikberatkan pada cara dimana perilaku dipelajari. Sangir dalam Sastrohadiwiryono (2002:269) dalam Julianto & Hendriani (2014). Menurut Hasibuan (2001) dalam Julianto & Hendriani (2014) mengatakan bahwa unsur-unsur penggerak motivasi, antara lain :
 - Penghargaan (*recognition*)
 - Tantangan (*challenge*)
 - Tanggung Jawab (*responsibility*)
 - Pengembangan (*development*)
 - Keterlibatan (*involment*)
 - Kesempatan (*opportunity*)

2.2.4.4 Motivasi Kerja Dalam Islam

Menurut Saleh (1997) mengatakan motivasi yang dapat memberikan kepribadian yang baik dan dibenarkan dalam ajaran islam dan harus memenuhi ciri-ciri sebagai berikut :

- Niat Baik dan Benar (Mengharap Ridha Allah SWT. Sebelum seseorang bekerja, harus mengetahui apa niat dan motivasi dalam bekerja, niat inilah yang akan menentukan arah pekerjaan. Jika niat bekerja hanya untuk mendapatkan gaji, maka hanya itulah yang akan didapat

- Takwa dalam Bekerja merupakan taat melaksanakan perintah dan menjauhi segala bentuk larangannya. Kedua, sikap tanggung jawab seorang muslim terhadap keimanan yang telah diyakini dan diikrarkannya. Orang yang bertakwa dalam bekerja adalah orang yang mampu bertanggung jawab terhadap segala tugas yang diamanahkan.

Al Quran Surah At-Taubah ayat 105. Menjelaskan bahwa Allah, Rasulullah, dan orang-orang mukmin akan melihat apa yang kamu kerjakan, maka bekerjalah sebaik mungkin.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَنُرَدُّوْنَ اِلَى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya: “Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah: 105).

Ayat ini menjelaskan bahwa memotivasi manusia atau umat Islam untuk beramal dan bekerja. “Janganlah berhenti, melainkan teruslah beramal. Karena nilai kehidupan ditentukan oleh amalan yang bermutu. Maka tak boleh ada mukmin yang kosong waktunya dari amal” dalam (Chairunnisah et al., 2021).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian ini terdapat adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Karena gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu oleh Handayani, Butarbutar, Wijaya, & Chandra (2019) yang memaparkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan beban kerja terhadap kinerja karyawan

Beban kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena apabila beban kerja yang diterima semakin tinggi maka hal tersebut dapat membuat kinerja karyawan kurang optimal atau bahkan semakin menurun.

Nurdin (2011) menyatakan bahwa beban kerja dan keterampilan kerja, baik secara simultan maupun secara partial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bembi Digital Bandung.

2.3.3 Hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi adalah suatu keadaan yang menimbulkan keinginan individu (diri) dalam berusaha untuk mencapai dirinya aspirasi Sunyoto (2013). Kinerja adalah hasil pekerjaan yang diselesaikan, yang menjadi tanggung jawab dan tugas dari seorang pegawai dan memiliki kualitas Mangkunegara (2010). Pegawai yang memiliki motivasi lebih produktif dibandingkan karyawan yang tidak memiliki motivasi Jayaweera (2015).

Suwuh (2015), Natsir et al., (2018), Arifin et al., (2014), Elqadri et al., (2015), Sardjana, Suharto, & Sudarmono (2018), Saeed & Asghar (2012), Ganta (2014), dan Jayaweera (2015) dalam Rahmi et al., (2020) menemukan bahwa motivasi memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan kepemimpinan, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama menurut Kreitner & Kinicki (2008) dalam Roz (2019). Kepemimpinan menurut Fiedler dalam Sri Budi Cantika Yuli, (2005: 166) adalah seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok dalam Utami & Hartanto (2010).

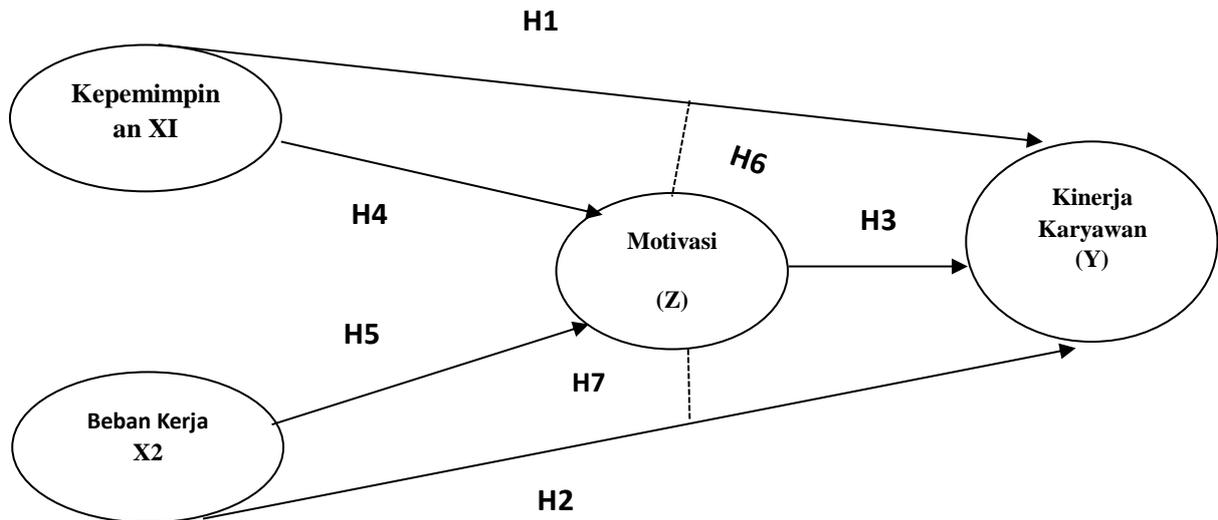
Menurut Munandar (2011), beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja dalam Rofifah et al., (2021)

Menurut Rivai (2011:837) dalam Julianto & Hendriani (2014) menyebutkan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Arini, dkk., (2014) mengatakan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja kerja karyawan berpengaruh secara simultan dan signifikan.

2.4 Model Konsep

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka model konsep penelitian ini ingin menguji pengaruh kepemimpinan, beban kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi sebagai variabel mediasi pada BRI KCP Mojosari Mojokerto, Jawa Timur.

Gambar 2.1



Hipotesis :

H1 : Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : Diduga beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : Diduga motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4 : Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja

H5: Diduga beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja

H6 : Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

H7 : Diduga beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Sugiyono (2011) dalam Asbari et al., (2019) Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang dicapai, pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Abdillah & Jogianto (2015:7-8) paradigma kuantitatif menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan prosedur statistika. Metode dalam penelitian ini menggunakan studi kasus. Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini yaitu penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Faisal (1992) dalam Supriyanto & Machfudz (2010:287) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan, untuk mengetahui apakah suatu variabel berpengaruh atau tidak dengan variabel lainnya. Hipotesis yang menggambarkan hubungan antar dua variabel untuk mengetahui apakah berpengaruh atau tidak dengan variabel lainnya. Terdapat 4 variabel dalam penelitian ini yaitu 3 variabel bebas (independent) kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi dan variabel terikat (dependent) kinerja.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Jl. Masjid No. 64, Mojosari, Mojokerto, Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2013:115) dalam (Asbari et al. 2019). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek, subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian menarik kesimpulannya. Populasi juga bukan hanya jumlah pada obyek, subyek yang dipelajari, tetapi juga seluruh karakteristik, sifat yang dimiliki oleh obyek dan subyek. Oleh karena itu, dalam penelitian ini populasi penelitian adalah 42 karyawan BRI Mojosari Mojokerto.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013) dalam Asbari et al., (2019) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut dan kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Metode penentuan sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel pada semua anggota populasi yang memiliki kesempatan yang sama karena populasi bersifat homogen. Peneliti menyebarkan kuesioner secara langsung dan secara *online* sebanyak 42 kuesioner. Dalam penyebaran kuesioner disebarakan pada karyawan BRI Mojosari Mojokerto sebanyak 42 kuesioner.

3.5 Data Dan Jenis Data

3.5.1 Sumber Data

Pada penelitian ini akan menggunakan dua sumber data, yaitu:

1. Data Primer, data ini adalah hasil dari jawaban responden yang dikumpulkan secara langsung melalui kuesioner yang dibagikan sebelumnya.
2. Data Sekunder
Data diambil dari dokumen tertulis ataupun website perusahaan. Pada umumnya data ini berupa sejarah perusahaan, visi & misi perusahaan, struktur organisasi dan jumlah karyawan yang terdapat di BRI Mojosari Mojokerto.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan cara teknik survey yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui penyelidikan dengan cara menghubungi sebagian atau sekelompok tertentu dari populasi yang berhubungan dengan area penelitian tertentu untuk memperoleh sebagian informasi yang dibutuhkan (Wiyono, 2011:134).

1. Observasi yaitu mengamati secara langsung di BRI Mojosari Mojokerto yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan.

2. Wawancara yaitu dialog langsung dengan atasan maupun karyawan perusahaan di BRI Mojosari Mojokerto.
3. Kuersioner merupakan proses memperoleh data melalui sekumpulan pertanyaan-pertanyaan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung (Supriyanto dan Maharani, 2019), jadi pada penelitian peneliti akan menyebarkan angket yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan topik penelitian. Tujuannya untuk mendapatkan data atau informasi yang akurat dan relevan.

3.7 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) dalam Asbari et al., (2019) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Merujuk penjelasan Sugiyono (2013) dalam Asbari et al., (2019) mengatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner yang disebarkan merupakan kuesioner tertutup, kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan disertai dengan pilihan jawaban. Hal ini dilakukan agar memudahkan responden dalam menjawab pertanyaan penelitian. Berikut penjelasan mengenai skala pengukuran, uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini.

3.7.1 Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2013) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jumlah skor jawabannya yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.1

Skor Pengukuran Berdasarkan Skala Likert

Jumlah Skor	Jawaban
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Sedang
4	Setuju
5	Sangat setuju

Sumber : Data diolah 2023

3.8 Definisi Operasional Variabel

Menurut Hatch dan Farhady (1981) Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya Sugiyono (2005) dalam Asbari et al., (2019).

