

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN
PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA BANK TABUNGAN NEGARA SYARIAH (BTNS) KCS SEMARANG**

SKRIPSI

Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1
dalam Ilmu Perbankan Syariah



Oleh:

DANU PRASETYO
NIM: 2005036073

**S1 PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI WALISONGO SEMARANG**

2024

PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Prof. Dr. H. Hamka Kampus 3 Ngaliyan Semarang 50185. Telp./Fax. : (024) 7608454
Website : www.febi.walisongo.ac.id, Email : febi@walisongo.ac.id

PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini :

Nama : Danu Prasetyo

NIM : 2005036073

Jurusan : S1 Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Judul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK TABUNGAN NEGARA SYARIAH (BTNS) KCS SEMARANG**

Telah di ujikan dalam sidang *munaqosyah* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang dan dinyatakan LULUS dengan predikat *cumlaude* pada tanggal: **20 Juni 2024**.

Dan dapat diterima sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata I tahun akademik 2023/2024

Semarang, 1 Juli 2024

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang,

Kartika Marella Vanni, S.S.T, M.E
NIP. 199304212019032028

Penguji Utama I,

Dr. Muvassarrah, M. SI
NIP. 197104292023212001

Pembimbing I,

Dr. Ali Murtadho, M. Ag
NIP. 197108301998031003

Sekretaris Sidang,

Dr. Ali Murtadho, M. Ag
NIP. 197108301998031003

Penguji II,

Elysa Najachah, M. A
NIP. 199107192019032017

Pembimbing II,

Mashilal, SEL., M. Si
NIP. 198405162019031005



NOTA PEMBIMBING



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

*Jl. Prof. DR. Hamka Kampus III Ngaliyan, Telp/Fax (024) 7608454 Semarang 50185
Website : febi.walisongo.ac.id - Email : febi@walisongo.ac.id*

Nomor : B-1105/Un.10.5/D.1/PP.00.9/3/2023 16 Maret 2023
Lampiran : -
Hal : Penunjukan menjadi Dosen Pembimbing Skripsi

Kepada Yth.
Dr. Ali Murtadho, M.Ag.
Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
UIN Walisongo
Di Semarang

Assalamualaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan pengajuan proposal tugas akhir mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : DANU PRASETYO
NIM : 2005036073
Program Studi : S1 Perbankan Syariah
Judul Skripsi : PENGARUH CORPORATE LEADERSHIP DAN CULTURE
MASYARAKAT MINANGKABAU TERHADAP PERSEPSI BANK
SYARIAH (Studi Kasus Masyarakat Minang di Kabupaten
Dharmasraya)

Maka, kami berharap kesediaan Saudara untuk menjadi Pembimbing I penulisan skripsi mahasiswa tersebut, dengan harapan :

1. Topik yang kami setuju masih perlu mendapat pengarahan Saudara terhadap judul, kerangka pembahasan dan penulisan.
2. Pembimbingan dilakukan secara menyeluruh sampai selesainya penulisan tugas akhir.

Untuk membantu tugas saudara, maka bersama ini kami tunjuk sebagai Pembimbing II saudara. Mashilal, SEI., M.Si.. Demikian, atas kesediaan Saudara diucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.



Tembusan :

1. Pembimbing II
2. Mahasiswa yang bersangkutan

MOTTO

“Apapun yang kamu lakukan diperantauan, jangan lalai dengan tanggung jawabmu.

Ingatlah, umur tiada yang tau”

(Siti Suwarni – Ibu Tercinta)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, saya panjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan kesempatan yang diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini meskipun dengan segala kekurangannya. Segala syukur saya haturkan kepada Allah, karena telah menghadirkan orang-orang yang berarti di sekitar saya, yang selalu memberikan semangat dan do'a, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Karya sederhana ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta Bapak Mulyanto dan Ibu Siti Suwarni. Terimakasih atas segala perhatian, kasih sayang dan cintanya, mendoakan setiap langkah perjalananku, membimbing, melindungi, menasehati dengan tulus dan penuh keikhlasan, memberikan dukungan sepenuh hati serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua adikku tersayang yaitu Vio Novrialdi dan Necha Kurnia Ramadhani atas segala support dan do'a yang diberikan kepada penulis.
3. Keluarga besar, terutama kakek dan nenek dari Bapak yaitu Mbah Sutimin dan Mbah Wijati, dan dari Ibu yaitu Mbah Tukimin dan Mbah Sri Rahayu, yang selalu memberikan do'a dan dukungannya.
4. Dosen pembimbing saya yaitu Dr. Ali Murtadho, M. Ag dan Mashilal, M. Si., yang telah banyak membantu dan memberikan arahan kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Teman-teman seperantauan, sekampung, dan bahkan teman-teman baru yang awal pertemanannya dimulai dari kampus ini, yaitu Joko Nur Noprihanto, Oki Bagus Saputra, Wahyu Tri Wibowo, Fuad Dhiyaulhaq, Raihan Mahardika, Nauvallino Gilas Pradana, Abdi Syanjaya, M Adz Dzikri H, M Riski Aulia Hsb, Fikri Hanif, Ardi Satrio yang selalu memberikan semangat, memotivasi, membantu di dalam proses perkuliahan maupun keseharian.
6. Almamater yang dibanggakan, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
7. Terakhir untuk diri saya sendiri karena sudah kuat dan mampu bertahan sejauh ini serta senantiasa bersyukur dan berdo'a dengan setiap proses dalam penyusunan skripsi sehingga skripsi ini selesai.

Terima kasih atas do'a, kebaikan, pengorbanan, bahkan bantuan kalian. Semoga Allah SWT selalu memberikan kemudahan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan juga senantiasa dilindungi dimanapun dan kapanpun, di dunia maupun di akhirat, Aamiin.

DEKLARASI

DEKLARASI

Dengan ini penulis menyatakan bahwa skripsi ini hasil kerja dari kerja keras penulis sendiri dan tidak mengantung materi yang pernah ditulis oleh orang lain atau diterbitkan. Dengan demikian, skripsi ini tidak berisi satupun pemikiran-pemikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan sumber rujukan oleh penulis.

Semarang, 18 Mei 2024

Deklator



Danu Prasetyo

2005036073

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi merupakan hal yang penting dalam skripsi karena pada umumnya banyak istilah Arab, nama orang, judul buku, nama lembaga dan lain sebagainya yang aslinya ditulis dengan huruf Arab harus disalin ke dalam huruf Latin. Untuk menjamin konsistensi, perlu ditetapkan satu transliterasi sebagai berikut:

A. Konsonan

أ = Alif	خ = Kha	ش = Sya	غ = Gha	ن = Na
ب = Ba	د = Da	ص = Sha	ف = Fa	و = Wau
ت = Ta	ذ = Dza	ض = Dal	ق = Qa	ه = Ha
ث = Sa	ر = Ra	ط = Tha	ك = Ka	ء = Hamzah
ج = Jim	ز = Za	ظ = Za	ل = La	ي = Ya
ح = Ha	س = Sa	ع = Ain	م = Ma	

B. Vokal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin
َ	Fathah	A
ِ	Kasrah	I
ُ	Dammah	U

C. Diftong

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin
يَ	Fathah dan ya	Ai
و	Fathah dan wau	Au

D. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin
اَ...اَ...اَ...	Fathah dan alif atau ya	Ā
ى...ى...	Kasrah dan ya	Ī
و...و...	Dammah dan wau	Ū

E. Syaddah (-)

Syaddah dilambangkan dengan konsonan ganda (ّ).

F. Kata Sandang

Kata sandang (...) ال ditulis dengan al misalnya = الصناعة al-shina'ah. Al ditulis dengan huruf kecil kecuali jika terletak pada permulaan kalimat.

G. Ta' Marbutah (ة)

Setiap ta' marbutah ditulis dengan "h" misalnya = الطبيعية المعيشة al-ma'isyah al-thabi'iyah.

ABSTRAK

Perusahaan perbankan syariah sedang mengalami pertumbuhan pesat di Indonesia. Kemajuan ini terlihat sejak era reformasi, terutama setelah disetujuinya Undang-Undang No. 10 Tahun 1998. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat antar Bank, perbankan syariah membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten. Kualitas SDM menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi perbankan, karena pertumbuhan perusahaan sangat bergantung pada kinerja para karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh pada gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Syariah KCS Semarang.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh populasi. Data yang digunakan adalah menggunakan data primer yaitu dengan menggunakan kuesioner atau angket yang diisi oleh responden dengan sampel sebanyak 73 karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Pengujian yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS 23 dengan metode analisis data regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Kinerja Karyawan, Bank BTN Syariah KCS Semarang

ABSTRACT

Islamic banking companies are experiencing rapid growth in Indonesia. This progress has been evident since the reform era, particularly following the approval of Law No. 10 of 1998. In facing increasingly fierce competition among banks, Islamic banking requires competent Human Resources (HR). The quality of HR is a crucial factor influencing the success of a banking organization, as the company's growth heavily depends on the performance of its employees. Therefore, this study aims to examine whether there is an influence of leadership style, work motivation, and work experience on employee performance at Bank BTN Syariah KCS Semarang.

This study uses a quantitative research approach. The population in this study comprises all employees of Bank BTN Syariah KCS Semarang. The sampling technique used is saturated sampling, meaning the entire population is sampled. The data used are primary data collected through questionnaires filled out by respondents, with a sample size of 73 employees from Bank BTN Syariah KCS Semarang. The tests in this study were conducted with the assistance of the SPSS 23 program using the multiple linear regression analysis method.

The results of this study indicate that leadership style has a positive and significant effect on the performance of employees at Bank BTN Syariah KCS Semarang. Work motivation has a positive and significant effect on the performance of employees at Bank BTN Syariah KCS Semarang. Work experience has a positive and insignificant effect on the performance of Bank BTN Syariah KCS Semarang employees.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Work Experience, Employee Performance, Bank BTN Syariah KCS Semarang

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Penguasa alam semesta, atas segala rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya. Tak lupa sholawat serta salam saya haturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Berkat anugerah tersebut, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Syariah (BTNS) KCS Semarang”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata (S1) Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini bukanlah hal yang mudah. Namun, terdapat pihak-pihak di balik layar yang selalu memberikan inspirasi, dukungan baik fisik maupun non-fisik, motivasi, bimbingan, saran, dan doa. Oleh karena itu, atas terselesaikannya tugas akhir ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, di antaranya:

1. Bapak Prof. Dr. H. Nizar, M. Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
2. Bapak Dr. H. Nur Fatoni, M. Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.
3. Bapak Arif Afendi, S. E., M. Sc., selaku Ketua Prodi S1 Perbankan Syariah dan Ibu Mardhiyaturositaningsih, S. E. Sy, M. E., selaku sekretaris Prodi S1 Perbankan Syariah.
4. Bapak Dr. Ali Murtadho, M. Ag., selaku Pembimbing I dan bapak Mashilal, M. Si., selaku Pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam rangka penyusunan skripsi.
5. Bapak Arif Afendi, S. E., M. Sc., selaku Wali Dosen yang sudah banyak membantu selama menjalani perkuliahan di UIN Walisongo Semarang.
6. Seluruh Dosen, Staff Karyawan, dan Civitas Akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang yang telah memberi ilmu, pengetahuan, dan motivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini.
7. Mbak Zakia selaku Operasional Staff dan Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Syariah KCS Semarang yang memberikan izin penelitian, serta banyak membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

8. Semua pihak, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu yang senantiasa meluangkan waktunya untuk membantu dalam proses penyusunan skripsi.
9. Dan terakhir untuk diri saya sendiri karena sudah kuat dan mampu bertahan sejauh ini serta senantiasa bersyukur dan berdo'a dengan setiap proses dalam penyusunan skripsi sehingga skripsi ini selesai.

Dengan segala kebaikan yang telah diberikan, penulis tidak dapat membalas satu persatu dan penulis hanya mampu mengucapkan banyak terimakasih, semoga segala bantuan dan dukungan yang diberikan mendapat balasan dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna yang terdapat baik dari segi isi, bahasa, maupun penulisan. Sehingga adanya saran dan kritik sangat diperlukan dengan tujuan untuk skripsi ini nantinya dapat disempurnakan. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat, menambah referensi, dan kontribusi positif khususnya untuk penulis dan para pembaca.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 18 Mei 2024

Penulis

Danu Prasetyo
2005036073

DAFTAR ISI

PENGESAHAN	i
NOTA PEMBIMBING	ii
MOTTO	iii
PERSEMBAHAN	iv
DEKLARASI	v
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Sistematika Penulisan	8
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teoritis	9
1. Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow.....	9
2. Islamic Management Theory dari Dr. Rafik Issa Beekun dan Dr. Abbas J. Ali.....	10
B. Gaya Kepemimpinan	11
1. Pengertian Kepemimpinan.....	11
2. Pengertian Gaya Kepemimpinan	11

3.	Indikator Gaya Kepemimpinan.....	12
4.	Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan	13
5.	Prinsip-prinsip Kepemimpinan	15
6.	Kepemimpinan menurut pandangan Islam	16
C.	Motivasi Kerja.....	17
1.	Pengertian Motivasi Kerja	17
2.	Teori-teori Motivasi Kerja	20
3.	Indikator Motivasi Kerja.....	22
4.	Pola-pola Motivasi.....	23
5.	Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	23
6.	Tujuan Motivasi.....	26
7.	Motivasi Menurut Pandangan Islam	27
D.	Pengalaman Kerja.....	28
1.	Pengertian Pengalaman Kerja	28
2.	Faktor-faktor Pengalaman Kerja.....	29
3.	Pengalaman Kerja Menurut Pandangan Islam	30
E.	Kinerja Karyawan.....	31
1.	Pengertian Kinerja Karyawan	31
2.	Indikator Kinerja Karyawan	32
3.	Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.....	32
4.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	33
5.	Penilaian Kinerja.....	36
6.	Kinerja dalam Pandangan Islam	40
F.	Penelitian Terdahulu.....	40
G.	Kerangka Pemikiran	47
H.	Hipotesis	48
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	48
2.	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	49

3. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	49
BAB III.....	51
METODE PENELITIAN	51
A. Jenis dan Lokasi Penelitian.....	51
1. Jenis Penelitian	51
2. Lokasi Penelitian.....	51
B. Subjek dan Objek Penelitian.....	51
C. Populasi dan Sampel.....	51
1. Populasi.....	51
2. Sampel	52
D. Sumber Data, Variabel, dan Skala Pengukuran.....	52
1. Sumber Data	52
2. Variabel Penelitian.....	53
3. Skala Pengukuran	53
E. Defiinisi Operasional.....	54
F. Teknik Pengumpulan Data	55
G. Teknik Analisis Data	56
1. Analisis Deskriptif	56
2. Uji Instrumen Data.....	56
3. Uji Asumsi Klasik.....	57
4. Analisis Regresi Linear Berganda	58
5. Uji Hipotesis	59
BAB IV.....	61
HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	61
A. Deskripsi Objek Penelitian	61
1. Sejarah BTN Syariah KCS Semarang	61
2. Visi, Misi, dan Nilai Dasar BTN Syariah	63
3. Struktur Organisasi BTN Syariah KCS Semarang	64

4. Produk-produk BTN Syariah	65
B. Karakteristik Responden.....	69
1. Jenis Kelamin Responden	69
2. Usia Responden	70
3. Pendidikan Terakhir Responden	71
4. Lama Kerja/Masa Kerja Responden	71
C. Analisis Data	72
1. Analisis Statistik Deskriptif	72
2. Uji Instrumen Data.....	73
3. Uji Asumsi Klasik.....	75
4. Analisis Regresi Linier Berganda	77
5. Uji Hipotesis	78
D. Hasil Pembahasan Penelitian.....	82
BAB V	87
PENUTUP	87
A. Kesimpulan.....	87
B. Saran	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89
LAMPIRAN	94
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	114

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3. 1 Tingkatan Pengukuran Skala Likert	54
Tabel 3. 2 Definisi Oprasional.....	54
Tabel 4. 1 Karakteristik responden berdasarkan pada jenis kelamin	70
Tabel 4. 2 Pembagian usia pada responden	70
Tabel 4. 3 Pendidikan terakhir responden	71
Tabel 4. 4 Lama Kerja/Masa kerja responden.....	71
Tabel 4. 5 Hasil uji statistik deskriptif.....	72
Tabel 4. 6 Hasil uji validitas	73
Tabel 4. 7 Hasil uji reliabilitas.....	74
Tabel 4. 8 Hasil uji normalitas.....	75
Tabel 4. 9 Hasil uji multikolinieritas	76
Tabel 4. 10 Hasil uji heterokedastisitas dengan uji glejser	77
Tabel 4. 11 Hasil uji regresi linier berganda	77
Tabel 4. 12 Hasil uji t/persial (t-test).....	79
Tabel 4. 13 Hasil uji f/simultan (f-test)	80
Tabel 4. 14 Analisis koefisien determinasi (R^2)	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir	47
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Bank BTN Syariah KCS Semarang.....	64

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perbankan syariah di Indonesia tengah mengalami pertumbuhan yang pesat. Kemajuan ini terlihat sejak era reformasi, terutama setelah disahkannya Undang-Undang No. 10 Tahun 1998.¹ Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat antar Bank, perbankan syariah memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal. Kualitas SDM menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi perbankan, karena pertumbuhan perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawannya.² Tanpa mengabaikan faktor-faktor penting lainnya, Sumber Daya Manusia (SDM) sangat dibutuhkan baik tenaga maupun pikirannya untuk mempertahankan dan mengembangkan keberlangsungan suatu organisasi perbankan. Sehingga, masalah-masalah terkait SDM memerlukan perhatian khusus dari perusahaan. Salah satu permasalahan yang sering dihadapi adalah gaya kepemimpinan yang kurang efektif, rendahnya motivasi kerja di antara karyawan, dan kurangnya pengalaman kerja karyawan. Masalah-masalah ini harus mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan, karena gaya kepemimpinan yang kurang baik, motivasi kerja yang rendah, dan minimnya pengalaman kerja dapat menimbulkan banyak efek negatif bagi perusahaan.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberlangsungan suatu lembaga. Kemampuan SDM menjadi faktor utama yang menentukan baik buruknya kinerja perusahaan, terutama dalam konteks perbankan syariah. Untuk itu, perusahaan perbankan syariah perlu menjalani berbagai upaya untuk memperoleh SDM yang berkualitas, produktif, terampil, profesional, disiplin, serta mampu menguasai dan mengoperasikan teknologi dengan baik.

Dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM), peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting bagi sebuah perusahaan. MSDM merupakan aktivitas esensial yang diperlukan untuk mengelola SDM secara efektif agar mencapai tujuan perusahaan. Jadi kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral, dan akhlak karyawan sangat dibutuhkan di seluruh aspek pekerjaan. Perusahaan juga harus mampu mempertahankan motivasi kerja karyawan terbaiknya, karena karyawan

¹ Ali Murtadho, "Normativitas Pegadaian Syariah dan Praktiknya di Dunia Muslim," *Misykat al-Anwar Jurnal Kajian Islam dan Masyarakat*, 4.1 (2021), 77 <<https://doi.org/10.24853/ma.4.1.77-96>>.

² Afendi, Arif & Syukur, Fatah & Furqon, Ahmad & Mashilal,. (2024). Person-Organization Fit Dan Motivasi Spiritual Dalam Menjelaskan Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. 19. 157-170.

merupakan aset penting dalam operasional perusahaan. Namun, kenyataannya perusahaan masih menghadapi masalah terkait rendahnya tingkat kinerja karyawan, yang berakibat pada tidak tercapainya target yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor yang berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan mencerminkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dan yang dipimpin (*follower*), dan cara pemimpin mengarahkan pengikutnya akan menentukan sejauh mana mereka dapat mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Faktor penentu dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Hubungan ini melibatkan interaksi antara individu dengan pandangan dan kekuasaan yang berbeda, serta keterampilan untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikutnya menjadi sangat penting karena akan sangat menentukan tingkat efektivitas peran kepemimpinan. Hubungan yang dimaksud sebaiknya tidak hanya bersifat formal dan terbatas pada aspek kerja, melainkan harus terbentuk secara luas. Artinya, pemimpin atau atasan sebaiknya berperan sebagai mitra bagi pengikut atau bawahannya dalam segala hal yang terkait dengan pekerjaan. Sehingga mengindikasikan bahwa pemimpin, baik sekarang maupun di masa depan, harus fleksibel, terbuka, serta mampu dan berani menyuarakan kepentingan pengikut atau bawahannya.

Kajian tentang dampak kepemimpinan terhadap kinerja yang disampaikan oleh Rahman & Prasetya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja. Temuan ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh; Gede & Priartini³; Andayani & Tirtayasa⁴; yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif terhadap kinerja. Namun, pernyataan tersebut bertentangan dengan hasil kajian dari Saputri & Andayani, yang menyatakan bahwa kepemimpinan berdampak negatif terhadap kinerja. Pemaparan ini menunjukkan bahwa hasil kajian empiris tentang dampak kepemimpinan terhadap kinerja tidak konsisten.⁵

³ Komang Gd Gede and Putu Saroyeni Priartini, 'Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar', E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, 4 (2018), 1107 <<https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i04.p07>>.

⁴ Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2.1 (2019), 45–54 <<https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367> homepage:>.

⁵ Rahayu Saputri dan Nur Rahmah Andayani, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam," *Journal of Applied Business Administration*, 2.2 (2018), 307–16 <<https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1109>>.

Faktor lain yang dianggap memiliki dampak yang relatif juga terhadap kinerja adalah tingkat motivasi karyawan itu sendiri. Pernyataan ini didasarkan pada pandangan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja, dan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja adalah motivasi. Nur Ida Iriani menjelaskan bahwa motivasi sangat penting dalam mendorong individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Tanpa motivasi, mencapai tujuan perusahaan akan menjadi sulit.⁶ Sehingga, setiap perusahaan dituntut untuk lebih memperhatikan tingkat motivasi kerja karyawannya agar mereka dapat memberikan kontribusi maksimal melalui kinerjanya.

Motivasi kerja dalam organisasi juga memiliki peran yang sangat penting selain gaya kepemimpinan, karena motivasi yang rendah dapat berdampak pada kinerja yang rendah pula. Meningkatkan motivasi kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.⁷ Pernyataan tersebut sejalan dengan beberapa hasil kajian terdahulu dalam 10 tahun terakhir. Salah satunya berasal dari hasil kajian Siagian, yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki dampak terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan hasil kajian Gede & Piartini; Saputri & Andayani; Imelda Andayani & Satria Tirtaya. Namun ada juga peneliti lain yakni Suwati Yuli yang menyatakan bahwa hasil yang berbanding terbalik yakni bahwa motivasi kerja tidak berdampak terhadap kinerja.⁸ Uraian hasil kajian-kajian terdahulu di atas juga menunjukkan bahwa dampak motivasi kerja terhadap kinerja memiliki hasil yang tidak konsisten.

Dalam uraian mengenai motivasi kerja dijelaskan sebagai faktor kunci dalam membentuk Sumber Daya Manusia (SDM) yang optimal. Namun, menciptakan SDM yang berkualitas bukanlah tugas yang mudah. Kenyataannya, masih ada beberapa SDM yang belum sepenuhnya menguasai keterampilan dan keahliannya dalam bidang pekerjaan mereka. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keahlian SDM dalam kinerja karyawan adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja memberikan gambaran tentang seberapa baik seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuannya, dan penempatan yang tepat dapat menciptakan efektivitas dan

⁶ Nur Iriani, "Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas," *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 2010, pp.561–569-569.

⁷ Suwondo & Sutanto, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT . Borwita Citra Prima Surabaya," *Agora*, 5.1 (2015), 1–8.

⁸ Suwati Yuli, 'Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda', Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, 2013.

efisiensi kinerja karyawan, sehingga mendorong terciptanya SDM yang optimal bagi suatu perusahaan.

Menurut penelitian Diniaty dan Fairus, variabel pengalaman kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa seorang karyawan yang memiliki pengalaman dalam bidang kerjanya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Karyawan yang telah memiliki pengalaman dan jam kerja yang lebih banyak diharapkan mampu mengatasi berbagai tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja mereka sesuai dengan kemampuan individu masing-masing.⁹ Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tuwisna, Tarmizi G, dan Rizki M.¹⁰ Akan tetapi ada juga hasil penelitian lain yang berbanding terbalik yaitu oleh Silvia Sari S yang menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.¹¹ Hasil pembahasan dari penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa dampak pengalaman kerja terhadap kinerja memiliki hasil yang tidak konsisten.

Faktor kinerja karyawan tidak hanya dapat dinilai dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, tetapi juga dapat dipertimbangkan dari pengalaman kerja seseorang selama bekerja di suatu perusahaan atau organisasi tertentu. Pengalaman kerja memiliki potensi untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan karena semakin banyak variasi dan bidang pekerjaan yang dihadapi, semakin banyak pula pengalaman kerja yang diperoleh oleh karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti Sumber Daya Manusia yang ada di Bank BTN Syariah Kantor Cabang Syariah Semarang. Bank BTN Syariah KCS Semarang adalah perusahaan yang beroperasi di sektor keuangan dengan prinsip syariah. Sebagai bagian dari Unit Usaha Syariah, BTN Syariah merupakan lembaga keuangan syariah yang tetap bernaung di bawah PT. BTN Persero Tbk. Unit Usaha BTN Syariah ini telah hadir sejak tahun 2005, dan telah menunjukkan perkembangan yang positif dengan 33 Kantor Cabang Syariah, 67 Kantor Cabang Pembantu Syariah, 5 Kantor Kas Syariah, dan 599 Kantor Layanan Syariah.

⁹ Dewi Diniaty dan Muhammad Fairus, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan Uin Suska Riau," *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 11.2 (2014), 297–304.

¹⁰ Tuwisna, Gadeng T, dan Murzani R, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengalaman Kerja, Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BTN Syariah Kota Banda Aceh," *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA)*, 12 .1 (2021)

¹¹ Sitompul Silvia S., (2021). Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*. Vol. 2 (2)

Berdasarkan pengamatan awal di BTN Syariah KCS Semarang, seorang karyawan di bagian Layanan Keuangan menyatakan bahwa untuk mengembangkan kinerja karyawan yang baik, perhatian perlu diberikan pada aspek kepemimpinan, motivasi, dan pengalaman setiap karyawan. Praktik baik yang dilakukan di Bank BTN Syariah KCS Semarang adalah pelaksanaan briefing sebelum memulai hari kerja, di mana motivasi kerja disampaikan oleh pimpinan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja. Namun, dalam praktiknya, peneliti menemukan bahwa beberapa karyawan masih mengalami kendala yang dapat memengaruhi kinerja mereka. Misalnya, beberapa karyawan merasa bosan atau tidak puas dengan kurangnya pemenuhan kebutuhan fisik, seperti fasilitas, tunjangan, dan lainnya, yang mengakibatkan kurangnya motivasi dalam bekerja. Selain itu, ada karyawan yang memiliki kemampuan maksimal dan fasilitas yang memadai, namun kurangnya motivasi dalam menjalankan tugas dapat menghambat pencapaian target yang telah ditetapkan.