3.8.1 Variabel independen (variabel bebas)

Variabel Independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1) dengan sub variabelnya Mengambil Keputusan (X1.1), Memotivasi (X1.2) dan Komunikasi (X1.3) Mengendalikan (X1.4), Tanggung Jawab (X1.5), sedangkan variabel bebas lainnya yaitu Beban kerja (X2).

3.8.2 Variabel Mediasi

Menurut Sugiyono (2017:40) variabel mediasi adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, dan menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi adalah Motivasi Kerja (Z) dengan sub variabelnya Kerja Keras (Z1.1), Orientasi masa depan (Z1.2) Berusaha (Z1.3), Ketekunan Bekerja (Z1.4).

3.8.3 Variabel Dependen (variabel terikat)

Variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen (Sugiyono, 2013:59). Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y). Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi tersebut.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variable Kepemimpinan, Beban Kerja, Motivasi dan Kinerja karyawan

No	Variabel	Sumber	Indikator	Item
1	Kepemimpinan	Kartono (2017)	1. Mengambil keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • a) Bagaimana cara dalam setiap mengambil keputusan b) Bagaimana cara dalam mengatasi masalah c) Bawahan harus menerima
			2. Memotivasi	kebijakan/keputusan <ul style="list-style-type: none"> • a) Memberikan dukungan materi dan moral b) Memberikan suatu reward c) Memberikan semangat antar karyawan
			3. Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • a) Bagaimana cara berbicara yang baik b) Menjaga hubungan baik antar sesama karyawan
			4. Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> • a) Memiliki sikap tanggung jawab b) Berkata sesuai dengan kenyataan/jujur
			5. Mengendalikan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • a) Mengatur bawahan

				<ul style="list-style-type: none"> b) Mengondisikan lingkungan kerja dengan baik c) Memperkenalkan peraturan perusahaan
			6. Mengendalikan emosi	<ul style="list-style-type: none"> • a) Memiliki sikap tegas dalam mengambil keputusan b) Menjaga amarah dengan baik
2	Beban Kerja	Solemon (2011)	1. Tugas	<ul style="list-style-type: none"> • a) Menyelesaikan tugas dengan benar b) Bertanggung jawab dengan tugas dan kewajiban
			2. Organisasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> • a) Memikirkan masa depan organisasi b) Memiliki kepedulian terhadap sesama c). Mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu
			3. Lingkungan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • a) Fasilitas kerja yang nyaman b) Menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja
			4. Stresor	<ul style="list-style-type: none"> • a) Kondisi kesehatan yang stabil b) Bagaimana cara menjaga kesehatan agar tidak stres
			5. Psikis	<ul style="list-style-type: none"> • a) Bagaimana cara meminimalisir beban kerja b) Bagaimana cara dalam memecahkan masalah

				c)Mampu mengatur waktu dengan seimbang
3	Motivasi	Mangkunegara (2017)	1. Kerja Keras	<ul style="list-style-type: none"> a) Memiliki sikap pekerja keras b) Bekerja dengan sungguh-sungguh c) Memiliki semangat bekerja
			2. Orientasi Masa Depan	<ul style="list-style-type: none"> a) Memikirkan kepentingan masa depan b) Memiliki daya pikir yang positif
			3. Tingkat Cita-cita Yang Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> a) Memiliki tujuan yang jelas b) Memiliki impian yang tinggi c) Memiliki target pencapaian
			4. Orientasi Tugas	<ul style="list-style-type: none"> a) Mengerjakan tugas dengan baik b) Mampu menyelesaikan tugas dengan benar
			5. Usaha Untuk Maju	<ul style="list-style-type: none"> a) Memiliki semangat yang tinggi b) Menciptakan Inovasi yang baru
			6. Ketekunan Bekerja	<ul style="list-style-type: none"> a) Disiplin dalam melakukan sesuatu b) Mengatur waktu dengan baik
4	Kinerja Karyawan	Rivai, (2008)	1. Kualitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> a) Memiliki <i>skill</i> yang baik b) Memberikan pelatihan kerja

			2. Kuantitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> a) Seberapa lama waktu bekerja b) Memiliki kecepatan kemampuan dalam bekerja
			3. Keandalan	<ul style="list-style-type: none"> a) Melakukan pekerjaan dengan tepat dan benar b) Memiliki kemampuan kecepatan dalam bekerja
			4. Sikap	<ul style="list-style-type: none"> a) Memiliki sikap yang baik b) Menjalin Hubungan baik antar sesama karyawan

Sumber : Data diolah 2023

3.9 Teknik Analisis Data

3.9.1 Analisis statistik deskriptif

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan secara kira-kira Argumentasi responden terhadap pilihan jaringan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang terkumpul. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijabarkan dalam lima skala jaringan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel-variabel yang diteliti.

3.9.2 Partial Least Square (PLS)

Data didasarkan pada hipotesis dan desain penelitian terkumpul akan dianalisis dengan *Path Analysis*, Partial Least Square (PLS). *Path Analysis* dapat digunakan untuk mengetahui hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yang melalui variable intervening/ mediasi. PLS merupakan metode analisis yang ampuh karena dapat diterapkan pada skala data, tidak memerlukan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Selain mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan digunakan untuk membangun hubungan atau untuk menguji proposal (Ghozali, 2008:12).

Langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis PLS dengan software SmartPLS Solimun (2010) dan Maharani (2017) adalah sebagai berikut:

1. Spesifikasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

- a. *Outer Model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel *manifesnya*. *Outer model* pada penelitian ini menggunakan indikator formatif, karena semua indikator membentuk variabel laten. Hal ini diperkuat oleh pendapat Solimun (2008), dan Ghazali (2008) bahwa indikator non perseptual (non persepsi) seperti *index of sustainable economics welfare, the human development index* bersifat formatif.
- b. *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Secara umum diasumsikan diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel *manifest* diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (*parameter konstanta*) dapat dihilangkan dari model.
- c. *Weight relation*, estimasi nilai kasus variabel laten. *Model inner* dan *outer model* memberikan spesifikasi diikuti dengan perkiraan *weight relation*.

2. Evaluasi model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan validitas konvergen dan diskriminan dari indikator dan komposit reliabilitas untuk semua indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dinilai dari isi substantifnya, yaitu menurut bandingkan ukuran berat relatif dan lihat arti ukurannya bobot tersebut. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentasenya varian yang dijelaskan adalah dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan dan juga melihat tes *Stone-Geisser Q Square* besarnya koefisien jalur struktural. Stabilitas perkiraan ini sedang dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Maharani (2017) *Composite reliability* (Cr) Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* ≥ 0.7 , walaupun bukan merupakan standar absolut.

b. *Innermodel*

Goodness of Fit Model diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

3.9.3 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur. (Ghozali, 2016: 52) Menurut Ghozali (2016:53) pengambilan suatu item valid atau tidak valid dapat diketahui dengan cara mengkolerasikan antara skor butir dengan skor total bila kolerasi r diatas 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid dan sebaliknya apabila dibawah 0.05 maka butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

3.9.4 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali,2016:47). Apabila variabel yang diteliti memiliki cronbach'salpha (α) > 60% (0.60) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya apabila cronbach'salpha (α) < 60% (0.60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliable instrumen dikatakan valid atau reliable, jika hasil perhitungan memiliki koefisien keandalan sebesar (α) = 0.05 atau lebih.

3.9.5 Uji Mediasi

Dalam pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, perlu menguji nilai t dari koefisien ab . Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi, lalu melihat sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna atau mediasi parsial atau bukan sebagai variabel mediasi. Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan sebagai berikut: (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan

variabel mediasi. (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi. (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi. (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012:35).

3.9.6 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan uji t statistik dan *P values*. Sebuah tes Uji - t (*uji signifikansi parsial*) dilakukan untuk mengeksplorasi efek dari variabel independen pada variabel terikat secara parsial. Hipotesis ini dapat dinyatakan diterima jika nilai *P values* < 0,05. Hipotesis yang diterima berarti bahwa variabel tersebut independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Hasil tes ini menggunakan *software* SmartPLS 3.0.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1 Profil Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam sektor perbankan. BRI berdiri pada tanggal 16 Desember 1895 di Purwokerto, Jawa Tengah. Beberapa produk yang ditawarkan oleh BRI antara lain tabungan simpan pinjam untuk perseorangan maupun usaha menengah, kecil dan mikro (UMKM), transaksi daring (*online*), pemberian pinjaman kepada pelaku UMKM. Hampir di setiap Kota atau Kabupaten di seluruh wilayah Indonesia terdapat Bank BRI salah satunya BRI Mojosari yang beralamat di Jl. Masjid No. 64, Mojosari, Mojokerto, Jawa Timur. Bank BRI Mojosari Mojokerto merupakan salah satu dari jasa-jasa perbankan yang terletak di Jl. Masjid No. 64, Mojosari, Kabupaten Mojokerto. Visi dari bank BRI yaitu menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Sedangkan misi bank BRI yaitu: 1) melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat. 2) memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*. 3) memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Berikut adalah tujuan berdirinya Bank BRI ;

1. Menghimpun dana dari masyarakat
2. Menyalurkan kembali dana ke masyarakat
3. Memberikan pelayanan produk dan jasa lainnya.

4.1.1.2 Visi Misi Perusahaan

A. Visi

1. Menjadi Bank Komersil terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

B. Misi

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 42 orang. Karakteristik responden yang dideskripsikan dalam penelitian ini antara lain : jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pada identifikasi karakteristik yang diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner yang telah disebar. Berdasarkan hasil penelitian deskripsi karakteristik responden adalah sebagai berikut.

4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan jenis kelamin

Distribusi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam table 4.1 sebagai berikut.

Tabel 4.1

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	27	65%
Perempuan	15	35%
Jumlah	42	100%

Sumber : Data diolah 2023

Berdasarkan table 4.1 diketahui bahwa responden berjenis laki-laki lebih mayoritas dibandingkan dengan responden perempuan dengan jumlah 27 orang (65%). Sedangkan

dengan responden perempuan yang berjumlah 15 orang (35%).