Faktor lain yang diungkapkan oleh pakar keuangan Islam Mulya E. Siregar, sebagaimana dikutip dari Kompas.com pada 29 Mei 2023, adalah kelemahan perbankan syariah. Mulya E. Siregar menyatakan bahwa perbankan syariah belum memiliki diferensiasi modal bisnis yang jelas dibandingkan dengan perbankan konvensional. Selain itu, terdapat anggapan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) di perbankan syariah dianggap berkualitas lebih rendah (KW 2), dan teknologi informasi (IT) yang digunakan sering kali tertinggal dibandingkan dengan bank konvensional.¹²

Kurangnya diferensiasi modal bisnis ini menjadi perhatian karena perbankan syariah seharusnya menawarkan nilai tambah yang unik sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, seperti produk-produk investasi berbasis bagi hasil yang adil. Kualitas SDM yang kurang memadai juga menjadi isu penting, mengingat SDM yang berkualitas merupakan tulang punggung operasional yang efisien dan pelayanan yang prima. Pelatihan berkelanjutan dan sertifikasi dalam bidang keuangan syariah sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, perbankan syariah memiliki peluang besar dengan populasi Muslim yang besar. Untuk mengatasi kelemahan tersebut, perbankan syariah perlu berfokus pada peningkatan kualitas SDM dan pengembangan model bisnis yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah sehingga

¹² Kompas.com, <https://money.kompas.com/read/2023/05/29/144000826/perbankan-syariah-dinilai-masih-tiru-bisnis-perbankan-konvensional> di akses pada Senin, 22 April 2024 pukul 14.30

dapat menawarkan alternatif yang menarik bagi masyarakat yang mencari sistem keuangan yang lebih etis dan adil.

Pembahasan mengenai hasil kajian empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya perbedaan atau ketidak konsistenan dalam temuan. Hal ini menggambarkan adanya kesenjangan empiris (*empirical gap*), yang merupakan perbedaan atau inkonsistensi dalam hasil penelitian empiris. Faktor ini mendorong penulis untuk melakukan kajian dengan mereplikasi model penelitian tersebut. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi perilaku perusahaan melalui gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kinerja karyawan di Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Syariah Semarang Ahmad Yani. Berdasarkan pembahasan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan judul tugas akhir “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK TABUNGAN NEGARA SYARIAH (BTNS) KCS SEMARANG”.

B. Rumusan Masalah

Pada penelitian ini, penulis memiliki rumusan masalah yang perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penulis menetapkan permasalahan yang akan diteliti, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Semarang?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Semarang?
3. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Semarang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi peneliti

Harapannya, hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi berharga dalam pengembangan ilmu Perbankan, khususnya dalam pemahaman tentang Sumber Daya Manusia terkait dengan kinerja di perusahaan dan hubungannya dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja.

b. Bagi akademisi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menyajikan informasi yang berguna tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja dengan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, serta menjadi referensi penting bagi penelitian selanjutnya yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia dalam konteks perbankan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, diharapkan dapat dilakukan langkah-langkah pencegahan untuk mengatasi masalah kurangnya kinerja karyawan yang dapat merugikan perusahaan.

2) Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan berharga bagi pihak manajemen dalam merumuskan kebijakan perusahaan, terutama terkait dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja dan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi pihak lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi dan sarana penting dalam pengembangan pengetahuan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.

E. Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini disusun dalam lima bab sebagai berikut :

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini yang menjelaskan, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan teori tentang gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi desain dan jenis penelitian, sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional dan metode analisis data.

BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum Bank Tabungan Negara Syariah, deskripsi data penelitian dan respon, hasil analisis data dan pembahasan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, saran-saran dan kata penutup.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis

1. Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow

Teori Maslow (1993) dikenal sebagai teori hierarki kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan manusia. Teori ini sering digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan yang harus dipenuhi seseorang agar bisa termotivasi dalam pekerjaannya. Menurut Maslow, motivasi perilaku kerja berkaitan dengan pengorganisasian kebutuhan manusia secara terstruktur. Menurutnya, kebutuhan yang berada pada tingkat hierarki terendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu dapat mengarahkan perhatiannya pada kebutuhan yang lebih tinggi dalam hierarki.

Dalam teori ini, Maslow mengemukakan bahwa manusia cenderung memenuhi kebutuhan pada tingkat terendah hierarki terlebih dahulu, kemudian baru mengarahkan perhatian mereka pada kebutuhan yang lebih tinggi. Terpenuhinya kebutuhan tersebut dianggap sebagai faktor utama yang memicu motivasi kerja seseorang. Kebutuhan hierarkis manusia menurut Maslow dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis merupakan aspek kunci yang menjamin kelangsungan hidup manusia, seperti makanan, minuman, tempat tinggal, dan sebagainya. Dalam konteks kebutuhan karyawan, manajemen diharapkan memberikan gaji yang memadai untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka.
- b. Kebutuhan keselamatan mencakup jaminan kesehatan, perlindungan dari berbagai risiko, lingkungan kerja yang aman dan bersih, serta fasilitas pensiun untuk menjamin karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Sebagai manajer, penting untuk memberikan perlindungan dan fasilitas tersebut kepada karyawan.
- c. Kebutuhan sosial mencakup aspek interaksi dan hubungan antarindividu, seperti memiliki teman, mendapatkan dukungan emosional, dan memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja dan lingkungan sekitar. Ini menyoroti pentingnya hubungan interpersonal dalam memenuhi kebutuhan manusia.
- d. Kebutuhan akan harga diri mencakup keinginan untuk dihargai dan diakui oleh manajer, rekan kerja, dan orang lain. Manajer perlu menghargai prestasi

- karyawan yang telah mencapai atau bahkan melampaui target perusahaan dengan memberikan pengakuan dan insentif, seperti bonus atau penghargaan.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri melibatkan pemanfaatan potensi dan kemampuan terbaik seseorang untuk mencapai kepuasan dalam pencapaian kerja, bahkan jika standar pencapaian tersebut tidak dapat dicapai oleh orang lain. Selain itu, karyawan juga perlu diberi kesempatan untuk pengembangan profesional agar mereka dapat terus berkembang.¹³

Teori hierarki kebutuhan Maslow dapat memberikan landasan yang kuat bagi penelitian ini karena mengakui saling ketergantungan antara manajer dan karyawan dalam konteks pemenuhan kebutuhan. Dalam hal ini, karyawan perlu dapat berinteraksi dan berkomunikasi dengan rekan kerja dan manajernya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Keberhasilan gaya kepemimpinan dalam memengaruhi perilaku bawahannya dapat memicu motivasi kerja yang akan mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan semangat. Selain itu, hasil kinerja yang baik juga dipengaruhi oleh tingkat pengalaman kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam perusahaan.

2. Islamic Management Theory dari Dr. Rafik Issa Beekun dan Dr. Abbas J.

Ali

Islamic Management Theory adalah sebuah pendekatan manajemen yang mengintegrasikan prinsip-prinsip dan nilai-nilai Islam ke dalam praktik manajemen modern, bertujuan untuk menciptakan harmoni antara kebutuhan organisasi dan tuntutan syariah.¹⁴ Teori ini dikembangkan oleh berbagai akademisi dan peneliti seperti Dr. Rafik Issa Beekun dan Dr. Abbas J. Ali, yang menekankan pentingnya taqwa (ketaatan kepada Allah), amanah (kepercayaan), adil (keadilan), dan syura (musyawarah) dalam kepemimpinan. Selain itu, teori ini juga mencakup aspek motivasi kerja yang didasarkan pada niat ikhlas, kepuasan batin, dan keyakinan akan pahala akhirat, serta pengalaman kerja yang menekankan etika kerja Islami seperti ihsan (kesempurnaan), tanggung jawab, kedisiplinan, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan ibadah. Dengan menerapkan Islamic Management Theory, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adil, dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, sehingga tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga kesejahteraan spiritual para karyawannya.¹⁵ Teori ini menawarkan

¹³ Abraham H. Maslow. *Motivation and Personality*, 1970 <<https://id1lib.org/ireader/1014266>>.

¹⁴ Beekun, R. I. (1997). *Islamic Business Ethics*, IIIT.

¹⁵ Ali, A. J. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Edward Elgar Publishing.

pendekatan holistik yang menyatukan aspek spiritual, etika, dan profesionalisme, menciptakan budaya kerja yang selaras dengan ajaran Islam.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pengaruh dan arahan terhadap para anggota tim atau pegawai untuk menjalankan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Kepemimpinan adalah *the proses of directing and influencing the task-related activities of group members*. Kepemimpinan melibatkan proses mengarahkan dan memengaruhi anggota tim atau karyawan dalam berbagai aktivitas. Konsep kepemimpinan memiliki dua dimensi: sebagai proses dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan menitikberatkan pada tindakan yang dilakukan oleh pemimpin, termasuk dalam memperjelas tujuan organisasi kepada bawahannya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membangun budaya kerja yang produktif. Dari segi atribut, kepemimpinan merujuk pada serangkaian karakteristik yang diperlukan oleh seseorang yang menjabat sebagai pemimpin. Dengan demikian, seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya mengakui otoritasnya sebagai pemimpin yang pantas.¹⁶

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang memainkan peran kunci dalam cara mereka mengelola dan mengarahkan sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku, komunikasi, dan interaksi seseorang dalam membimbing, memengaruhi, mendorong, dan mengatur orang lain atau bawahan untuk bekerja menuju tujuan bersama. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik, dan tidak ada satu gaya kepemimpinan yang secara mutlak lebih baik atau lebih buruk dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya.¹⁷ Berikut beberapa definisi dan pengertian kepemimpinan menurut para ahli dari beberapa sumber buku:

¹⁶ Ernie Tisnawati Sule; Kurniawan Saefullah. (2017). *Pengantar manajemen / Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah*. Jakarta : Kencana.

¹⁷ Rivai, Veithzal. Deddy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

1. Menurut Kartono, gaya kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik pribadi yang meliputi sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian seseorang yang membedakannya dalam berinteraksi dengan orang lain.¹⁸
2. Menurut Supardo, gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau tujuan tertentu, serta mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.¹⁹
3. Menurut Rivai, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, atau dapat juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.
4. Menurut Hasibuan, gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja secara efisien dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
5. Menurut Thoha, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses sistematis untuk mempertimbangkan berbagai alternatif yang ada dalam menghadapi suatu situasi, kemudian memilih tindakan yang dianggap paling tepat berdasarkan pertimbangan yang rasional.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan untuk memotivasi adalah kemampuan untuk memberikan dorongan yang mendorong anggota organisasi untuk secara sukarela dan dengan semangat mengimplementasikan keahlian, keterampilan, waktu, dan tenaga mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan kepada

¹⁸ Kartini Kartono. (2009). *Pemimpin Dan Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Kartini Kartono. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

¹⁹ Bernadie R Wirjana, Susilo Supardo. (2005). *Kepemimpinan : Dasar-dasar Pengembangannya*, Yogyakarta, Andi Offset. Yogyakarta : Andi.

mereka. Hal ini dilakukan dengan tujuan mencapai target dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi merupakan keahlian atau kapasitas seseorang untuk menyampaikan pesan, ide, atau pemikiran kepada orang lain dengan tujuan agar mereka memahami dengan jelas dan tepat apa yang dimaksudkan, baik melalui komunikasi lisan langsung maupun tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mengikuti arahnya dengan menggunakan wewenang pribadi atau kekuasaan jabatannya secara efektif dan sesuai konteks, demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Ini mencakup memberikan instruksi kepada orang lain tentang apa yang harus dilakukan dengan menggunakan berbagai jenis nada, mulai dari yang tegas hingga yang lebih persuasif, bahkan sampai pada tingkat permintaan atau ancaman. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab terhadap bawahannya, yang dapat diartikan sebagai kewajiban untuk memikul segala hal terkait dengan pengelolaan, pembimbingan, dan kesejahteraan mereka. Tanggung jawab ini mencakup memberikan arahan, menyediakan dukungan, memastikan keselamatan, dan bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambil dalam hal yang berkaitan dengan bawahan.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Mampu mengendalikan emosi adalah keterampilan yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan dalam kehidupan. Semakin baik kita dalam mengelola emosi, semakin besar kemungkinan kita meraih kebahagiaan dan pencapaian dalam berbagai aspek kehidupan.

4. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan dalam pembahasan yang dilakukan Arif dan Eka ada beberapa jenis dalam gaya kepemimpinan, antara lain:

a. Kepemimpinan Otoriter

Dalam gaya kepemimpinan otoriter, terdapat variasi perilaku di antara bawahan. Beberapa mungkin menunjukkan agresif, sementara yang lain

mungkin bersikap pasif. Agresif ini tidak selalu ditujukan kepada pemimpin, tetapi sering kali terjadi antar sesama anggota kelompok. Situasi semacam ini cenderung menciptakan lingkungan yang toksik, di mana anggota tim saling menyalahkan dan mengkritik satu sama lain. Meskipun produktivitas kelompok yang dipimpin oleh pemimpin otoriter mungkin tampak tinggi, sebagian besar hasil kerja dipengaruhi oleh tekanan atau ketakutan, bukan karena motivasi intrinsik atau kesenangan dalam pekerjaan. Gaya kepemimpinan ini sering dianggap tidak efektif dalam jangka panjang karena dapat mengganggu hubungan kerja yang sehat dan motivasi intrinsik karyawan.

b. **Kepemimpinan Partisipasi**

Kepemimpinan partisipatif ditandai oleh pendekatan persuasif dan kolaboratif dari seorang pemimpin. Mereka menciptakan kerja sama yang harmonis, membangun loyalitas, dan mendorong partisipasi aktif dari bawahan. Pemimpin dalam gaya ini berupaya memotivasi bawahan agar merasa memiliki perusahaan secara bersama-sama. Bawahan diharapkan untuk berperan aktif dengan memberikan saran, ide, dan pertimbangan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

c. **Kepemimpinan Delegasi**

Kepemimpinan delegatif terjadi ketika seorang pemimpin memberikan otoritas yang cukup besar kepada bawahannya. Dalam hal ini, bawahan diberi kebebasan dalam mengambil keputusan dan mengelola tugas mereka sendiri. Pemimpin tidak campur tangan dalam cara bawahan menjalankan tugas atau mengambil keputusan, melainkan sepenuhnya dipercayakan kepada bawahan.²⁰

Sedangkan menurut Trisnawati dan Saefullah gaya kepemimpinan juga terdapat beberapa jenis, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan direktif menandai pemimpin yang cenderung memberikan instruksi langsung tentang apa yang harus dilakukan oleh bawahannya dan apa yang diharapkan dari mereka. Dalam gaya ini, pemimpin memberikan arah yang jelas, panduan konkret, dan menetapkan jadwal kerja yang spesifik kepada bawahannya.