Dengan hal ini menyatakan bahwa dalam Bank BRI Mojosari Mojokerto lebih banyak pegawai laki-laki daripada perempuan dengan selisih yang cukup signifikan.

4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Distribusi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam table 4.2 sebagai berikut.

Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
20-25 tahun	10	25%
26-30 tahun	15	35%
30-40 tahun	12	28%
>40 tahun	5	12%
Jumlah	42	100%

Sumber : Data diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwasannya responden yang berusia 20-25 tahun berjumlah 10 orang (25%). Sedangkan responden yang berusia 26-30 tahun berjumlah 15 orang (35%), responden dengan usia 30-40 tahun berjumlah 12 orang (28%). Dan yang terakhir responden dengan usia >40 tahun berjumlah 5 orang (12%). Dari hal ini dapat disimpulkan yang bekerja di Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto adalah orang dengan usia muda.

7.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Distribusi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam table 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase
SMA	10	25%
S1	22	53%
S2	9	22%
Jumlah	42	100%

Sumber :Data diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, frekuensi responden yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 10 orang dengan persentase 25%, S1 sebanyak 22 orang dengan persentase 53%, S2 sebanyak 9 orang dengan persentase sebanyak 22%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden berdasarkan pendidikan terakhir yang paling banyak adalah S1 dengan frekuensi 22 orang atau 53% dan yang paling sedikit S2 dengan presentase 22%.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel yang terdiri dari kepemimpinan (X1), beban kerja (X2), kinerja karyawan (Y) dan motivasi (Z). Hasil penelitian terhadap masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut ;

4.3.1 Variabel Kepemimpinan (X1)

Dalam variabel kepemimpinan terdapat enam indikator yaitu mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, tanggung jawab, mengendalikan bawahan dan mengendalikan emosi. Masing masing indikator tersebut telah dideskripsikan pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4**Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X1)**

Indikator	STS(1)		TS(2)		N(3)		S(4)		SS(5)		Rata-rata Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
x1.1	0	0%	0	0%	7	17%	27	68%	6	15%	3.975
x1.2	0	0%	0	0%	9	23%	25	62%	6	15%	3.925
x1.3	0	0%	0	0%	13	33%	17	42%	10	25%	3.900
x1.4	0	0%	0	0%	8	20%	24	60%	8	20%	3.925
x1.5	0	0%	0	0%	6	15%	26	65%	8	20%	3.950
x1.6	0	0%	0	0%	5	12%	31	73%	6	15%	3.975
x1.7	0	0%	0	0%	12	30%	18	45%	10	25%	3.900
x1.8	0	0%	0	0%	7	18%	27	67%	6	15%	3.950
x1.9	0	0%	0	0%	3	8%	27	67%	10	25%	4.175
x1.10	0	0%	1	3%	6	15%	20	50%	13	32%	4.075

Sumber : Data diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui jawaban responden mengenai variable kepemimpinan (X1) adalah sebagai berikut.

1. Pada item X1.1 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 menyatakan tidak setuju, 7 responden menyatakan netral, dan yang terbanyak ialah 27 responden menyatakan setuju, sementara 6 responden menyatakan sangat setuju. Adapaun rata-rata jawaban responden ialah 3,975 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin memberikan arahan dan instruksi dengan jelas”

2. Pada item X1.2 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 9 responden menyatakan netral, 25 responden menyatakn setuju, dan 6 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,925 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya harus diberi perintah dalam melaksanakan tugas”.

3. Pada item X1.3 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 13 responden menyatakan netral, 17 responden menyatakn setuju, dan 10

responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,900 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya diperkenalkan dengan aturan dan prosedur perusahaan”.

4. Pada item X1.4 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 24 responden menyatakan setuju, dan 8 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,925 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin memberikan dukungan dan kepercayaan terhadap karyawan”.

5. Pada item X1.5 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 6 responden menyatakan netral, 26 responden menyatakan setuju, dan 8 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,950 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan “Pemimpin harus memberikan orientasi tugas yang tinggi”.

6. Pada item X1.6 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 31 responden menyatakan setuju, dan 6 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,975 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin mendorong karyawan untuk saling berbagi pendapat”.

7. Pada item X1.7 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 12 responden menyatakan netral, 18 responden menyatakan setuju, dan 10 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,900 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang ditunjukkan”.

8. Pada item X1.8 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 7 responden menyatakan netral, 27 responden menyatakan setuju, dan 6 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,950 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya merupakan sosok pendengar yang baik”.

9. Pada item X1.9 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 7 responden menyatakan netral, 27 responden menyatakan setuju, dan 10 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4,175 sehingga dapat

dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya diberi tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaan tugas”. Item ini termasuk nilai rata-ratanya yang paling tinggi dibandingkan item yang lain karena memang karyawan itu diberi tanggung jawab penuh oleh pimpinan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

10. Pada item X1.10 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, 6 responden menyatakan netral, 20 responden menyatakan setuju, dan 13 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4,075 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin memberikan pengawasan terhadap berlangsungnya pekerjaan”.

4.1.3.2 Variabel Beban Kerja (X2)

Beban kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan 11 indikator. Adapun distribusi jawaban responden yang didapat terkait variabel disiplin kerja disajikan dalam tabel 4.5 sebagai berikut.

Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Beban Kerja

Indikator	STS(1)		TS(2)		N(3)		S(4)		SS(5)		Rata-rata Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0%	0	0%	9	22%	26	65%	5	13%	3.900
X2.2	0	0%	2	5%	7	17%	26	65%	5	13%	3.850
X2.3	0	0%	2	5%	9	22%	21	53%	8	20%	3.875
X2.4	4	10%	13	32%	8	20%	12	30%	3	8%	2.925
X2.5	4	10%	12	30%	8	20%	12	30%	4	10%	3.000
X2.6	0	0%	0	0%	12	30%	18	45%	10	25%	3.950
X2.7	0	0%	0	0%	8	20%	25	63%	7	17%	3.975
X2.8	0	0%	4	10%	10	25%	22	55%	4	10%	3.650
X2.9	0	0%	0	0%	6	15%	26	65%	8	20%	3.950
X2.10	0	0%	0	0%	5	13%	22	55%	13	32%	4.200
X2.11	0	0%	0	0%	7	17%	18	45%	15	38%	4.200

Sumber : Data diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui jawaban responden mengenai

beban kerja (X2) adalah sebagai berikut.

1. Pada item X2.1 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 9 responden menyatakan netral, 26 responden menyatakan setuju, dan 5 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.900 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan

2. Pada item X2.2 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, 7 responden menyatakan netral, 26 responden menyatakan setuju, dan 5 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.850 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan

3. Pada item X2.3 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, 9 responden menyatakan netral, 21 responden menyatakan setuju, dan 8 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.875 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan

4. Pada item X2.4 4 responden menyatakan sangat tidak setuju, 13 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 12 responden menyatakan setuju, dan 3 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 2.925 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan.

5. Pada item X2.5 4 responden menyatakan sangat tidak setuju, 12 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 12 responden menyatakan setuju, dan 4 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.000 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan

6. Pada item X2.6 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 12 responden menyatakan netral, 18 responden menyatakan setuju, dan 10 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.950 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan

7. Pada item X2.7 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 25 responden menyatakan setuju, dan 7 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.975 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan

8. Pada item X2.8 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden menyatakan tidak setuju, 10 responden menyatakan netral, 22 responden menyatakan setuju, dan 4 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.650 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan

9. Pada item X2.9 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 6 responden menyatakan netral, 26 responden menyatakan setuju, dan 8 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.950 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan

10. Pada item X2.10 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 22 responden menyatakan setuju, dan 13 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4,200 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

11. Pada item X2.11 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 7 responden menyatakan netral, 18 responden menyatakan setuju, dan 15 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4,200 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

Dapat ditarik kesimpulan pada variabel beban kerja, ada dua item rata-rata yang tertinggi yakni item x2.10 dan x2.11 dengan pernyataan kondisi kesehatan stabil dan mampu mengatur waktu secara seimbang. Dari pernyataan tersebut meskipun beban kerja pada karyawan banyak tetapi karyawan masih bisa menjaga kesehatan dengan stabil dan mampu mengatur waktu sebaik mungkin.

4.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur menggunakan 14 indikator. Adapun distribusi jawaban responden yang diperoleh terkait variabel kinerja karyawan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.6

Indikator	STS(1)		TS(2)		N(3)		S(4)		SS(5)		Rata-rata Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
y1.1	0	0%	0	0%	3	7%	24	60%	13	33%	4.250
y1.2	0	0%	0	0%	4	10%	19	47%	17	43%	4.325
y1.3	0	0%	0	0%	7	17%	22	55%	11	28%	4.100
y1.4	0	0%	0	0%	6	15%	22	55%	12	30%	4.150
y1.5	0	0%	1	2%	4	10%	25	63%	10	25%	4.100
y1.6	0	0%	0	0%	5	13%	21	52%	14	35%	4.175
y1.7	0	0%	0	0%	5	13%	23	57%	12	30%	4.175
y1.8	0	0%	0	0%	4	10%	25	63%	11	27%	4.175
y1.9	0	0%	2	5%	5	13%	23	57%	10	25%	4.025
y1.10	0	0%	0	0%	7	17%	24	60%	9	23%	4.050
y1.11	0	0%	0	0%	6	15%	20	50%	13	32%	4.150
y1.12	0	0%	0	0%	3	7%	25	63%	12	30%	4.225
y1.13	0	0%	0	0%	5	13%	29	72%	6	15%	4.025
y1.14	0	0%	0	0%	4	10%	22	55%	13	32%	4.200

Sumber : Data diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui jawaban responden mengenai kinerja karyawan (X2) adalah sebagai berikut.

1. Pada item Y1.1 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 3 responden menyatakan netral, 24 responden menyatakan setuju, dan 13 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.250 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan. Item ini termasuk item yang hasil rata-ratanya tertinggi dari yang lain karena dalam pernyataan ini karyawan mampu

mengerjakan tugasnya sesuai dengan target sehingga kinerja karyawannya bagus dan terus meningkat.