²⁰ Arif Yusuf Hamali, Eka Sari Budihastuti, (2019). *Pemahaman praktis administrasi, organisasi, dan manajemen : strategi mengelola kelangsungan hidup organisasi*/Arif Yusuf Hamali, SS., MM., Dra. Eka Sari Budihastuti, MM.. Jakarta : Prenadamedia Group.

- b. Gaya kepemimpinan suportif menandai pemimpin yang bersahabat dan mudah diajak berdialog oleh siapa pun. Mereka memberikan perhatian penuh pada kesejahteraan bawahannya dan memperlakukan anggota tim secara setara, tanpa membedakan status atau hierarki.
- c. Gaya kepemimpinan partisipatif mencerminkan pemimpin yang cenderung memberikan konsultasi kepada bawahannya, mengakomodasi berbagai masukan, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Ini menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh tim.
- d. Gaya kepemimpinan prestatif menonjolkan pemimpin yang memiliki visi perubahan dan standar tinggi terhadap produktivitas. Mereka mendorong bawahannya untuk mencapai prestasi tinggi dan memotivasi mereka untuk melampaui batas kemampuan dalam menjalankan tugas-tugasnya.²¹

5. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Prinsip-prinsip kepemimpinan yang terdapat dalam pandangan Islam ada beberapa diantaranya, sebagai berikut:

a. Musyawarah

Prinsip musyawarah dalam kepemimpinan Islam menegaskan pentingnya komunikasi antara pemimpin dan pihak yang memiliki perilaku baik serta berpengalaman. Dalam konteks ini, musyawarah berfungsi sebagai sarana untuk melibatkan perkelompokan dalam Islam dalam proses perumusan keputusan. Melalui musyawarah, diharapkan semua pihak dapat berpartisipasi dalam menentukan arah dan kebijakan organisasi. Selain itu, musyawarah juga berperan sebagai alat untuk mengontrol perilaku pemimpin agar tetap konsisten dengan visi dan misi perusahaan.

b. Adil

Atasan seharusnya bertindak adil terhadap seluruh anggota tim tanpa memihak kepada individu tertentu, dan tanpa memandang jenis kelamin, asal keluarga, tempat kelahiran, ras, suku, warna kulit, atau agama. Dalam ajaran Al-Qur'an, ditekankan pentingnya berlaku adil bahkan terhadap musuh. Pemimpin diharapkan mematuhi prinsip keadilan sebagai bagian dari ajaran Islam, serta membentuk badan hukum yang menghadapi perbedaan dalam

²¹ Ernie Tisnawati Sule; Kurniawan Saefullah. (2010). *Pengantar manajemen/Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah*. Jakarta : Kencana.

organisasi. Anggota badan hukum harus dipilih berdasarkan kebijaksanaan, pengalaman, dan perilaku baik.

c. Kebebasan Berfikir

Seorang atasan yang baik adalah yang mampu menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa nyaman untuk memberikan kritik dan saran secara konstruktif. Mereka memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk berpendapat dan mempresentasikan pendapat mereka dengan alasan yang kuat. Kepemimpinan dalam Islam menekankan pentingnya musyawarah dan diskusi yang sopan antara anggota tim untuk mencapai kesepakatan yang adil dan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Seorang pemimpin dalam Islam harus memprioritaskan ketaatan kepada Allah SWT dalam segala hal.

6. Kepemimpinan menurut pandangan Islam

Adapun istilah kepemimpinan dalam perspektif Islam dapat dilihat dari Al-Qur'an, diantaranya surah yang menjelaskan atau membahas mengenai kepemimpinan adalah surah Al-Baqarah 2 : 30;

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya:

“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di 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 lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui” (QS Al-Baqarah 2: 30)²²

Istilah yang digunakan dalam ayat tersebut, yaitu *Khalifah*, mengacu pada pemimpin yang bertanggung jawab atas amanah untuk menegakkan kebaikan (ma'ruf) dan mencegah kemungkaran (munkar). Sementara itu, istilah lain yang disebutkan, yaitu *Imam*, merujuk pada pemimpin yang mengemban tanggung jawab berdasarkan petunjuk Allah. Dalam konteks Islam, kepemimpinan memiliki makna sebagai tugas untuk membimbing, memberikan arahan, dan menunjukkan jalan yang sesuai dengan ridha Allah SWT, membedakannya dari jenis kepemimpinan lainnya yang bertumpu pada prinsip-prinsip Islam dengan harapan meraih keridhaan Allah.²³

²² Al-Qur'an Terjemah. Departemen Agama RI. Bandung : CV Darus Sunnah 2015

²³ Wahyu Hidayat and others, 'Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam', El-Hikmah, 14.1 (2020), 98–

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan perilaku kerja yang dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Ini adalah kekuatan yang memacu individu dalam organisasi untuk menyumbangkan keahlian, pengalaman, tenaga, dan waktu mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.²⁴ Indikator pengukuran motivasi dapat dibagi menjadi dua kategori: motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal mencakup rasa tanggung jawab individu terhadap tugas yang harus diselesaikan, serta rasa memiliki dan kenyamanan saat menjalankan pekerjaan. Di sisi lain, motivasi eksternal terkait dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan pribadi sehari-hari dan aspirasi untuk mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari rekan kerja dan atasan atas kinerja yang telah dilakukan.

Pengertian tentang motivasi bervariasi, termasuk definisi dari Robert Heller yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Meskipun dahulu dianggap bahwa motivasi harus datang dari luar, sekarang semakin dipahami bahwa setiap individu termotivasi oleh berbagai kekuatan yang berbeda. Dalam konteks pekerjaan, penting bagi kita untuk memengaruhi bawahan agar motivasinya sejalan dengan kebutuhan organisasi. Menurut Newstro, motivasi kerja adalah hasil dari gabungan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong pekerja untuk memilih tindakan dan perilaku tertentu yang sesuai dengan pencapaian tujuan organisasi. Singkatnya, motivasi mengarahkan perilaku menuju pencapaian tujuan bersama.²⁵

Motivasi merupakan sebuah proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku individu menuju pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Manajer perlu memahami proses psikologis ini agar dapat membina dan memotivasi para pekerja menuju penyelesaian sasaran organisasi. Dari berbagai pendapat yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor penting yang mempengaruhi perilaku manusia dalam mencapai tujuan. Dalam konteks manajemen perusahaan, motivasi terutama ditujukan kepada sumber daya

²⁴ Warno, Pengaruh Time Budget Pressure Terhadap Perilaku Disfungsional Dan Kualitas Audit Pada Auditor BPK Jawa Tengah Tahun 2008, 2.1 (2010).

²⁵ Wibowo. (2015). *Perilaku dalam organisasi/Wibowo*. Depok: Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa; Rajawali Pers.

manusia, khususnya para bawahan. Motivasi sangat penting karena menjadi pemicu, pengarah, dan pendukung agar individu mau bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

Motivasi kerja mendorong seseorang untuk berperilaku sesuai dengan kebutuhan yang mereka anggap penting, seperti kebutuhan akan bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan, dan rasa harga diri. Ketika seseorang memiliki motivasi yang rendah, mereka cenderung merasakan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, semakin tinggi tingkat motivasi seseorang sebagai karyawan, semakin baik kinerja yang dapat mereka capai. Ketika pimpinan tidak mampu memberikan motivasi yang cukup kepada karyawan, hal ini dapat menghambat kinerja mereka dan menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk memahami dan merespons kebutuhan motivasi karyawan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan.²⁶

Berdasarkan pandangan beberapa tokoh, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang mempengaruhi perilaku seseorang. Dorongan ini mencakup tingkat usaha yang diberikan dan kegigihan individu dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, motivasi kerja mendorong seseorang untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Semakin tinggi tingkat motivasi individu, semakin besar juga usaha dan dedikasi yang mereka berikan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Sulton faktor yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin supaya mampu mengaplikasikan motivasi kerja yang positif pada bawahannya yaitu:

1. *Achievement* (Keberhasilan Pelaksana)

Sebuah pemimpin yang efektif memang harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan mereka agar berhasil dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin juga bertanggung jawab memberikan pendorong semangat kerja dan perhatian kepada anggotanya agar dapat menyelesaikan tugas yang dianggap sulit. Dengan memberikan dukungan ini, seorang pemimpin dapat menilai sejauh mana bawahannya berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, serta membantu mereka untuk

²⁶ Ria Prasetya Safitri, "Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan," *Journal of Management Review*, 2.2 (2018), 198–202 <<https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1795>>.

mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin mereka hadapi. Ini merupakan aspek penting dalam membentuk hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan serta dalam mencapai kesuksesan bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

2. *Recognition* (Pengakuan)

Memberikan apresiasi atas prestasi seorang bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti memberikan pujian langsung di tempat kerja, menyusun surat penghargaan resmi, memberikan hadiah berupa barang atau uang, pemberian medali atau plakat penghargaan, serta memberikan peningkatan dalam jabatan atau tanggung jawab. Melalui pengakuan yang tulus dan berkelanjutan, pemimpin dapat memotivasi timnya untuk terus bekerja dengan semangat dan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

3. *The Work it Self* (Pekerjaan itu Sendiri)

Seorang pemimpin berupaya meyakinkan bawahannya tentang pentingnya pekerjaan yang mereka lakukan, serta mencari cara agar mereka tetap termotivasi dan tidak merasa bosan dalam menjalankan tugas. Selain itu, seorang pemimpin juga bertanggung jawab untuk menempatkan bawahannya sesuai dengan bidang keahlian mereka, sehingga dapat memaksimalkan potensi dan kontribusi individu dalam mencapai tujuan bersama.

4. *Responsibilities* (Tanggung Jawab)

Pemimpin dapat menunjukkan tanggung jawabnya dengan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bekerja secara mandiri, sehingga mendorong partisipasi aktif. Melalui partisipasi ini, bawahan diberi kesempatan untuk terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas. Dengan demikian, pemimpin tidak perlu melakukan pengawasan yang ketat, tetapi memberikan kebebasan kepada bawahan agar mereka tidak merasa terkekang dan dapat berpartisipasi secara optimal.

5. *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan, sebagai suatu insentif bagi bawahan, dapat diwujudkan dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Apabila tindakan tersebut telah diambil, pemimpin dapat memberikan arahan untuk mengasah bakat bawahan tersebut melalui pendidikan dan pelatihan tambahan,

memungkinkan mereka untuk mengembangkan kemampuan yang sudah dimiliki dan berpotensi dalam meningkatkan jabatan di masa depan.²⁷

2. Teori-teori Motivasi Kerja

Motivasi adalah pendorong yang menginspirasi pegawai untuk bekerja sesuai dengan visi dan harapan perusahaan. Kemampuan pemimpin dalam memahami teori motivasi penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memotivasi bawahannya dalam menjalankan tugas, serta hubungannya dengan perilaku kerja. Macam-macam teorinya yaitu sebagai berikut:

1. Teori Kebutuhan dari Maslow

Teori Maslow, juga dikenal sebagai teori hierarki kebutuhan, menghubungkan motivasi kerja dengan kebutuhan manusia. Menurut Maslow, kebutuhan manusia disusun dalam hierarki, di mana kebutuhan dasar harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu dapat mencapai kebutuhan tingkat atas. Untuk memotivasi perilaku kerja, penting untuk memahami dan memenuhi kebutuhan ini secara terstruktur. Kebutuhan hierarki manusia dibagi menjadi lima yaitu:

- a. Kebutuhan fisik merupakan aspek utama yang menjamin kelangsungan hidup seseorang, termasuk dalam hal memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan, minuman, tempat tinggal, dan kebutuhan lainnya.
- b. Kebutuhan akan keamanan mengacu pada dorongan untuk merasa aman dari berbagai ancaman atau bahaya. Ini mencakup perlindungan dari risiko dan ketidakamanan, sehingga individu dapat merasa nyaman dan aman dalam lingkungan kerja mereka.
- c. Kebutuhan sosial adalah dorongan untuk berinteraksi dan terlibat dalam hubungan sosial dengan orang lain. Ini mencakup keinginan untuk memiliki teman, merasa dicintai, dan terlibat dalam komunitas atau kelompok. Kebutuhan ini memenuhi aspek sosial dan emosional individu dalam lingkungan kerja dan sekitarnya.
- d. Kebutuhan harga diri adalah dorongan untuk mendapatkan penghargaan, pengakuan, dan penghargaan dari orang lain, termasuk pimpinan, rekan kerja, dan masyarakat sekitar. Ini mencakup keinginan untuk dihargai,

²⁷ Sulton, "Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta," *Skripsi Jurusan Akuntansi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta* (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010) <???.>

diakui, dan dihormati atas kontribusi dan prestasi individu dalam lingkungan kerja dan sosialnya.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri mencakup dorongan untuk mengaplikasikan kecerdasan, keterampilan, bakat, dan usaha terbaik seseorang untuk mencapai pencapaian kerja yang memberikan kepuasan pribadi, bahkan melebihi dari apa yang mungkin dicapai oleh orang lain.

2. Teori dua faktor dari Herzberg

Herzberg mengemukakan bahwa motivasi merupakan cara seorang pemimpin dalam memberikan dorongan kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang mereka tangani dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Menurutnya terdapat dua sifat motivasi yaitu:

- a. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu, berupa maksud dan tujuan yang dimilikinya saat menjalankan tanggung jawabnya.
- b. Motivasi yang bersifat ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar diri individu, seperti imbalan berupa subsidi, stimulan, penghargaan, atau strategi yang diberlakukan oleh pemimpin.