2. Pada item Y1.2 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 4 responden menyatakan netral, 19 responden menyatakan setuju, dan 17 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.325 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

3. Pada item Y1.3 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 7 responden menyatakan netral, 22 responden menyatakan setuju, dan 11 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.100 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

4. Pada item Y1.4 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 6 responden menyatakan netral, 22 responden menyatakan setuju, dan 12 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.150 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

5. Pada item Y1.5 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, 4 responden menyatakan netral, 25 responden menyatakan setuju, dan 10 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.100 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

6. Pada item Y1.6 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 21 responden menyatakan setuju, dan 14 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.175 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

7. Pada item Y1.7 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 23 responden menyatakan setuju, dan 12 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.175 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

8. Pada item Y1.8 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 4 responden menyatakan netral, 25 responden menyatakan setuju, dan 11 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.175 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

9. Pada item Y1.9 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 23 responden menyatakan setuju, dan 10 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.025 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

10. Pada item Y1.10 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 7 responden menyatakan netral, 24 responden menyatakan setuju, dan 9 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.050 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

11. Pada item Y1.11 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 6 responden menyatakan netral, 20 responden menyatakan setuju, dan 13 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.150 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

12. Pada item Y1.12 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 3 responden menyatakan netral, 25 responden menyatakan setuju, dan 12 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.225 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

13. Pada item Y1.13 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 29 responden menyatakan setuju, dan 6 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.025 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

14. Pada item Y1.14 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 4 responden menyatakan netral, 22 responden menyatakan setuju, dan 13 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.200 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

4.3.4 Variabel Motivasi (Z)

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur menggunakan 10 indikator. Adapun distribusi jawaban responden yang diperoleh terkait variabel motivasi disajikan dalam tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7

Indikator	STS(1)		TS(2)		N(3)		S(4)		SS(5)		Rata-rata Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1	0	0%	6	15%	4	10%	24	60%	6	15%	3.775
Z1.2	0	0%	0	0%	6	15%	27	67%	7	18%	4.025
Z1.3	0	0%	0	0%	4	10%	29	72%	7	18%	4.075
Z1.4	0	0%	2	5%	3	8%	23	57%	12	30%	4.125
Z1.5	0	0%	0	0%	4	10%	28	70%	8	20%	4.075
Z1.6	0	0%	0	0%	6	15%	25	62%	9	23%	4.100
Z1.7	0	0%	0	0%	10	25%	23	57%	7	18%	3.925
Z1.8	0	0%	2	5%	8	20%	23	57%	7	18%	3.875
Z1.9	0	0%	0	0%	8	20%	24	60%	8	20%	4.000
Z1.10	0	0%	1	3%	5	12%	20	50%	12	30%	4.175

Sumber : Data diolah 2024

1. Pada item Z1.1 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 6 responden menyatakan tidak setuju, 4 responden menyatakan netral, 24 responden menyatakan setuju, dan 6 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.775 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

2. Pada item Z1.2 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 6 responden menyatakan netral, 27 responden menyatakan setuju, dan 7 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.025 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

3. Pada item Z1.3 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 4 responden menyatakan netral, 29 responden menyatakan setuju, dan 7 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.075 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

4. Pada item Z1.4 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, 3 responden menyatakan netral, 23 responden menyatakan setuju, dan 12 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.125 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

5. Pada item Z1.5 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 4 responden menyatakan netral, 28 responden menyatakan setuju, dan 8 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.075 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

6. Pada item Z1.6 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 6 responden menyatakan netral, 25 responden menyatakan setuju, dan 9 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.100 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

7. Pada item Z1.7 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 10 responden menyatakan netral, 23 responden menyatakan setuju, dan 7 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.925 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

8. Pada item Z1.8 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 23 responden menyatakan setuju, dan 7 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3.875 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

9. Pada item Z1.9 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 24 responden menyatakan setuju, dan 8 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.000 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan.

10. Pada item Z1.10 0 responden menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 20 responden menyatakan setuju, dan 12 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 4.175 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan. Dari keseluruhan item pada variabel motivasi nilai rata-rata yang paling tertinggi adalah di item ini, oleh karena itu disimpulkan karyawan memiliki motivasi tinggi saat bekerja sehingga disiplin dalam melakukan segala hal secara tepat waktu.

4.4 ANALISIS DATA

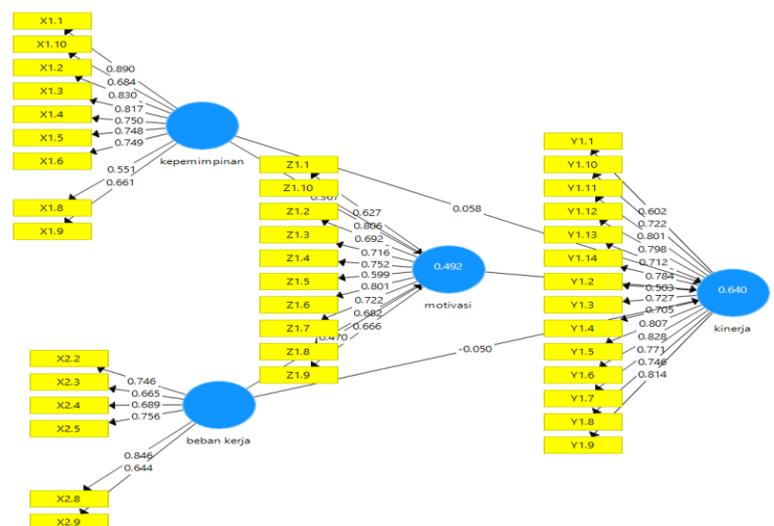
Hasil jawaban dari responden sebanyak 42 orang yang diakumulasi jadi suatu informasi yang kemudian dianalisa lebih lanjut sebagai acuan dalam melakukan penelitian mengenai Pengaruh kepemimpinan, beban kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi sebagai variable mediasi. Menjabarkan informasi menggunakan tata cara *Partial Least Square (PLS)* dengan dukungan SmartPLS 3.0. Dalam pengolahan informasi pada SmartPLS 3.0 ada 2 penilaian yaitu yang pertama Outer model, Inner model.

Dalam penilaian Outer model ada dua uji yang pertama uji validitas yang kedua uji reabilitas. Begitu sebaliknya pada Inner model digunakan untuk menunjukkan ikatan antar variable yang di gunakan menarik kesimpulan dari hasil uji. Penilaian Inner model terdiri dari uji kebaikan (goodness of fit), uji path coefficient, serta uji hipotesis.

4.4.1 Skema Model Partial Least Square (PLS)

Berikut ini merupakan skema model PLS yang digunakan dalam penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai mediasi.

Gambar 4.1 Outer Model



Model outer pada penelitian ini menghasilkan variabel kepemimpinan yang menggunakan 10 indikator, variabel beban kerja menggunakan 6 indikator, variable motivasi menggunakan 10 indikator, kemudian kinerja karyawan menggunakan 14 indikator.

4.4.2 Evaluasi Model Outer

1. *Convergent Validity* : Sebuah variable akan dianggap valid berdasarkan *Convergent Validity* jika nilai *communality* $> 0,7$, *loading factor* pada semua indicator memiliki nilai $> 0,7$ atau minimal memiliki nilai diantara $0,5-0,5$, dan nilai *average variance extracted (AVE)* harus $> 0,5$.
2. *Discriminant Validity* : Sebuah variable akan dianggap valid berdasarkan *Discriminant validity* jika memiliki nilai cross loading setiap indicator pada setiap variabelnya memiliki nilai terbesar dibandingkan pada variable lainnya dan memiliki nilai *average variance extracted (AVE)* harus $> 0,5$.
3. *Composite Reliability* sebuah variable akan dinyatakan reliable berdasarkan *Composite Reliability* jika setiap variable memiliki nilai $> 0,6$.
4. Cronbach's Alpha : sebuah variable akan di nyatakan reliable berdasarkan Cronbach's Alpa jika setiap variable memiliki nilai $> 0,7$.

4.4.3 Uji Validitas

1. Convergent Validity

Berdasarkan pada convergent validity, suatu variable dapat dinyatakan valid dengan melihat nilai loading vactornya. Suatu variable dapat dinyatakan memenuhi convergent validity jika memiliki nilai outer loading pada semua indikator pada setiap variable nya sebesar $> 0,7$. Berikut ini merupakan nilai outer loading pada penelitian ini. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Tabel 4.8 Outer loading

Variabel	Hasil Uji		Keterangan
	Item	Loading Factor	
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,890	Valid
	X1.2	0,830	Valid
	X1.3	0,817	Valid
	X1.4	0,750	Valid
	X1.5	0,748	Valid
	X1.6	0,749	Valid
	X1.7	0,551	Valid
	X1.9	0,661	Valid
	X1.10	0,684	Valid
	Beban Kerja (X2)	X2.2	0,746
X2.3		0,665	Valid
X2.4		0,689	Valid
X2.5		0,756	Valid
X2.8		0,846	Valid
X2.9		0,644	Valid
Kinerja Karyawan (Y)		Y1.1	0,602
	Y1.2	0,503	Valid
	Y1.3	0,727	Valid
	Y1.4	0,705	Valid
	Y1.5	0,807	Valid
	Y1.6	0,828	Valid
	Y1.7	0,771	Valid
	Y1.8	0,746	Valid
	Y1.9	0,814	Valid
	Y1.10	0,722	Valid

	Y1.11	0,801	Valid
	Y1.12	0,798	Valid
	Y1.13	0,712	Valid
	Y1.14	0,784	Valid
Motivasi (Z)			
	Z1.1	0,627	Valid
	Z1.2	0,692	Valid
	Z1.3	0,716	Valid
	Z1.4	0,752	Valid
	Z1.5	0,599	Valid
	Z1.6	0,801	Valid
	Z1.7	0,722	Valid
	Z1.8	0,682	Valid
	Z1.9	0,666	Valid
	Z1.10	0,806	Valid

Sumber : Data diolah 2024

Nilai outer model atau korelasi antara kontruk dengan variabel pada awalnya belum memenuhi convergent validity karena ada indikator yang nilainya di bawah 0.60 yaitu X1.5 dan Z1.7. Modifikasi model dilakukan dengan mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki nilai loading factor di bawah 0.50.

2. *Discriminant validty*

Discriminant validity dianggap suatu model yang baik jika setiap indikator dari variabel latennya memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain. Hal itu dapat dilihat dari nilai *cross loading*. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.9

Indikator	Beban Kerja	Kepemimpinan	Kinerja	Motivasi
Z1.1	0,526	0,379	0,416	0,627
Z1.2	0,455	0,572	0,446	0,692
Z1.3	0,434	0,617	0,613	0,716
Z1.4	0,489	0,196	0,660	0,752
Z1.5	0,309	0,217	0,568	0,599
Z1.6	0,457	0,349	0,649	0,801
Z1.7	0,416	0,568	0,558	0,722
Z1.8	0,523	0,253	0,515	0,682
Z1.9	0,221	0,444	0,516	0,666
Z1.10	0,505	0,296	0,678	0,806
Y1.1	0,253	0,448	0,602	0,460
Y1.2	0,113	0,474	0,503	0,412
Y1.3	0,480	0,501	0,727	0,573
Y1.4	0,415	0,381	0,705	0,522
Y1.5	0,408	0,326	0,807	0,672
Y1.6	0,451	0,380	0,828	0,718
Y1.7	0,475	0,370	0,771	0,669
Y1.8	0,292	0,477	0,746	0,514
Y1.9	0,396	0,248	0,814	0,661
Y1.10	0,458	0,243	0,722	0,557
Y1.11	0,298	0,273	0,801	0,579
Y1.12	0,240	0,396	0,798	0,657
Y1.13	0,291	0,243	0,712	0,577
Y1.14	0,182	0,308	0,784	0,617
X2.2	0,746	0,357	0,335	0,530
X2.3	0,665	0,191	0,363	0,479
X2.4	0,689	0,069	0,106	0,242
X2.5	0,756	0,173	0,223	0,362
X2.8	0,846	0,425	0,425	0,545

X2.9	0,644	0,352	0,409	0,375
X1.1	0,330	0,890	0,445	0,521
X1.2	0,344	0,830	0,443	0,550
X1.3	0,256	0,817	0,284	0,414
X1.4	0,048	0,750	0,486	0,349
X1.5	0,000	0,748	0,370	0,287
X1.6	0,467	0,749	0,317	0,490
X1.8	0,627	0,551	0,317	0,490
X1.9	0,163	0,661	0,207	0,130
X1.10	0,342	0,890	0,445	0,521

Sumber : Data diolah 2024

Dari hasil estimasi cross loading pada tabel diatas disimpulkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstruknya lebih besar dari nilai cross loading. Maka dari itu variabel laten sudah memiliki discriminant validity lebih baik.

3. *Composite reability*

Dalam pengujian data menggunakan SmartPLS, untuk mengetahui reliabilitas suatu konstruk. Ada dua cara untuk melihat hasilnya, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah . Sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. Berikut adalah hasil dari *composite reliability* :

Tabel 4. 10**Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
1	Kepemimpinan (X1)	0,826	0,834	0,870	0,530
2	Beban Kerja(X2)	0,901	0,917	0,918	0,560
3	Kinerja Karyawan(Y)	0,936	0,942	0,944	0,551
4	Motivasi(Z)	0,889	0,894	0,909	0,503

Sumber : Data diolah 2024

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite reliability nilainya >0.70 , dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (Average Variance Extracted) nilainya >0.50 . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, Dengan begitu dapat dilanjutkan untuk menguji model structural.

4.4.4 Pengujian model structural inner model

Uji *R square*

Evaluasi selanjutnya yaitu dengan melihat nilai *R-square/Adjusted R-square* digunakan untuk menjelaskan presentase variansi yang dijelaskan untuk menerangkan seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016). Oleh karena itu peneliti menggunakan ukuran Shrunken atau *Adjusted R-square* untuk evaluasi model. Penilaian terhadap *Adjusted R-square* dibagi tiga, ≤ 0.70 (model kuat), ≤ 0.45 (model moderat), ≤ 0.25 (model lemah).

Tabel 4.11

No	Variabel	R Square	R Adjusted Square
1	Kinerja Karyawan	0,640	0,610
2	Motivasi	0,492	0,465

Sumber : Data diolah 2024

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan hasil bahwa nilai *Adjusted R-Square* variable kinerja adalah sebesar 0,610 yang menandakan bahwa kekuatan variable yang digunakan dalam penelitian dapat memprediksi Kinerja sebesar 61.0% sedangkan sisanya 39% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Kemudian untuk nilai *Adjusted R-Square* variabel motivasi adalah sebesar 0,465 yang menandakan bahwa kekuatan variable yang digunakan dalam penelitian dapat memprediksi Motivasi sebesar 46.5% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

4.4.5 Uji hipotesis

Dalam pengujian hipotesis ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu original sample, t-statistic dan p-value. Dimana nilai pada original sample untuk mengetahui hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Tingkat signifikansi (α) digunakan untuk menunjukkan probabilitas atau peluang kesalahan yang ditetapkan dalam mengambil keputusan untuk menolak atau menerima hipotesis nol (Aziz, 2021).

Pengukuran hipotesis didasarkan uji signifikansi dengan *T-Statistics dan P-Value*. Jika *PValue* memiliki nilai lebih kecil dari 0,05 (5%) dikatakan hipotesis diterima. Nilai *TStatistic* yang lebih besar dari *T-Tabel* (1.96) untuk pengujian two tailed dan *T-Tabel* (1.64) untuk pengujian one tailed melambangkan variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Dalam penelitian ini dilakukan perbandingan menggunakan *pvalues* untuk melakukan pengukuran hasil hipotesis.

4.4.5.1 Uji hipotesis pengaruh langsung

Tabel 4.12

Keterangan	Original Sample (o)	Sample Mean (M)	Standartd Deviation	T Statistics	P Values
Beban Kerja->Kinerja Karyawan	-0,050	-0,026	0,146	0,344	0.731
Beban Kerja->Motivasi	0,470	0,490	0,147	3,194	0.001
Kepemimpinan->Kinerja	0,058	0,065	0,132	0,440	0,660
Kepemimpinan->Motivasi	0,367	0,391	0,136	2.750	0,007
Motivasi->Kinerja	0,797	0,784	0,161	4.951	0,000

Sumber : Data diolah 2024

Berdasarkan tabel 4. di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki nilai koefisien -0.050 dan nilai t-statistic < t-tabel (0,344<1.96) dengan nilai sig 0.731 >0.05. artinya bahwa tidak ada pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto.

2. Pengaruh Beban Kerja munikasi Terhadap Motivasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki nilai koefisien 0.470 dan nilai t-statistic < t-tabel (3.194 >1.96) dengan nilai sig 0.001>0.05. artinya bahwa terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada pada Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto.

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki nilai koefisien 0,058 dan nilai t-statistic > t-tabel (0,440 <1.96) dengan nilai sig 0.660 >0.05. artinya bahwa tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto.

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki nilai koefisien 0.367 dan nilai t-statistic > t-tabel (2.750>1.96) dengan nilai sig 0.007<0.05. artinya bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto.

5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi memiliki nilai koefisien 0.797 dan nilai t-statistic > t-tabel (4.951 >1.96) dengan nilai sig 0.000<0.05. artinya bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto.

4.4.5.2 Uji hipotesis pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian hiotesis pengaruh tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening disajikan pada tabel 5. berikut:

Tabel 4.13

Pengujian pengaruh tidak langsung

Keterangan	Origin al Sample (o)	Sampl e Mean (M)	Standart d Deviatio N	T Statistic s	P value s
Kepemimpinan ->Motivasi ->Kinerja	0,292	0,305	0,119	2,453	0,014
Beban Kerja->Motivasi->Kinerja	0,374	0,386	0,152	2,464	0,014

Sumber : Data diolah 2024

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5. di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Bank BRI Mojosari Mojokerto memiliki nilai t-statistic 2.453 yang lebih besar dari t-tabel 1.96 dengan nilai sig 0.014<0.05 yang artinya bahwa

kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Bank BRI Mojosari Mojokerto.

2. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Bank BRI Mojosari Mojokerto memiliki nilai t-statistic 2.464 yang lebih besar dari t-tabel 1.96 dengan nilai sig $0.014 < 0.05$ yang artinya bahwa beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Bank BRI Mojosari Mojokerto.

Hasil dan Pembahasan.

Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Mojosari Mojokerto.

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan dengan nilai tstatistic > t-tabel ($0,440 < 1.96$) dengan nilai sig $0.660 > 0.05$. artinya **hipotesis pertama ditolak**. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan tidak mampu memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Penelitian ini menemukan bahwa aspek-aspek kepemimpinan seperti kemampuan pengambilan keputusan, pemberian arahan yang jelas, dan pemberian umpan balik yang konstruktif tidak berdampak terhadap produktivitas karyawan. Oleh karena itu karyawan merasa kurang termotivasi dan kurang memiliki arah yang jelas dalam menjalankan tugas-tugas mereka ketika pemimpin memberikan panduan.

Berdasarkan hasil ditemukan bahwa mereka bekerja di bank selalu diberi pekerjaan dengan target-target yang besar di bank konvensional, dengan target ini membuat mereka tertekan dan bekerja harus extra keras lagi bahkan selalu pulang malam atau lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang sudah ditargetkan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan Islam di bank belum berjalan dengan baik. Pimpinan di bank sudah semestinya dapat menerapkan konsep kepemimpinan Islam. Menurut Nawawi (1993) yang menyatakan kepemimpinan Islam adalah kemampuan seseorang dalam memimpin untuk menjauhi larangan dari Allah SWT yang dilakukan secara bersama-sama atau secara pribadi.