Motivasi kinerja adalah dorongan yang mendorong seorang pegawai untuk bekerja dengan semangat, menghasilkan kontribusi maksimal dengan mengaplikasikan semua kemampuan dan keahliannya demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Motivasi ini cenderung bersifat intrinsik, karena didorong oleh keinginan untuk mengembangkan organisasi, memiliki disiplin dan tanggung jawab, semangat yang tinggi, perilaku yang baik, serta kecenderungan untuk menyampaikan ide dan pendapat dalam upaya menyelesaikan pekerjaan dan mencapai rencana kerja.

3. Teori prestasi dari McClelland

Robbins mengemukakan bahwa teori prestasi McClelland menitikberatkan pada tiga faktor utama: prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. McClelland menyatakan bahwa seseorang memiliki dorongan kuat terhadap pencapaian individu yang sukses. Ini bertujuan untuk mencapai kinerja yang memuaskan dan lebih efisien daripada sebelumnya. Kebutuhan akan afiliasi bermaksud untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain, sementara kebutuhan akan kekuasaan bermaksud untuk memegang kendali atas orang lain.

4. Teori harapan

Menurut Victor H. Vroom, motivasi seseorang untuk bekerja lebih semangat dan rajin dipengaruhi oleh tingkat kepuasan antara keinginan individu dan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Di dalam teori harapan terdapat tiga variabel, antara lain:

- a. Daya tarik yaitu cara untuk mengetahui seberapa jauh seseorang merasa berharga atas hasil kinerjanya.
- b. Prestasi kerja mempunyai hubungan dengan imbalan berupa keyakinan atas diterimanya hubungan prestasi kerja dengan imbalan.
- c. Sebuah usaha berhubungan dengan prestasi kerja berupa pendapat pekerja mengenai keyakinan atas sebuah usaha yang telah dilakukan nantinya akan memperoleh prestasi kerja.²⁸

Penelitian ini menggunakan teori hirarki kebutuhan Maslow sebagai kerangka teoretis. Teori ini menggambarkan lima tingkat kebutuhan, yaitu kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, yang disusun dalam bentuk piramida. Menurut teori ini, seseorang perlu memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah terlebih dahulu sebelum dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah dorongan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi tersebut mencakup aspek intrinsik, seperti keinginan dan semangat kerja internal karyawan, serta aspek ekstrinsik, seperti insentif, penghargaan, dan strategi yang diterapkan oleh pemimpin. Tujuan dari motivasi ini adalah agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan misi organisasi yang telah ditetapkan.

3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut David McClland dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara Menerangkan bahwa ada 3 macam kebutuhan manusia yang dijadikan sebagai indikator, antara lain merupakan²⁹:

- a. *Need for Affiliation* adalah dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, tidak ingin melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

²⁸ Hutagalung, Fristy Beryna. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja , Budaya Organisasi , Dan Independensi Auditor Terhadap Kinerja Auditor (Tahun 2018) Pada KAP Di Medan.

²⁹ Anwar Prabu Mangkunegara. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- b. *Need for Achivement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu mempunyai keinginan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- c. *Need for Power* adalah kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Atas dasar teori McClland *Achivement Motivation Theory* tersebut dapat disimpulkan ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi, yaitu:

- a) Motif adalah suatu pembentuk keinginan dan daya penggerak kemauan untuk bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- b) Harapan merupakan sebuah kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- c) Insentif, dapat berupa gaji, tunjangan atau bonus. Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan produktivitas kerja.

4. Pola-pola Motivasi

David McClelland menyatakan bahwa pola-pola motivasi adalah sebagai berikut:

- a. *Achievement Motivation* yaitu kebutuhan seseorang untuk menangani semua masalah agar berani maju serta bisa berkembang.
- b. *Affiliation Motivation* yaitu pendorong semangat agar mempunyai kerjasama dan berhubungan dengan orang lain.
- c. *Competence Motivation* ialah pemberian motivasi agar dapat menghasilkan prestasi kerja dalam menjalankan tugas apapun.
- d. *Power Motivation* ialah pemberian motivasi untuk mengatasi sebuah kondisi dan adanya risiko agar dapat melawan tantangan yang ada.

5. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Anoraga menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

- a. *Job security* (keamanan kerja), Pemahaman bahwa pekerjaan yang dipegang adalah aman dan stabil dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan ketenangan dan semangat kerja seorang karyawan. Namun, kesadaran akan

kemungkinan adanya perubahan, seperti pemutusan hubungan kerja atau perubahan jabatan, dapat mengurangi rasa aman dan kegairahan dalam bekerja. Hal ini karena karyawan merasa khawatir akan stabilitas pekerjaannya dan dampaknya terhadap kehidupan pribadi dan keuangan mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan komunikasi yang jelas dan transparan kepada karyawan mengenai status pekerjaan mereka, serta menyediakan dukungan dan pembinaan untuk mengatasi ketidakpastian yang mungkin timbul.

- b. *Opportunities for advancement* (kesempatan untuk mendapatkan kemajuan). Faktor ini memang penting karena berhubungan langsung dengan kebutuhan psikologis dasar manusia, terutama kebutuhan akan penghargaan dan apresiasi. Manusia secara alami cenderung mencari pengakuan atas kontribusi dan prestasi yang mereka capai. Ketika mereka merasa dihargai dan mendapat perhatian atas karya dan pencapaian mereka, hal ini dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin dan organisasi untuk memberikan pengakuan dan apresiasi yang layak terhadap karyawan atas kontribusi dan prestasi mereka..
- c. Kondisi kerja yang menyenangkan. Suasana kerja yang harmonis dan ramah merupakan faktor penting dalam menciptakan motivasi dan semangat kerja yang tinggi di antara karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, di mana setiap individu merasa dihargai, didukung, dan diperlakukan dengan adil, akan memicu rasa keterlibatan, komitmen, dan motivasi yang lebih besar untuk bekerja dengan baik. Ketika suasana kerja terasa nyaman dan menyenangkan, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berkolaborasi, berinovasi, dan mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung bagi semua anggotanya.
- d. *Good working companion* (rekan kerja yang baik). Hubungan sosial yang baik antara karyawan dapat menjadi pendorong kuat dalam meningkatkan motivasi kerja. Ketika karyawan merasa diterima dan didukung oleh rekan-rekannya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Hubungan yang positif dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan timbal balik antar karyawan. Selain itu, memiliki

hubungan yang baik dengan rekan kerja juga dapat meningkatkan rasa kepercayaan, rasa memiliki, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendorong pembentukan hubungan sosial yang sehat dan positif di tempat kerja sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

- e. Kompensasi/gaji/imbalan. Faktor kompensasi atau penghargaan adalah komponen penting dalam memotivasi karyawan. Kompensasi yang adil dan memadai dapat menjadi insentif yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan efektif. Ini mencakup berbagai bentuk, termasuk gaji yang kompetitif, bonus kinerja, tunjangan, promosi, dan pengakuan atas prestasi kerja. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi dan usaha mereka dihargai dengan tepat, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan kompensasi yang adil dan transparan sebagai bagian dari strategi untuk memelihara dan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.³⁰

Chung dan Meggison dalam penelitian Aini mengungkapkan bahwa motivasi kerja melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional, diantaranya:

- a. Faktor-faktor yang sifatnya individual ialah:
 - 1) Kebutuhan-kebutuhan (*needs*)
 - 2) Tujuan-tujuan (*goals*)
 - 3) Sikap (*attitudes*)
 - 4) Kemampuan-kemampuan (*abilities*)
- b. Faktor-faktor yang sifatnya organisasional ialah:
 - 1) Pembayaran atau gaji (*pay*)
 - 2) Keamanan pekerjaan (*job security*)
 - 3) Sesama pekerja (*co-worker*)
 - 4) Pengawasan (*supervision*)
 - 5) Pekerjaan itu sendiri (*job it self*)³¹

³⁰ Gunawan, A. (2007). Hubungan antara kecemasan terhadap isu PHK dengan motivasi kerja pada karyawan tetap dan kontrak PT Unitex tbk Bogor.

³¹ Desy Aini, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Kerja Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Waroeng Steak and Shake Cabang Semarang)," *Skripsi* (Institut Agama Islam Negri Salatiga, 2016).

Hezberg dalam Rahayu mengungkapkan ada dua faktor utama yang mempengaruhi dalam motivasi kerja, kedua faktor tersebut ialah faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik:

a. Faktor intrinsik, terdiri dari:

- 1) Prestasi (*achievement*), kemungkinan untuk mendapat prestasi tinggi di tempat kerja.
- 2) Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan pimpinan perusahaan atas pekerjaannya.
- 3) Pekerjaan itu sendiri (*job it self*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan pada pekerjaannya.
- 4) Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang diberikan kepada pekerja.
- 5) Pengembangan kemampuan setiap individu (*advancement*), sebuah kemungkinan setiap karyawan dapat mengembangkan kemampuan yang dimilikinya ditempat kerja.

b. Faktor ekstrinsik, terdiri dari:

- 1) Gaji atau upah (*wages salaries*)
- 2) Kondisi kerja (*working condition*)
- 3) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*)
- 4) Hubungan antar individu (*interpersonal relation*)
- 5) Kualitas supervisi

Dari beberapa faktor yang telah disebutkan dapat diambil kesimpulan bahwasannya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja diantaranya *job security* (keamanan kerja), *opportunities for advancement* (kesempatan untuk mendapatkan kemajuan), kondisi kerja yang menyenangkan, *good working companion* (rekan kerja yang baik), serta faktor kompensasi.³²

6. Tujuan Motivasi

Terdapat beberapa tujuan diberikannya motivasi yaitu sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah atau semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

³² Rahayu, A. S. (2019). Hubungan antara kompensasi dengan motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Tanjung Morawa (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).

- d. Mempertahankan serta meningkatkan loyalitas karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan serta menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana serta hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas serta partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan
- j. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya³³

7. Motivasi Menurut Pandangan Islam

Dalam konteks pandangan Islam, motivasi juga dipahami sebagai dorongan yang menggerakkan individu menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Ini melibatkan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk membuat pilihan yang positif dan bertindak sesuai dengan keinginan mereka, dengan tujuan memuaskan diri sendiri dan mencapai keberhasilan dalam kehidupan. Motivasi yang muncul dari pemahaman nilai-nilai Islam dapat menjadi pendorong yang kuat bagi individu untuk bertindak sesuai dengan ajaran agama dan mencapai kesuksesan dalam kehidupan dunia dan akhirat.³⁴

Setiap individu dalam dunia kerja memiliki motivasi yang beragam, namun kenyamanan dan kemudahan dalam merealisasikan tujuan kerja menjadi faktor penting dalam memperkuat motivasi. Seorang karyawan akan merasa terdorong tanpa mengharapkan imbalan ketika mereka merasakan kecocokan antara pekerjaan yang mereka lakukan dan hasil yang telah mereka capai. Kesesuaian antara passion individu dan pekerjaan yang dijalankan memainkan peran kunci dalam menciptakan dorongan intrinsik yang kuat untuk mencapai tujuan tanpa mengharapkan imbalan tambahan.

Dalam Al-Qur'an, terdapat berbagai gambaran tentang dorongan-dorongan yang mempengaruhi manusia, baik secara eksplisit maupun implisit. Dorongan-dorongan ini dapat bersifat instingtif, seperti dorongan naluriah, atau dorongan terhadap hal-hal yang memberikan kenikmatan. Al-Qur'an mencatat pengalaman manusia dalam menanggapi dorongan-dorongan ini dan memberikan petunjuk tentang bagaimana cara menghadapinya dengan bijak dan sesuai dengan ajaran

³³ Malayu SP Hasibuan. (2016). *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, h. 97

³⁴ Rivai, Veithzal. (2009) *Islamic Human Capital dari Teori ke praktik Manajemen Sumber Daya Islami*, Jakarta: Rajawali Perss. Hal.86

Islam. Adapun firman Allah SWT yang berkaitan dengan motivasi (dorongan) salah satunya terdapat dalam surat Ar-Rum 30 : 30.³⁵

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ
الدِّينُ الْقَيُّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ۝ ٣٠

Artinya:

“Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (Islam); (sesuai) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut (fitrah) itu. Tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui,” (Q.S. Ar-Rum 30 : 30)³⁶

Ayat tersebut menggambarkan potensi dasar atau fitrah dalam diri manusia, yang merupakan motivasi bawaan untuk melakukan sesuatu. Fitrah ini menjadi pendorong alami tanpa kesadaran manusia, mendorong mereka untuk bertingkah laku sesuai dengan kodratnya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin merasa pekerjaannya tidak terlalu sulit karena fitrahnya mendorongnya dan membuatnya menikmati pekerjaannya tanpa disadari secara langsung.