Dalam Islam, konsep kepemimpinan diyakini mempunyai nilai yang khas dari sekedar kepengikutan bawahan dan pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin di bank syariah

harus bergairah dan bersemangat dalam berbuat kebajikan dan meraih prestasi (fastabiqul khairot), sebagaimana ajakan Allah SWT dalam firmanNya surat Al Baqarah ayat 148 :

وَلِكُلِّ وُجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya : dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu. (Q.S. Al Baqarah ayat 148) Ayat diatas menjelaskan bahwa sikap fastabiqul khairot ini bermakna bahwa pemimpin bank syariah harus bersifat produktif, selalu mau belajar untuk mengejar prestasi dan meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini tidak pengaruhnya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan seperti halnya dengan penelitian terdahulu oleh Rompas et al., (2018), Mogot et al., (2019), dan Posuma., (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ridayanti et al.,(2022) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (Febrian, 2023) disebutkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memanfaatkan komunikasi dan visi bersama untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Maka dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memotivasi dan membimbing timnya untuk mencapai potensi tertinggi mereka. Pemimpin dianggap sebagai motivator yang efektif ketika mereka menginspirasi kepercayaan diri anggota tim mereka untuk mencapai tujuan bersama.

2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Mojosari Mojokerto

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui tidak terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan dengan nilai t-statistic < t-tabel ($0,344 < 1.96$) dengan nilai sig $0,731 > 0.05$ **hipotesis kedua ditolak**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto . Para karyawan tampaknya mampu mengelola beban kerja mereka dengan baik, tanpa mengalami penurunan kinerja yang berarti. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor unik yang ada di lingkungan kerja Salah satunya bisa jadi adalah sistem manajemen yang efektif dalam mendistribusikan tugas secara merata dan adil di antara para pegawai.

Dalam Islam, orang bekerja bukan untuk mencari pengakuan dari orang lain terhadap prestasi yang dibuatnya, tetapi yang dicari dalam bekerja adalah pengakuan dari Allah. Hal ini telah dijelaskan dalam Alquran surah Alam Nasyah Q.S:94 ayat 7-8

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ (7), وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ (8).

Terjemahnya: 7. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, 8. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. Ayat di atas mengandung arti bahwa seseorang harus terus bekerja dengan kesungguhan hati untuk meningkatkan prestasi. Bekerja tidak hanya sebagai suatu beban, namun setelah bekerja keras harus menikmati hasilnya dengan bergembira dan bersyukur atas pemberian Allah. Dalam bekerja, seorang Muslim harus mengharapkan pengakuan dari Allah bukan pengakuan dari sesama manusia. Bekerja karena Allah dapat melahirkan kepuasan jiwa.

Adapun pendapat mengenai penelitian terdahulu yakni Onsardi, (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menjelaskan apabila beban kerja yang diberikan perusahaan semakin tinggi maka akan menyebabkan menurunnya kualitas kinerja karyawan di dalam perusahaan. Seperti halnya pada penelitian (Sholehah and Lailiyah 2023) dan (Nasution and Rizky 2024) bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Mojosari Mojokerto

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan dengan nilai $t_{statistic} > t_{tabel}$ ($4.951 > 1.96$) dengan nilai sig $0.000 < 0,05$ artinya **hipotesis ketiga diterima**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di pada Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto. Analisis data mengungkapkan adanya hubungan positif antara tingkat motivasi kerja dengan tingkat kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan. Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan kinerja baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Adapun seseorang membutuhkan motivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya atau untuk mengalihkan perhatiannya dari kelelahan dan kantuknya. Motivasi yang lurus atau baik akan berkembang menjadi ikhtiar duniawi yang bernilai ukhrawi. Sebaliknya, jika niatnya najis,

maka Allah SWT tidak akan menghargai amal baiknya di akhirat nanti. Allah berfirman dalam QS. Alqashas:77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: "Lihatlah apa yang telah Allah berikan kepadamu (kebahagiaan) di akhirat nanti; jangan lupakan bagianmu (kenikmatan duniawi); berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu; dan jangan merusak bumi. ". Sesungguhnya Allah membenci orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. Menurut Al-Qashas (28:77), seseorang yang bekerja semata-mata untuk dirinya sendiri akan terdorong untuk dapat menghidupi istri, anak, dan keluarganya, serta mampu melatih karyawan dan menjaga mereka tetap bekerja. untuknya. Meskipun itu adalah kewajiban, fakta bahwa dia merawat mereka akan dihitung sebagai hadiah.

Hasil penelitian ini juga sama dengan penelitian Olusadum & Anulika (2018), Abdi Mohamud et al., (2017) dalam (Carvalho et al., 2020) tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ditemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun juga menurut (Purwanto, Meilani, and Harapan 2024) motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja pada Bank BRI Mojosari Mojokerto

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Hasil pengolahan dengan nilai tstatistic > t-tabel (2.750>1.96) dengan nilai sig 0.007< 0,05 artinya **hipotesis keempat diterima**. Kepemimpinan yang efektif terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan di instansi pemerintah ini. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan memiliki dampak langsung terhadap tingkat motivasi karyawan. Pemimpin yang menunjukkan komitmen kuat terhadap visi dan misi organisasi, serta mampu mengkomunikasikannya dengan jelas kepada bawahan, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih inspiratif. Hal ini mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

Dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif dan diridhai, Allah Swt berfirman dalam surat An-Nuur/24 ayat 55 yang berbunyi:

عَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

“Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan aku. Dan Barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik.”

Ayat tersebut mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki iman dan islam yang benar. Keimanan dan keislaman ini akan memancarkan akhlak dan amal shaleh sehingga mampu memberikan kedamaian seperti bunga yang memancarkan aroma semerbak bagi lingkungan di sekelilingnya.

Kartono (2018) motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan jika pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya untuk menjalin komunikasi yang baik, selalu memotivasi pegawai dalam bekerja. Pemimpin bisa berhasil apabila mendorong pegawai dalam berkompeten dalam mengatasi masalah pekerjaa serta memberikan kepuasan terhadap pegawai melalui kebersihan lingkungan. Dan ada juga pendukung lainnya menurut Ekobelawati et al., (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Dan ada juga menurut Brasit et al. n.d (2023.) kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

5. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja pada Bank BRI Mojosari Mojokerto

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto, ditemukan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil pengolahan dengan nilai tstatistic < t-tabel (3.194 > 1.96) dengan nilai sig 0,001 < 0.05 artinya **hipotesis kelima diterima** . Para karyawan tampaknya mampu mempertahankan motivasi kerja mereka terlepas dari fluktuasi beban kerja yang mungkin terjadi. adanya sistem

manajemen yang efektif dalam mengelola ekspektasi dan memberikan dukungan kepada karyawan. Meskipun beban kerja mungkin bervariasi, jika karyawan merasa didukung dan dihargai, motivasi mereka cenderung tetap stabil. Ini bisa termasuk adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf, serta pengakuan atas kinerja yang baik. Adapun beban kerja menurut islam yakni terdapat pada surat Saba'/34 ayat 31

وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَنْ نُؤْمِنَ بِهَذَا الْقُرْآنِ وَلَا بِالَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَلَوْ تَرَى إِذِ الظَّالِمُونَ مَوْفُوقُونَ عِندَ رَبِّهِمْ يَرْجِعُ بَعْضُهُمْ إِلَى بَعْضٍ الْقَوْلَ يَقُولُ الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا لَوْلَا أَنْتُمْ لَكُنَّا مُؤْمِنِينَ

Orang-orang yang kufur berkata, “Kami tidak akan pernah beriman kepada Al-Qur’an ini dan tidak (pula) kepada (kitab) yang sebelumnya.” (Alangkah mengerikan) jika engkau (Nabi Muhammad) melihat orang-orang zalim ketika mereka dihadapkan kepada Tuhannya (saat) sebagian mereka mengembalikan perkataan kepada sebagian yang lain (saling berbantah). (Para pengikut) yang dianggap lemah berkata kepada (para pemimpin) yang menyombongkan diri, “Seandainya bukan karenamu, niscaya kami menjadi orang-orang mukmin.”

Para mufassir menafsirkan surah saba' yang berkenaan dengan motivasi dalam bekerja. Kerja, aktivitas, amal dalam islam adalah perwujudan rasa syukur kepada nikmat Allah swt. Perlu kiranya dijelaskan disini bahwa kerja mempunyai etika yang harus selalu diikuti sertakan didalamnya, oleh karenanya kerja merupakan bukti adanya iman dan barometer bagi pahala dan siksa. Hendaknya setiap pekerjaan disampung mempunyai tujuan akhir berupa upah atau imbalan, namun harus mempunyai tujuan utama, yaitu memperoleh keridhaan Allah Swt. Prinsip inilah yang harus dipegang teguh oleh umat Islam sehingga hasil pekerjaan mereka bermutu dan monumental sepanjang zaman. Seperti penelitian terdahulu dari anita julia et al., (2013) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Adapun juga penelitian menurut Lubis et al. (2022) dalam penelitian ini mengatakan beban kerja berpengaruh terhadap motivasi.

6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dengan nilai t-statistic 2.453 yang lebih besar dari t-tabel 1.96 dan nilai sig 0.014 < 0.05 yang artinya bahwa **hipotesis keenam diterima** . Temuan ini

mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di instansi tersebut tidak secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, meskipun melalui upaya peningkatan motivasi kerja.

Dalam islam kamu akan memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu secara maksimal tanpa merasa lelah dan putus asa dengan motivasi; motivasi mampu memberikan energi untuk hal-hal yang kita lakukan. Motivasi adalah landasan untuk melakukan sesuatu. Menurut QS Al-Imron, Allah SWT ayat 139.

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

Artinya: “ Jangan lemah dan jangan sedih sedangkan jika Anda seorang mukmin Anda adalah orang-orang peringkat tertinggi dalam beribadah.

Menurut Hidayat & Wijaya (2017) Islam memandang motivasi sebagai bentuk ibadah yang berbeda dengan ibadah ritual pada umumnya karena merupakan bagian dari ibadah ghair mahdhah. Ini berarti bahwa kita dapat menjalankan berbagai kebebasan di tempat kerja selama tidak bertentangan satu sama lain. Dengan begitu para pekerja akan memiliki kinerja yang bagus apabila pemimpin memberikan motivasi dan dukungan yang baik dengan melakukan hal yang baik. Selain itu, manusia memiliki kebutuhan spiritual yang tidak dapat diabaikan dalam kehidupannya, antara lain kebutuhan sosial dan ibadah spiritual. Seseorang bekerja keras dan berjam-jam karena ingin menyempurnakan ibadah spiritualnya, seperti haji. Selain spiritual, seseorang juga ingin melakukan ibadah sosial, seperti zakat, infak, dan sedekah.

Menurut Sari Sakarina et al., (2024) bahwa Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Z) melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 0,005. Karena nilai kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Hasil penelitian ini juga sama seperti penelitian Sultan (2021) bahwasanya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi .

7. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Bank BRI KCP Mojosari Mojokerto, dengan nilai t-statistic 2.464 yang lebih besar dari t-tabel 1.96 dan nilai sig 0.014 < 0.05 yang artinya **hipotesis**

ketujuh diterima. Penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang optimal dapat meningkatkan produktivitas. Namun, hubungan antara beban kerja dan kinerja tidak selalu bersifat langsung. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang dapat mempengaruhi bagaimana beban kerja dengan kinerja mampu mengelola beban kerja mereka secara efektif, bahkan ketika beban tersebut cukup berat. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah mungkin mengalami penurunan kinerja meskipun beban kerjanya normal.

Apabila seseorang telah menerima tekanan yang berlebihan sehingga mengakibatkan dampak buruk padanya berarti dia telah diperlakukan secara tidak adil. Allah SWT berfirman, “Sesungguhnya Allah memerintahkan berlaku adil dan berbuat ikhsan, pemberian kepada kaum kerabat, dan Dia melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan penganiayaan. Dia memberi pengajaran kepada kamu agar kamu selalu ingat” (QS. An-Nahl : 90).

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ٩٠﴾

Sesungguhnya keadilan adalah sebuah keadaan menguntungkan dan menyenangkan pada kedua belah pihak. Seorang atasan harus bersikap adil kepada bawahannya dengan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya masing-masing, sedang bawahan pun harus adil dalam menyelesaikan target yang ditugaskan oleh perusahaan. Kalau atasan memberikan tugas yang di luar kemampuan bawahan, maka atasan harus ikut membantunya. Dari Ma'rur bin Suwaid Ra, berkata Rasulullah SAW pada Abu Dzar, "Janganlah kamu beri tugas melebihi batas kemampuan mereka (hamba sahaya). Jika akan kamu tugaskan juga, hendaklah kamu bantu dia." (HR. Muslim).

Menurut Irma Puji Cahyani et al., (2018) diketahui bahwa beban kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik sebagai variabel intervening pada PT Cahaya Bintang Plastindo Gresik. Hal ini dapat dilihat dari hasil yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama beban kerja dan motivasi intrinsik (variabel mediasi) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sama seperti penelitian Cahyani(2022) bahwasanya beban kerja berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis, kesimpulan yang ditarik dari hasil pengujian telah dijelaskan pada bab ini. Berdasarkan temuan penelitian, bab ini juga menawarkan beberapa rekomendasi dan kesimpulan penelitian.

5.1 Kesimpulan

1. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Mojosari Mojokerto
2. Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Mojosari Mojokerto
3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Bank BRI Mojosari Mojokerto
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Bank BRI Mojosari Mojokerto
5. Beban Kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank BRI Mojosari Mojokerto
6. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto
7. Beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Bank BRI Mojosari Mojokerto.

5.2 Saran

Berdasarkan beberapa temuan analisis, disarankan sebagai berikut:

Beban kerja yang tinggi serta kepemimpinan yang kurang kondusif dapat mempengaruhi motivasi pekerja, maka dari itu diharapkan tercipta lingkungan yang kondusif semaksimal mungkin kemudian memberikan upah sesuai beban kerja dan keahlian. serta atasan harus memberikan perintah yang mudah dimengerti oleh bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiani, A, Fakultas Ekonomika, D. A. N. Bisnis, and Universitas Diponegoro. 2015. *Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada BRI Kantor Cabang Pattimura)*.
- Arif, S, Z & Hamid A. (2019). "Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City." *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences* 2(4):239–54. doi: 10.33258/birci.v2i4.619.
- Asbari, M, Santoso, P. B , & Purwanto, A. (2019). "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0." *Jim UPB* 8(1):7–15. doi: <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>.
- Brasit, N, Hidayat M, Sekolah Tinggi, Ilmu Ekonomi, Nobel Indonesia, and Kota Makassar. n.d. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bantaeng 1."
- Cahyani, Lesva M. (2022). "UPI YPTK Pengaruh Kepemimpinan Dsan Beban Kerja Terhadap Kinerja." 7:26–32. doi: 10.35134/jbeupiyptk.v7i1.143.
- Carvalho, C.D, A, Riana I.G, & Soares. A.D.C. (2020). "Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance." *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 7(5):13–23.
- Chairunnisah, R, S. KM, and Politeknik Medica Farma Husada Mataram (2021). *Teori Sumber Daya Manusia*.
- Chalim, Saifuddin A. (2018). "Effect of Job-Insecurity, Organizational Commitment, Job Satisfaction on Turnover Intention: A Case Study of Newcomer Lecturers at Private Islamic Universities in East Java Province, Indonesia." *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 6(2):199. doi: 10.26811/peuradeun.v6i2.284.
- Rahman Rahim A., SE., MM. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Islam*. Vol. 21.
- Fadul. F.M. (2019). *Sumber Daya Manusia*.6(2):147–58.
- Firmansyah, Amin. F, & Maria V. (2022). "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan

- Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. the Univenus Serang.” *Jurnal Inovasi Penelitian* 2(12):3841–48.
- Hardian, A. (2017). “3072-8261-2-Pb.” *Jurnal Komunikasi* VIII(3):281–92.
- Malayu. H. S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasan .I ,ST, .M.M. (2011). *Manajemen Operasional Perspektif Integratif*. Malang: UIN-MALIKI PRESS.
- Jaya, N, Mukhtar A, & A. Achsanuddin N. UA. (2020). “Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai.” *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 2(1):35–43. doi: 10.35905/balanca.v2i1.1393.
- Julianto, Haryo .R, & Hendriani.S. (2014). “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral BEA Dan Cukai (DJBC) Riau Dan Sumatera Barat.” *Jurnal Ekonomi* 22(2):71–87.
- Kurniawan, R, & Yani. A. (2019). “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja.” *JEM: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang* 5(1):115–34.
- Lubis, Hanafi ,Y, Saragih F. A, Mareta B, Fakultas Kesehatan, Masyarakat Universitas, Islam Negeri, Sumatera Utara, And Kecamatan Medan Tuntungan. (2022). “Pengaruh Beban , Kepuasan , Dan Stress Kerja Terhadap Motivasi Kerja.” 10(2011):372–78.
- Mangkunegara, A. A .P(2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. jakarta: Earlangga.
- Nasution, Kama M. I. I, & Rizky M. C. (2024). “Pengaruh Kepemimpinan , Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan Manegggio : Jurnal Ilmiah Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 , Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Edaran Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Tata Cara Penetapan Predikat Memberikan Pedoman Yang Jelas Dan Objektif Dalam Menilai Kinerja Pegawai ASN .” 7(September):172–90.
- Nugroho, E, Rosyalinda (2019). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stress Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek.” *Mix: Jurnal*

Ilmiah Manajemen 9(2):341. doi: 10.22441/mix.2019.v9i2.007.

- Pallawagau, A. (2021). “The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya.” *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science* 1(1):11–21.
- Purwanto, Rizky, S, Yohana, F. C. P, M, & Universitas Pelita Harapan. (2024). “Transekonomika : Akuntansi , Bisnis Dan Keuangan The Influence Of Workload , Work Motivation ,.” 4(6):1105–15.
- Pustaka, Pelita. (2011). *Budaya Organisasi, Cetakan Pertama*. Cetakan Pe. Surabaya.
- Rahmi, A, Achmad, G.N, & Adhimursandi . D. (2020). “The Effect of Leadership and Empowerment Style and Motivation on Work Discipline and Employee Performance in Sungai Kunjang Subdistrict, Samarinda City.” *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN* 9(March):8–14.
- Rofifah, S, Sirojuddin . A, Ma`arif, M. A, & Zuana.M.M.M. (2021). “The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Teacher Performance at the International Standard School, Amanatul Ummah Mojokerto.” *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6(1):27–40. doi: 10.31538/ndh.v6i1.899.
- Roz, K. (2019). “Job Satisfaction As a Mediation of Transformational Leadership Style on Employee Performance in the Food Industry in Malang City.” *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)* 3(02):47–58. doi: 10.29040/ijebar.v3i02.532.
- Saputra, F, & Mahaputra M.R (2022). “Effect of Job Satisfaction , Employee Loyalty and Employee Commitment on Leadership Style (Human Resource Literature Study).” *Dinasti International Journal of Management Science* 3(4):762–72.
- Sewang, A. (2013). “The Influence Of Leadership Style, Organizational Culture, And Motivation The Job Satisfaction And Lecture’s Performance At College Of Darud Dakwah Al Irsyad (DDI) At Est Sulawesi.” *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)* 3(5):8–22.
- Sholehah, Hidayatus, N, & Lailiyah, E. H. (2023). “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Melalui Burnout Sebagai Variabel Mediasi.” *Kolegial* 11(2):161–73.

Soleman. (2011). *Budaya Organisasi*. Surabaya: Cetakan Pertama Pelita Pustaka.

Sultan, Fitri, I. (2021). “YUME : Journal of Management Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Motivasi Karyawan PT . Trikarya Cemerlan (TKC) Pada Nipah Mall Makassar.” 4(2):341–54. doi: 10.37531/yume.vxix.234.

Suparyanto, & Rosad (2015). Manajemen Kepemimpinan.” 5(3):248–53.

Umiyarzi, E. (2021). “Motivasi Kerja Dalam Perspektif Islam; Sebuah Kajian Teori.” 245–56.