D. Pengalaman Kerja

1. Pengertian Pengalaman Kerja

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) pengalaman merupakan penjabaran dari segala sesuatu yang pernah dialami (menjalankan, merasakan, menanggung, dsb). Sedangkan kerja adalah definisi dari melakukan sesuatu. Berdasarkan pengertian yang disebutkan maka dapat diketahui bahwa pengalaman kerja merupakan kegiatan melakukan segala sesuatu yang pernah dialami oleh seseorang.³⁷ Memiliki pengalaman kerja memberikan keuntungan yang besar bagi seseorang dalam menjalankan kegiatan kerja selanjutnya. Dengan pengalaman tersebut, seseorang menjadi lebih terampil dalam menyelesaikan tugas, memiliki pemahaman yang lebih baik tentang proses kerja, serta mampu menghadapi tantangan yang mungkin muncul dengan lebih percaya diri. Selain itu, pengalaman kerja juga memungkinkan seseorang untuk memperoleh wawasan dan pengetahuan yang lebih luas tentang industri atau bidang kerja tertentu, sehingga dapat meningkatkan profesionalisme dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

³⁵ Abdul Rahman Shaleh. (2003). *Psikologi: Suatu Pengantar Dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Kencana. Hal. 196

³⁶ Al-Qur'an Terjemah. *Departemen Agama RI*. Bandung : CV Darus Sunnah 2015

³⁷ <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pengalaman> akses pada Rabu 16/08/2022 Pukul 10:26

Pendapat dari Trijoko, seperti yang dikutip oleh Purwanto dan Hermani, memberikan pandangan bahwa pengalaman kerja adalah kumpulan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh seseorang dari aktivitas kerja yang telah dilakukan selama periode tertentu. Dengan memiliki pengalaman tersebut, seorang karyawan menjadi lebih terampil dan mampu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Latihan yang dilakukan secara berulang dalam pekerjaan juga dianggap dapat memperkuat dan memperluas wawasan serta kemampuan seseorang dalam bidang tersebut. Dengan demikian, pengalaman kerja memiliki peran penting dalam pengembangan kemampuan dan profesionalisme seseorang dalam lingkungan kerja.³⁸

Pengalaman kerja memiliki peran yang sangat penting bagi seorang karyawan. Karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja di bidangnya cenderung lebih mampu menghadapi tantangan dan masalah yang timbul dalam pekerjaan. Mereka juga menjadi lebih terampil dan efisien dalam melaksanakan tugas-tugasnya, serta tidak memerlukan waktu yang lama untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru. Dengan demikian, pengalaman kerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas seorang karyawan.

2. Faktor-faktor Pengalaman Kerja

Menurut Bill Foster yang dikutip oleh Ayuk Wahdanfiari Adiba dalam pejelasanannya ini ada beberapa yang digunakan untuk menentukan berpengalaman atau tidaknya seorang karyawan dalam pekerjaannya, yang juga sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja, yaitu:

a. Lama waktu/masa kerja

Satuan waktu yang dihabiskan seseorang dalam pekerjaannya bisa dijadikan tolak ukur untuk menilai seberapa baik pemahaman dan keterampilan yang dimiliki dalam menjalankan tugas-tugasnya. Semakin lama seseorang bekerja dalam suatu posisi atau industri tertentu, semakin besar kemungkinan bahwa mereka telah mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang tugas-tugas yang dihadapi serta telah mengasah keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakannya dengan terampil.

³⁸ V. Purwanto dan A. Hermani, "Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Bintang Utama Semarang Bagian Body Repair," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6.2 (2017), 19=28-28.

b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Wawasan meliputi pemahaman yang mendalam tentang konsep, prinsip, prosedur, kebijakan, atau informasi lain yang relevan bagi seorang pegawai. Ini mencakup kemampuan untuk memahami dan melaksanakan tanggung jawab yang ditetapkan berdasarkan informasi tersebut. Sementara itu, keahlian mengacu pada kemampuan fisik yang diterapkan untuk menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan dalam pekerjaan.

c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Bagian yang diukur adalah tingkat keahlian seseorang dalam menguasai bidang-bidang teknik, peralatan, dan pekerjaan yang terkait.

d. Jenis pekerjaan

Melakukan berbagai jenis pekerjaan bagi seorang karyawan, maka akan meningkatkan perolehan hasil dari pekerjaannya menjadi semakin baik.³⁹

Ada berbagai tahapan untuk seorang karyawan dalam mendapatkan pengalaman kerja. Terdapat beberapa tujuan dari pengalaman kerja, yaitu:

- a. Mempunyai rekan kerja sebanyak mungkin serta menambah pengalaman kerja dalam beberapa aspek pekerjaan.
- b. Menghindari dan meminimalisir persaingan kerja yang sering timbul diantara para karyawan.

3. Pengalaman Kerja Menurut Pandangan Islam

Dari pandangan Islam ada beberapa aspek yang menjadi perhatian serius dalam memilih calon karyawan diantaranya adalah pengetahuan, pengalaman, serta kemampuannya di bidang teknis. Sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur'an pada surah Al-Qashash (28 : 26):

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ٢٦

Artinya:

“Salah seorang dari kedua perempuan itu berkata: “Wahai Ayah, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaiknya orang yang engkau jadikan pekerja (pada kita) ialah orang kuat juga dapat dipercaya.” (Al-Qashash 28 : 26)

Uraian tersebut menjelaskan bahwa ketangguhan dan keandalan dapat dikembangkan melalui pengalaman kerja, yang merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di tempat kerja.

³⁹ Ayuk Wahdanfiari Adibah. (2014). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri. *Skripsi*.

Pengembangan SDM memerlukan penilaian yang cermat terhadap kebutuhan, tujuan, materi pengetahuan, dan prinsip pengetahuan. Aspek-aspek ini menjadi modal utama dalam melaksanakan tugas di dunia kerja. Kurangnya kemampuan dalam aspek-aspek tersebut dapat menghambat pengembangan SDM dan menimbulkan ketidakpuasan dari pihak perusahaan atau instansi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengalaman kerja yang relevan dalam bidang yang ditekuni sangat penting untuk pertumbuhan profesional seorang karyawan.⁴⁰

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan ukuran dari tingkat pencapaian dalam pelaksanaan kerja yang telah dilakukan oleh individu atau organisasi untuk mencapai tujuan, visi, dan misi yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja ini dilakukan dengan merujuk pada kriteria atau standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi, baik untuk individu maupun kelompok karyawan.

Menurut pendapat yang disampaikan oleh Handoko yang dikutip oleh Wilhelmus Andiyanto dan Ismi Darmastuti, kinerja tidak hanya merupakan hasil dari kemampuan atau keterampilan seseorang, tetapi juga dipengaruhi oleh keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Sikap positif karyawan terhadap lingkungan kerja, pekerjaannya, situasi kerja, hubungan antara pimpinan dan karyawan, serta interaksi antar sesama karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja mereka. Oleh karena itu, kinerja dapat dipandang sebagai hasil dari interaksi kompleks antara individu dan lingkungannya di tempat kerja.⁴¹

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif oleh seseorang, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.⁴² Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan melalui berbagai sarana, baik informal maupun formal. Sarana informal seperti komentar atau penilaian dari atasan, rekan kerja, atau bawahan dapat memberikan gambaran tentang kinerja seseorang. Namun,

⁴⁰ Veitzal Rivai. (2009). *Islamic Human Capital dari Teori ke praktik Manajemen Sumber Daya Islamia*, Jakarta: Rajawali Perss. Hal. 323

⁴¹ Wilhelmus Andiyanto, I. D. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai-Flores Nusa Tenggara Timur. *Skripsi*. Hal.10

⁴² Anwar Prabu Mangkunegara. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

penilaian formal yang terstruktur dan berkelanjutan lebih lengkap dan detail karena mencakup berbagai aspek seperti standar kerja, perilaku, hasil kerja, dan tingkat absensi karyawan.⁴³

Kinerja karyawan merupakan refleksi dari keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya selama periode tertentu, dibandingkan dengan standar atau target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Ini mencakup pencapaian terhadap program kerja organisasi, yang menunjukkan sejauh mana perusahaan mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁴

2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara menegaskan bahwa indikator kinerja karyawan ada beberapa, yaitu⁴⁵:

a. Kualitas

Kualitas kerja merupakan seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing dalam menyelesaikan tugasnya.

c. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas merupakan seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan ataupun organisasi.

3. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian dalam kinerja karyawan mempunyai tujuan yang sangat luas, karena keterkaitannya dengan banyaknya kegiatan sumber daya manusia. Ada dua

⁴³ Moehersiono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Ghalia Indonesia. Hal. 95

⁴⁴ AGUNG SETIAWAN, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang," *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1.4 (2013).

⁴⁵ Anwar Prabu Mangkunegara. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

tujuan dalam menilai kinerja karyawan, diantaranya⁴⁶: Tujuan Umum Penilaian Kinerja. Ada beberapa perumusan dari tujuan umum penilaian kinerja, yaitu:

- a. Penilaian kinerja memiliki tujuan untuk meningkatkan pelaksanaan tugas karyawan dengan memberikan bantuan yang sesuai, sehingga setiap karyawan dapat menggunakan pengetahuan dan potensi yang dimilikinya secara optimal dalam menjalankan pekerjaannya.
- b. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengumpulkan dan menyusun informasi bagi karyawan dan manajer agar dapat membuat keputusan yang sesuai dengan lingkungan kerjanya.
- c. Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi sumber daya manusia di lingkungan kerja, yang dapat membantu mendefinisikan hubungan antara rekan kerja dan manajer. Tujuannya adalah menciptakan sikap saling pengertian dan penghargaan, sehingga tercapai keseimbangan antara keinginan karyawan secara individual dengan lingkungannya.
- d. Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang secara langsung memengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Prof. DR. Abdul Hamid Hasan Al-Ghazali (*Directur Islamic Research and Training Institute*) sebagaimana dikutip oleh Pandji Anoraga adalah sebagai berikut⁴⁷:

- a. Motivasi

Pemahaman terhadap motivasi kerja karyawan membantu pemimpin dalam merancang strategi yang efektif untuk mendorong kinerja dan produktivitas yang lebih baik dari timnya.

- b. Pendidikan

Pendidikan yang lebih tinggi seringkali berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik karena pendidikan dapat meningkatkan kemampuan seseorang dalam memahami, menganalisis, dan mengeksekusi tugas-tugas yang kompleks. Selain itu, pendidikan juga membuka akses terhadap pengetahuan

⁴⁶ Hadari Nawawi. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. Hal. 248

⁴⁷ Pandji Anoraga. (2004). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta. Hal.178

dan keterampilan baru yang dapat meningkatkan daya saing di pasar kerja serta membantu individu untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam dunia kerja.

c. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, mereka cenderung untuk lebih fokus, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Hal ini juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih teratur dan produktif. Dengan menghargai waktu dan sumber daya perusahaan, karyawan dapat menciptakan efisiensi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan.

d. Keterampilan

Keterampilan merupakan faktor kunci yang berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan. Dengan memiliki keterampilan yang baik dan relevan dengan tugas yang diemban, karyawan akan lebih efisien dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Pelatihan, kursus, dan program pengembangan lainnya dapat menjadi sarana yang efektif untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Melalui investasi dalam pengembangan keterampilan, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan beragam. Hal ini akan berdampak positif pada produktivitas, kualitas, dan inovasi dalam lingkungan kerja.

e. Sikap Etika Kerja

Etika dalam hubungan kerja memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Ketika setiap individu ditempat kerja memperlihatkan sikap yang baik, saling menghargai, dan berkomunikasi dengan jujur dan terbuka, maka kerjasama antar karyawan akan menjadi lebih efektif. Hal ini menciptakan suasana kerja yang positif, di mana setiap orang merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Selain itu, etika dalam hubungan kerja juga mencakup aspek-aspek seperti integritas, tanggung jawab, dan rasa keadilan, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang etis dan berkelanjutan.

f. Teknologi

Kemajuan teknologi memang telah memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas di berbagai sektor, termasuk dunia kerja. Peralatan otomatis dan canggih memungkinkan tugas-tugas yang repetitif dan rutin dapat dilakukan dengan lebih cepat dan efisien, membebaskan waktu dan tenaga manusia untuk fokus pada tugas-tugas yang membutuhkan kreativitas dan pemikiran lebih kompleks. Selain itu, teknologi juga memungkinkan akses yang lebih baik terhadap informasi dan sumber daya, memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antarindividu dan tim, serta memberikan fleksibilitas dalam cara kerja dan lokasi kerja. Semua ini secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh manusia.

g. Sarana Produksi

Faktor-faktor produksi yang utama, yaitu tanah, tenaga kerja, modal, dan teknologi, haruslah memadai dan saling mendukung dalam proses produksi agar dapat mencapai efisiensi dan produktivitas yang optimal. Tanah sebagai faktor produksi mencakup lahan, sumber daya alam, dan lingkungan fisik lainnya yang diperlukan untuk kegiatan produksi. Tenaga kerja mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan manusia yang digunakan dalam proses produksi. Modal meliputi investasi dalam bentuk peralatan, mesin, bangunan, dan sumber daya keuangan lainnya yang diperlukan untuk menghasilkan barang dan jasa. Teknologi mencakup pengetahuan, metode, dan proses yang digunakan dalam produksi.

Ketika semua faktor produksi ini memadai dan saling mendukung, proses produksi dapat berjalan dengan efisien. Misalnya, penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja, sementara investasi modal yang memadai dapat meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya alam. Selain itu, faktor produksi yang seimbang juga memungkinkan adanya diversifikasi produk, inovasi, dan peningkatan daya saing dalam pasar.

h. Jaminan Sosial

Pentingnya perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan tidak hanya memperhatikan kesehatan dan keselamatan mereka, tetapi juga merupakan faktor yang mendorong semangat dan motivasi kerja. Dengan memberikan perhatian yang memadai, seperti fasilitas kesehatan, program

kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang aman, perusahaan dapat menciptakan kondisi yang mendukung karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat untuk memberikan kontribusi maksimal dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja keseluruhan perusahaan.

i. Manajemen

Manajemen yang efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya sistem manajemen yang baik, termasuk pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, menyediakan sumber daya yang cukup, dan memberikan dukungan yang diperlukan, karyawan cenderung dapat berorganisasi dengan lebih baik. Mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab mereka, serta merasa didukung dalam mencapai tujuan perusahaan. Akibatnya, kinerja karyawan dapat meningkat karena adanya koordinasi yang lebih baik, penggunaan sumber daya yang efisien, dan motivasi yang tinggi untuk mencapai hasil yang optimal.