Utami, Sri,S, & Hartanto. A (2010). “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar.” *Manajemen Sumberdaya Manusia* 4(1):58–67.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Kepada responden yang terhormat, saya Ma'rifatul Hidayah mahasiswi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang program studi Manajemen. Memohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket kuesioner penelitian yang nanti akan bermanfaat dalam membantu pengumpulan dan pengelolaan data untuk menyelesaikan skripsi saya. Adapun judul dari skripsi saya adalah " Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi". Atas waktu, kesediaan,dan kerjasama Bapak/ Ibu dalam mengisi angket kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Identitas Responden :

6. Nama :
7. Usia :
8. Pendidikan terakhir :
9. Alamat :
10. Jenis kelamin:
 4. Laki-laki
 5. Perempuan

Petunjuk Pengisian:

Pilihlah salah satu pernyataan dibawah ini yang menurut Bapak/ Ibu paling tepat. Kemudian berilah tanda Check list (√) pada kolom huruf yang telah disediakan sesuai dengan kebenaran yang ada.

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS: Sangat Setuju

Kepemimpinan		Keterangan Jawaban				
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya percaya dengan atasan saya dalam mengambil suatu keputusan					
2.	Pemimpin mau mendengarkan ide/ gagasan saya					
3.	Pemimpin merupakan panutan saya dalam perusahaan					
4.	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.					
5.	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
6.	Pemimpin membangkitkan semangat saya untuk melakukan pekerjaan					
7.	Pemimpin memiliki sikap tanggung jawab					
8.	Pemimpin mampu menjaga hubungan baik antar sesama karyawan					
9.	Pemimpin mampu mengondisikan lingkungan kerja dengan baik					
10.	Pemimpin memiliki sikap tegas dalam mengambil keputusan					

Beban Kerja		Keterangan Jawaban				
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas atau kewajiban Penerangan yang ada di ruang kerja sangat baik dan memadai (lampu dan sinar matahari)					
2.	Pencahayaan di tempat kerja dapat membantu Menyelesaikan pekerjaan					
3.	Suhu udara ditempat kerja cukup baik dalam menunjang aktivitas kerja					

4.	Memiliki kepedulian terhadap sesama					
5.	Mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu					
6.	Menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja					
7.	Tata letak fasilitas kerja tidak mengganggu pekerjaan saya					
8.	Tata letak fasilitas kerja tidak mengganggu pekerjaan saya					
9.	Tingkat fasilitas cukup baik sehingga saya merasa aman saat bekerja					
10.	Meminimalisir tingkat permasalahan beban kerja					
11.	Kondisi kesehatan stabil					
12.	Mampu mengatur waktu secara seimbang					

Kinerja Karyawan		Keterangan Jawaban				
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan target					
2.	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan standart atau aturan perusahaan					
	Saya mampu melakukan pekerjaan dengan hasil yang rapi					
4.	Saya terampil dalam bekerja					
5.	Saya mampu menggunakan sumber daya perusahaan dengan baik					
6.	Saya mampu memahami dengan baik tugas dan pekerjaan saya					

7.	Saya bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan saya					
8.	Saya dapat menerima kritik maupun masukan atas hasil kerja saya					
9.	Saya berani dalam mengambil keputusan terhadap tugas yang saya kerjakan					
10.	Saya dapat bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah saya ambil					
11.	Saya mampu menggunakan kreativitas saya dalam bekerja					
12.	Saya mampu memberi ide / konsep dalam perencanaan kerja					
13.	Saya mampu bekerja dengan baik dalam kelompok atau tim					
14.	Saya mampu menjalin hubungan baik antar sesama karyawan					

Motivasi		Keterangan Jawaban				
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya memiliki semangat kerja untuk masa depan					
2.	Saya termotivasi untuk bekerja sungguh-sungguh agar dapat memenuhi tugas					
3.	Saya merasa aman dan nyaman saat bekerja					
4.	Memiliki daya pikir positif dan semangat untuk maju berkembang					
5.	Saya dapat menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja					
6.	Saya dapat bergabung dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan					
7.	Saya terdorong bekerja dengan baik karena perusahaan memberikan imbalan.					

8.	Perusahaan melakukan pembinaan karir kepada pegawai					
9.	Saya memperoleh kesempatan untuk mengembangkan diri dengan mengikuti pelatihan					
10.	Disiplin dalam melakukan sesuatu, seperti mengatur waktu dengan baik					



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M

NIP : 198710022015032004

Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : MA`RIFATUL HIDAYAH

NIM : 19510064

Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINEN, BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
18%	16%	7%	6%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 7 Maret 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

SmartPLS: C:\Users\AviComp\smartpls_workspace
 File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Mening

ifa1.splsm data ifa.txt data ifa.txt ifa brrr.splsm PLS Algorithm (Menjalani)

Koefisien Jalur

Matriks Koefisien Jalur

	beban kerja_	kepemimpinan	kinerja	motivasi
beban kerja_			-0.050	0.470
kepemimpinan			0.058	0.367
kinerja				
motivasi			0.797	

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningka

ifa1.splsm data ifa.txt data ifa.txt ifa brrr.splsm PLS Algorithm (Menjalankar)

Efek Tidak Langsung

Total Pengaruh Tidak Langsung Efek Tidak Langsung Spesifik

	beban kerja_	kepemimpinan	kinerja	motivasi
beban kerja_			0.374	
kepemimpinan			0.292	
kinerja				
motivasi				

SmartPLS: C:\Users\AviComp\smartpls_workspace
 File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan

ifa1.splsm data ifa.txt data ifa.txt ifa brrr.splsm PLS Algorithm (Menjalanka

Pengaruh Total

Matriks

	beban kerja_	kepemimpinan	kinerja	motivasi
beban kerja_			0.324	0.470
kepemimpinan			0.350	0.367
kinerja				
motivasi			0.797	

Outer Loading

Matriks

	beban kerja_	kepemimpinan	kinerja	motivasi
X1.1		0.890		
X1.10		0.684		
X1.2		0.830		
X1.3		0.817		
X1.4		0.750		
X1.5		0.748		
X1.6		0.749		
X1.8		0.551		
X1.9		0.661		
X2.2	0.746			
X2.3	0.665			

SmartPLS: C:\Users\AviComp\smartpls_workspace
 File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Menin

ifa1.splsm data ifa.txt data ifa.txt ifa brrr.splsm PLS Algorithm (Menjar

Outer Loading

Matriks

	beban kerja_	kepemimpinan	kinerja	motivasi
X1.9		0.661		
X2.2	0.746			
X2.3	0.665			
X2.4	0.689			
X2.5	0.756			
X2.8	0.846			
X2.9	0.644			
Y1.1			0.602	
Y1.10			0.722	
Y1.11			0.801	
Y1.12			0.798	

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Menin

ifa1.splsm data ifa.txt data ifa.txt ifa brrr.splsm PLS Algorithm (Menjar

Outer Loading

Matriks

	beban kerja_	kepemimpinan	kinerja	motivasi
Y1.12			0.798	
Y1.13			0.712	
Y1.14			0.784	
Y1.2			0.503	
Y1.3			0.727	
Y1.4			0.705	
Y1.5			0.807	
Y1.6			0.828	
Y1.7			0.771	
Y1.8			0.746	
Y1.9			0.814	

SmartPLS: C:\Users\AviComp\smartpls_workspace
 File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan

ifa1.splsm data ifa.txt data ifa.txt ifa brrr.splsm PLS Algorithm (Menjalankan)

Outer Loading

Matriks

	beban kerja_	kepemimpinan	kinerja	motivasi
Y1.9			0.814	
Z1.1				0.627
Z1.10				0.806
Z1.2				0.692
Z1.3				0.716
Z1.4				0.752
Z1.5				0.599
Z1.6				0.801
Z1.7				0.722
Z1.8				0.682
Z1.9				0.666

File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan

ifa1.splsm data ifa.txt data ifa.txt ifa brrr.splsm PLS Algorithm (Menjalankan)

R Square

Matriks R Square Adjusted R Square

	R Square	Adjusted R Square
kinerja	0.640	0.610
motivasi	0.492	0.465

f Square

	beban kerja_	kepemimpinan	kinerja	motivasi
beban kerja_			0.004	0.366
kepemimpinan			0.006	0.223
kinerja				
motivasi			0.895	

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Variasi
beban kerja_	0.826	0.834	0.870	0.530
kepemimpinan	0.901	0.917	0.918	0.560
kinerja	0.936	0.942	0.944	0.551
motivasi	0.889	0.894	0.909	0.503

SmartPLS: C:\Users\AviComp\smartpls_workspace
 File Edit Melihat Tema Menghitung Info Bahasa

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan

ifa1.splsm data ifa.txt data ifa.txt ifa brrr.splsm PLS Algorithm (Menjalankan N

Validitas Diskriminan

	beban kerja_	kepemimpinan	kinerja	motivasi
beban kerja_	0.728			
kepemimpinan	0.397	0.748		
kinerja	0.463	0.479	0.742	
motivasi	0.616	0.553	0.798	0.709

Fit_Model

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0.136	0.136
d_ULS	14.514	14.514
d_G	29.576	29.576
Chi-Square	2113.922	2113.922
NFI	0.265	0.265

Efek Tidak Langsung Spesifik

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
kepemimpinan -> motivasi -> kinerja	0.292	0.311	0.107	2.736	0.006
beban kerja -> motivasi -> kinerja	0.374	0.389	0.144	2.591	0.010

data ifa.txt ifa2.txt ifa new.splsm PLS Algorithm (Menjalan... DDATA KUESIONER OK kk... hunmmm.splsm

Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
beban kerja_ -> kinerja	-0.050	-0.034	0.135	0.372	0.710
beban kerja_ -> motivasi	0.470	0.485	0.136	3.456	0.001
kepemimpinan -> kinerja	0.058	0.071	0.122	0.475	0.635
kepemimpinan -> motivasi	0.367	0.395	0.124	2.962	0.003
motivasi -> kinerja	0.797	0.795	0.146	5.448	0.000