5. Penilaian Kinerja

Menurut Marihot dalam Dina Fitriyana, penilaian kinerja adalah suatu proses di dalam organisasi yang dilakukan untuk menilai kinerja pegawai. Secara umum, tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada pegawai untuk memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus, penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan organisasi terkait dengan promosi, mutasi, kenaikan gaji, pelatihan, dan kebijakan manajerial lainnya.⁴⁸

Menurut Randall dalam Sri Dwi Ari terdapat beberapa cara penilaian kinerja yang secara strategi dapat mengungkap kinerja bawahan secara lebih komprehensif. Penilaian kinerja tersebut adalah:⁴⁹

a. Penilaian Atasan

Istilah "atasan" mengacu pada pimpinan langsung dari bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak perusahaan atau organisasi menganggap bahwa

⁴⁸ Dina Fitriyana. (2017). Pengaruh Komensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. *Skripsi*.

⁴⁹ Ambarwati, S. D. A. (2005). *Managing Productive Performance Appraisal: Sebuah Upaya Menjawab Kebutuhan Penilaian Kinerja Karyawan Yang Bebas KKN*. *Jurnal Siasat Bisnis*, 7(1). Hal. 97.

atasan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapa pun, sehingga tanggung jawab penilaian diberikan sepenuhnya kepada atasan.

b. Penilaian Diri Sendiri

Penggunaan penilaian diri sendiri, terutama melalui partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan, dikenal sebagai bagian dari konsep Management By Objectives (MBO). Ketika bawahan terlibat dalam proses evaluasi, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen pada tujuan yang ditetapkan. Partisipasi bawahan juga dapat membantu dalam menjelaskan peran karyawan dan mengurangi konflik peran.

c. Penilaian Rekan Sejawat atau Anggota Tim

Penggunaan penilaian oleh sesama anggota tim telah meningkat seiring masuknya abad ke-21, terutama dalam konteks korporat Amerika yang menekankan partisipasi karyawan, kerjasama tim, dan pemberian wewenang. Salah satu alasan utamanya adalah karena penilaian oleh sesama anggota tim dianggap sebagai alat prediksi yang bermanfaat untuk menilai kinerja masa mendatang.

d. Penilaian Ke Atas atau Terbalik

Penilaian yang dilakukan oleh karyawan terhadap manajemen organisasi mengacu pada opini karyawan tentang kinerja manajemen. Meskipun karyawan mungkin tidak memiliki akses ke informasi lengkap tentang semua aspek kinerja manajerial, mereka sering memiliki akses ke informasi tentang interaksi antara manajer dan bawahan.

e. Penilaian Pelanggan

Penilaian yang dilakukan oleh pelanggan bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan pimpinan organisasi melalui kualitas layanan yang diberikan dan produk yang ditawarkan oleh organisasi.

Kinerja karyawan dapat diukur atau dianalisa dengan menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:⁵⁰

a. Kualitas (mutu)

Kualitas dapat dianggap sebagai tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Semakin sempurna suatu produk,

⁵⁰ Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta : Rajawali Perss. Hal.208

maka semakin baik pula kinerjanya, sedangkan jika kualitas pekerjaan rendah, kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya, kualitas suatu pekerjaan sering kali tercermin dalam nilai tertentu.

b. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas adalah hasil produksi yang dapat diukur dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Pada umumnya, untuk jenis pekerjaan tertentu sudah ditetapkan target kuantitas yang harus dicapai. Keberhasilan dicapai jika kuantitas yang dihasilkan memenuhi atau bahkan melebihi target yang telah ditetapkan.

c. Waktu (jangka waktu)

Ketepatan waktu mengacu pada kemampuan menyelesaikan suatu kegiatan atau mencapai hasil produksi dalam batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam berbagai konteks pekerjaan, penyelesaian yang tepat waktu menandakan kinerja yang baik. Sebaliknya, keterlambatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan menunjukkan kinerja yang kurang optimal.

d. Penekanan biaya

Efektivitas biaya sangat penting dalam menilai kinerja suatu proyek atau kegiatan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan, hal ini menunjukkan pemborosan dan kinerja dianggap kurang baik. Sebaliknya, jika biaya tetap sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan atau bahkan lebih rendah, itu menunjukkan efisiensi dan kinerja yang baik. Pengeluaran biaya meliputi biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi-variabel yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya seperti produksi, teknologi, bahan baku, dan lainnya.

e. Pengawasan

Pengawasan merupakan elemen penting dalam manajemen yang membantu memastikan bahwa karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Dengan adanya pengawasan, timbul rasa akuntabilitas yang mendorong karyawan untuk memenuhi tanggung jawab mereka dengan lebih baik. Selain itu, pengawasan memungkinkan deteksi dini terhadap penyimpangan atau masalah yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan tugas, sehingga memungkinkan perbaikan yang cepat dan tepat waktu. Dengan demikian, pengawasan menjadi alat yang penting dalam mengendalikan

aktivitas karyawan dan menjaga agar mereka tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan.

f. Hubungan antar karyawan

Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi produktivitas dan suasana kerja secara keseluruhan. Kemampuan seorang karyawan dalam membangun perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama dengan rekan kerjanya menjadi indikator utama dalam mengevaluasi kualitas hubungan di tempat kerja. Ketika hubungan antar karyawan harmonis dan saling mendukung, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif. Dalam konteks ini, perilaku kerja seseorang karyawan tidak hanya mencakup kinerja individu dalam tugas-tugasnya, tetapi juga kemampuannya dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Gomez dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) dikutip oleh Ati Juliati.⁵¹ Ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian dalam penilaian kinerja, antara lain:

1. *Quality of Work* (kualitas kerja), kuantitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
2. *Quantity of Work* (kuantitas kerja), jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan), luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness* (kreatifitas), keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperative* (kerjasama), kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain
6. *Initiative* (inisiatif), keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi di masa yang akan datang
7. *Dependability* (ketergantungan), kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.
8. *Personal Quality* (kualitas personil), menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan, dan integritas pribadi.

⁵¹ Juliati, A. (2012). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia Cabang Cirebon, *Skripsi*.

6. Kinerja dalam Pandangan Islam

Dalam Islam, konsep kinerja didefinisikan sebagai ekspresi dari nilai-nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dipraktikkan oleh individu. Kinerja bukan hanya sekedar tindakan, tetapi juga merupakan manifestasi dari prinsip-prinsip moral yang kokoh. Kualitas kinerja seseorang tercermin dari sejauh mana individu tersebut mampu menghasilkan karya yang bermutu dan berkualitas, yang didorong oleh motivasi yang tulus dan kuat.

Bagi seorang Muslim, bekerja adalah suatu kewajiban yang harus dilaksanakan dengan penuh kesungguhan. Dalam menjalankan tugas-tugasnya, ia harus menggunakan semua sumber daya, pikiran, dan juga doanya untuk menegaskan bahwa dirinya adalah hamba Allah yang bertanggung jawab untuk membawa keberkahan bagi alam semesta. Ini berarti bahwa menjadi bagian dari upaya untuk memakmurkan bumi, sesuai dengan perintah Allah kepada manusia untuk aktif dalam bidang ekonomi, bekerja keras, dan berusaha dengan sungguh-sungguh, sambil tetap mengingat penciptanya. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Mulk 67 : 15⁵²

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya:

“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (Al-Mulk 67 : 15).

Bekerja memiliki nilai yang tinggi di sisi Allah SWT, karena merupakan perintah-Nya, menjadikan bekerja sebagai ibadah. Seorang Muslim diharapkan tidak hanya fokus pada urusan dunia atau akhirat saja, melainkan memperhatikan keduanya secara seimbang. Dalam Islam, bekerja tidak hanya sekedar melakukan aktivitas fisik, tetapi juga membutuhkan semangat tauhid yang kuat dan menjunjung tinggi akhlak yang baik. Berakhlak dalam bekerja berarti bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip moral yang kokoh, sehingga menciptakan rasa tanggung jawab, integritas, dan menghasilkan kinerja yang berkualitas.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

⁵² Asyraf Muhammad Dawwabah. (2006). *Meneladani Keunggulan Bisni Rasulullah*, Semarang: Pustaka Nuun. Hal.14-15

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Cindy Trixi S, Anita Silvianita, Ph. D (2020)	Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Konsultan Jasa Penilai Publik Anas Karim Rivai Jakarta	Dependen: 1. Pengalaman Kerja (X_1) Independen: 1. Kinerja karyawan (Y)	Sampel: karyawan konsultan jasa AKR Jakarta Metode yang digunakan ialah analisis regresi linier sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Salman Farisi, Juli Irnawati, Muhammad Fahmi (2020)	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Dependen: 1. Motivasi (X_1) 2. Disiplin kerja (X_2) Independen: 1. Kinerja karyawan (Y)	Sampel: Seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau Metode menggunakan analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan variabel motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau. Berdasarkan uji persial diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau, sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak

					signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau.
3	Nurmin Arianto, Hadi Kurniawan (2020)	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> Motivasi (X_1) Lingkungan kerja (X_2) <p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kinerja karyawan (Y) 	<p>Sampel:</p> <p>Menggunakan teknik <i>non probability sampling</i> dengan jumlah karyawan yang ada</p> <p>Metode yang digunakan teknik analisi regresi linear berganda.</p>	Hasil penelitian bahwa motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh baik secara persial ataupun simultan, sedangkan dari hasil korelasi maka motivasi dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang Sangat Kuat terhadap Kinerja.
4	Hamidi (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Viking Engineering Batam	<p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> Gaya kepemimpinan (X_1) Motivasi kerja (X_2) <p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kinerja karyawan (Y) 	<p>Sampel:</p> <p>Seluruh karyawan pada PT. Viking Engineering di Batam</p> <p>Metode yang digunakan ialah metode survey dengan regresi linear</p>	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
5	Muh Miftha Farid Nur (2021)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi	<p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> Gaya kepemimpinan (X_1) 	<p>Sampel:</p> <p>Jurnalis PT.</p>	Hasil pengujian menentukan secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan

		Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berita Kota Makassar	<p>2. Motivasi kerja (X_2)</p> <p>Independen:</p> <p>1. Kinerja karyawan (Y)</p>	<p>Berita Kota Makassar</p> <p>Metode yang digunakan dengan analisis deskriptif dan analisis subjek dengan persamaan umum regresi linear berganda</p>	<p>motivasi kerja berdampak positif serta relevansi kepada kinerja karyawan, sedangkan hasil uji SPSS membuktikan bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai t-hitung motivasi kerja lebih besar dari gaya kepemimpinan</p>
6	Syafruddin Kitta, Nurhaeda, Muhammad Idris (2023)	Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Makassar Megaputra Prima Distribution Center Makassar	<p>Dependen:</p> <p>1. Kompetensi (X_1)</p> <p>2. Pengalaman kerja (X_2)</p> <p>3. Lingkungan kerja (X_3)</p> <p>4. Disiplin kerja (X_4)</p> <p>Independen:</p> <p>1. Kinerja pegawai (Y)</p>	<p>Sampel:</p> <p>Sampel yang diambil merupakan dari keseluruhan pegawai PT. Makassar Megaputra Prima Distribution Center Makassar</p> <p>Metode yang digunakan dengan metode analisis deskriptif dan metode analisis linear berganda</p>	<p>Hasil dari penelitian memaparkan Secara persial Variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Secara simultan</p>

					Seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
7	Risky Dian Pratiwi, Mohammad Fauzan (2024)	Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan	<p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman kerja (X_1) 2. Kompensasi (X_2) <p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas karyawan (Y) 	<p>Sampel:</p> <p>Keseluruhan populasi dijadikan untuk sampel sebanyak 82 orang karyawan Reza Kaca Film Jawa-Bali</p> <p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode analisis linear berganda</p>	Hasil temuan menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan
8	Marselinus Dery Hartono, C. Sri Hartati (2024)	Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Sukses Sejahtera Surabaya	<p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman kerja (X_1) 2. Disiplin kerja (X_2) <p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja karyawan (Y) 	<p>Sampel:</p> <p>Keseluruhan dari populasi yang berjumlah 40 orang karyawan di jadikan sampel</p> <p>Metode yang digunakan adalah metode analisis linear berganda</p>	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Sukses Sejahtera Surabaya
9	Afifah Qatrunnada,	Pengaruh Gaya Kepemimpinan,	Dependen:	Sampel:	Hasil korelasi antara gaya

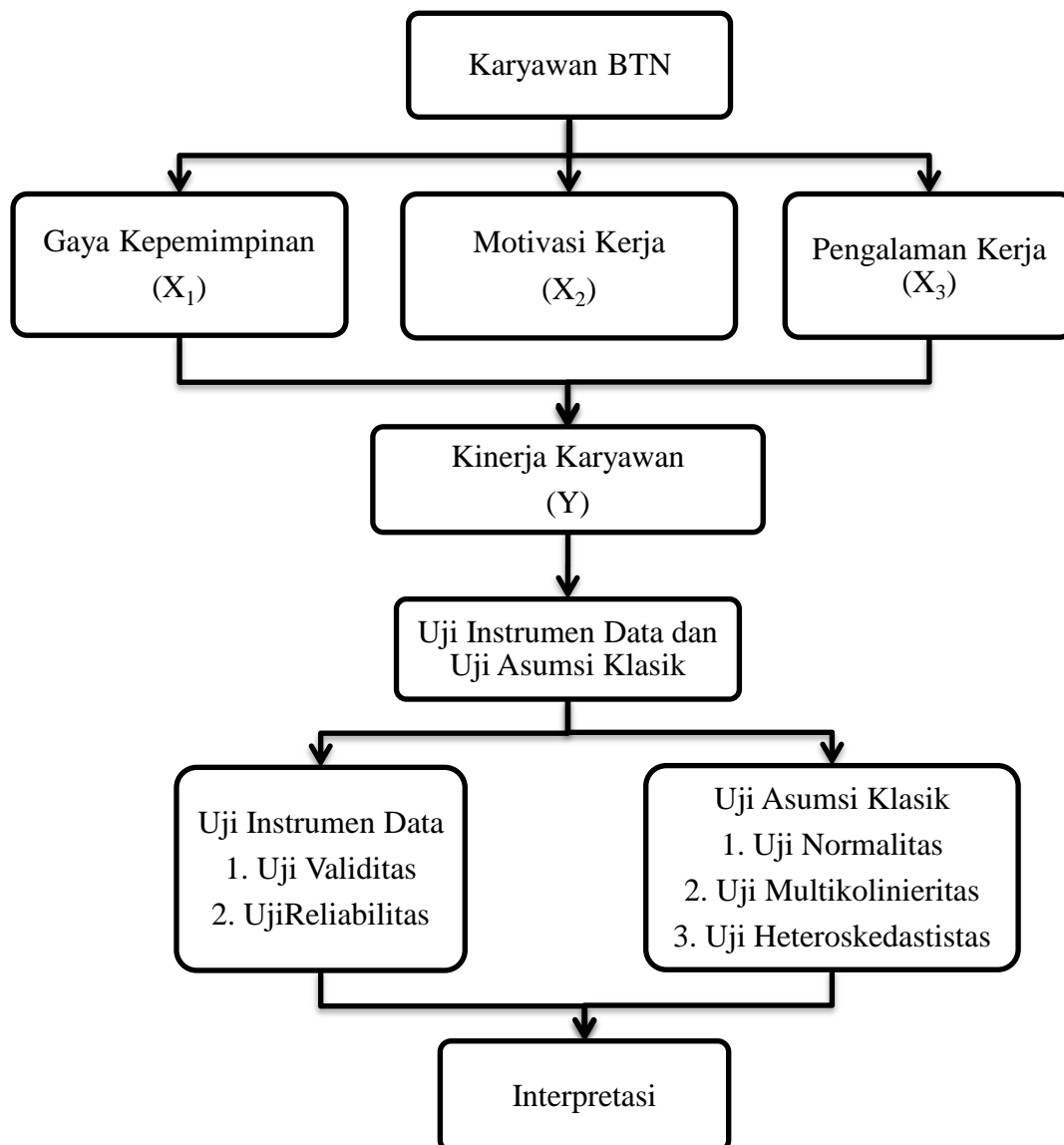
	Tiara, Erina Rulianti (2024)	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Indomarco Prismatama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan (X_1) 2. Motivasi kerja (X_2) 3. Kepuasan kerja (X_3) <p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Semangat kerja karyawan (Y) 	50 orang dari keseluruhan karyawan departemen area PT. Indomarco Prismatama Cabang Bogor Metode yang diterapkan, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis linear berganda	kepemimpinan dan motivasi kerja menghasilkan hubungan positif rendah, sementara korelasi antara semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif rendah
10	Kiki Patmala Daulay, Indrayeni (2024)	Pengaruh Etika Profesi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Padang	<p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Etika profesi (X_1) 2. Budaya organisasi (X_2) 3. Gaya kepemimpinan (X_3) 4. Kompetensi (X_4) <p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja auditor (Y) 	<p>Sampel:</p> <p>Penerapannya menggunakan sebanyak 31 responden yang diambil menggunakan teknik <i>Simple random sampling</i></p> <p>Metode yang diterapkan dalam penelitian ini merupakan metode analisis regresi berganda</p>	Hasil dalam penelitian yang sudah dilakukan menyatakan bahwa etika profesi tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor, budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja auditor, serta gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja auditor, dan selanjutnya kompetensi juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor

Penelitian yang peneliti lakukan memberikan kontribusi penting dalam melanjutkan penelitian-penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian sebelumnya telah memberikan gambaran yang sebagian menunjukkan kesamaan dan perbedaan dengan penelitian saya ini. Namun, secara umum, tidak ada kesamaan yang signifikan yang dapat diidentifikasi terkait dengan penelitian ini. Hanya beberapa yang mempunyai persamaan terkait variabel dengan penelitian ini, yang membedakan antara penelitian terdahulu dengan peneliti adalah variabel yang digunakan, objek penelitian, dan analisis data yang akan dilakukan pada Bank Tabungan Negara Syariah (BTNS) Kantor Cabang Syariah (KCS) Semarang. Sehingga dengan perbedaan tersebut bisa diketahui hasil penelitian yang bagaimana paling tepat, bisa menambah wawasan pembaca dan muncul pendapat-pendapat dari peneliti selanjutnya.

G. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, peneliti bertujuan untuk merancang sebuah kerangka pemikiran yang menjelaskan bagaimana teori terkait dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang krusial. Kerangka pemikiran ini memiliki manfaat untuk memudahkan pemahaman terhadap isu yang sedang diteliti dan membimbing penelitian dalam mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi. Maka peneliti menggunakan model penelitian sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir



Keterangan:

Berdasarkan pada Gambar 2.1 dapat di jelaskan kinerja karyawan sebagai variabel yang akan diukur dengan melihat pengaruh interaksi antara gaya kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), Pengalaman Kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y). Dimana variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta pengalaman kerja adalah variabel dependen (bebas) sedangkan kinerja karyawan adalah variabel independen (terikat). Dan juga variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta pengalaman kerja merupakan variabel yang mempengaruhi, sedangkan variabel kinerja karyawan adalah variabel yang dipengaruhi. Dari kerangka teoritis diatas akan dilihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan, melalui beberapa uji yaitu dengan uji instrumen data dan uji asumsi klasik. Jika gaya kepemimpinan yang baik atau sudah sesuai, motivasi kerja yang baik serta bisa diterima oleh karyawan, serta mempunyai pengalaman kerja pada bidang yang dikerjakannya, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Namun sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan tidak bagus atau kurang sesuai, motivasi kerja yang kurang baik diperusahaan tersebut, serta pengalaman yang tidak sesuai pada bidang kerjanya maka akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan.

H. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan awal atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Ini bisa dianggap sebagai jawaban teoritis terhadap pertanyaan penelitian yang dirumuskan sebelumnya. Namun, perlu dicatat bahwa hipotesis ini didasarkan pada teori yang relevan dan belum diverifikasi dengan data empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dengan kata lain, hipotesis belum menjadi jawaban yang dapat dipastikan secara empiris sampai data telah dianalisis dan diselidiki.⁵³ Berdasarkan identifikasi rumusan masalah dan landasan teori tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo menjelaskan bahwa hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.⁵⁴ Hal tersebut berarti semakin baik cara memimpin seorang pemimpin dimana karyawan bekerja maka akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan adanya hubungan

⁵³ Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: ALFABETA. Hal. 70

⁵⁴ Kuryanto, A. D. (2011). Pengaruh Independensi Auditor, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja. *Skripsi*.

antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, bahwa seorang karyawan yang dipimpin oleh seorang pimpinan yang memiliki cara memimpin dengan baik dan disukai oleh bawahannya maka dia akan merasa senang dalam bekerja sehingga kinerjanya akan senantiasa meningkat.

Berdasarkan dari penelitian-penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja auditor. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

$H_1 =$ Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang tumbuh dari diri seseorang untuk mencapai suatu hal yang diinginkan. Motivasi didapat dari diri seorang karyawan sendiri atas kebutuhan yang membuatnya terdorong untuk semakin tekun dalam mengerjakan pekerjaannya, ataupun motivasi didapat dari orang lain (manajer, teman, bawahan) yang mengharuskan seorang karyawan untuk bekerja lebih giat lagi agar mencapai hasil yang baik. Menurut Miranti (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya peningkatan pada motivasi kerja, maka akan diikuti pula oleh peningkatan pada kinerja karyawan secara positif. Penelitian ini sejalan dengan Slame Riyadi (2011) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan mengenai hipotesis variabel motivasi kerja sebagai berikut:

$H_2 =$ Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengalaman kerja tergolong dalam faktor penting untuk bagaimana perusahaan melihat kapasitas kemampuan, wawasan, dan keterampilannya pada karyawan, sebab banyaknya dan lamanya pengalaman kerja yang dimiliki karyawan maka akan semakin baik kemampuan, wawasan, dan keterampilan yang dikuasai oleh karyawan atau pekerja tersebut.

Menurut penelitian Diniaty dan Fairus menerangkan bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lamanya seseorang berkerja dengan bidang yang ditekuni maka pengalaman kerja yang diperoleh lebih banyak. Artinya dengan mempunyai

pengalaman dalam waktu yang cukup lama serta dalam berbagai bidang maka tentunya seorang karyawan akan memiliki kemampuan yang lebih mumpuni dibandingkan dengan karyawan lainnya yang kurang dalam segi pengalaman.⁵⁵ Berdasarkan dari penjelasan diatas maka ditarik kesimpulan untuk hipotesis variabel pengalaman kerja sebagai berikut:

H₃ = Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

⁵⁵ Dianiaty dan Fairus."Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan Uin Suska Riau," *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, (2014), 11.2, 297-304.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Lokasi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, yang mana jenis penelitian yang berkaitan dengan angka dan dilakukan secara terencana, terstruktur, serta sistematis. Setiap data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara kuantitatif untuk mengetahui sebuah informasi terkait pengaruh variabel independen (X) yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta pengalaman kerja terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan sehingga pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan secara obyektif, dengan menggunakan data primer, yang diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan BTN Syariah KCS Semarang. Menurut Margono dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Tanzeh penelitian kuantitatif adalah penelitian yang lebih banyak menggunakan logika hipotesis verifikasi yang dimulai dari berfikir deduktif untuk menurunkan hipotesis kemudian melakukan pengujian di lapangan dan kesimpulan atau hipotesis tersebut ditarik berdasarkan data empiris.⁵⁶

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Bank BTN Syariah KCS Semarang yang bertepatan di Jalan Ahmad Yani No. 195 C Semarang.

B. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek yang akan diteliti oleh penulis adalah karyawan di Bank BTN Syariah Kantor Cabang Syariah Semarang yang berjumlah 73 responden dari karyawan BTN Syariah KCS Semarang. Objek penelitian yang akan dipilih oleh penulis untuk diteliti adalah persepsi semua karyawan terhadap gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi digunakan untuk menyebutkan banyaknya atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian. Oleh karena itu populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, peristiwa, dan lain sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data

⁵⁶ Ahmad Tanzeh. (2011). *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras. Hal. 64.

penelitian.⁵⁷ Dalam penelitian ini yang menjadi objek populasi adalah karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Syariah Semarang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari kuantitas atau jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi.⁵⁸ Jika populasi besar, dan peneliti tidak dapat mempelajari pada populasi, contohnya karena keterbatasan waktu dan tenaga, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Apa yang dipelajari disampel kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar dari representative (mewakili).

Pembagian jenis sampel yang diterapkan oleh Sugiono ada beberapa jenis. Diantaranya penulis menerapkan dalam penelitian ini dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara total sampling atau sampel jenuh atau juga disebut dengan sampel sensus adalah teknik sampling yang dilakukan dengan mengambil seluruh populasi digunakan sebagai sampel.⁵⁹ Menggunakan teknik sampling jenuh dikarenakan sampel kecil kurang dari 100 sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

D. Sumber Data, Variabel, dan Skala Pengukuran

1. Sumber Data

Data merupakan bentuk jamak dari datum, yang artinya kumpulan angka, fakta, fenomena atau keadaan lainnya, merupakan hasil dari observasi, pengukuran terhadap objek yang berfungsi dapat membedakan objek satu dengan lainnya pada variabel yang sama.⁶⁰ Dalam penelitian ini, data yang diperoleh berasal dari dua sumber data, yaitu:⁶¹

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian yaitu narasumber dengan menggunakan alat pengambilan atau pengumpulan data sebagai sumber informasi yang dicari yang berhubungan

⁵⁷ Bungin, B. M. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. Hal. 99

⁵⁸ Yuliardi, R., Nuraeni, Z. (2017) *Statistika Penelitian Plus Tutorial SPSS*, Yogyakarta: Innosain. Hal 6

⁵⁹ Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*. Bandung: Alfabeta. Hal. 80

⁶⁰ Gunawan, I. (2016). *Pengantar Statistika Inferensial*, Jakarta: Rajawali Pers. Hal. 6

⁶¹ Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*. Bandung: Alfabeta. Hal. 137

langsung dengan permasalahan yang diteliti. Sumber data primer dalam penelitian ini yaitu dari karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

2. Data sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dari sumber kedua setelah data primer yang tidak memberikan data secara langsung dengan penelitian yang dilakukan misalnya melalui orang lain atau dokumen.

2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau objek yang mempunyai “variasi” antara satu orang dengan orang yang lain atau dengan satu objek atau dengan objek yang lain. Variabel juga dapat merupakan atribut dari bidang keilmuan atau kegiatan tertentu.⁶²

Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel yang akan diteliti yaitu 3 variabel bebas (X) yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Pengalaman Kerja (X_3) dan satu variabel terikat atau tidak bebas (Y) yaitu Kinerja Karyawan (Y), dimana kinerja karyawan sebagai tolak ukur dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja. Sedangkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja sebagai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini penulis menggunakan skala likert yang berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden untuk menunjukkan derajat setuju atau tidak setuju kepada setiap statemen yang berkaitan dengan objek yang dinilai. Jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan pada penelitian ini dengan memberikan tanda (x) atau ceklis (\surd) pada alternatif jawaban. Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.⁶³

⁶² Sugiyono. Hal. 60

⁶³ Sugiyono. Hal. 93

Berikut ini adalah pengukuran indikator dari variabel diatas tersebut dengan menggunakan skala likert:

Tabel 3. 1 Tingkatan Pengukuran Skala Likert

Indikator	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Kurang Setuju (KS)	3
Setuju(S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

E. Defiinsi Operasional

Definisi oprasional merupakan unsur yang sangat membantu dalam penelitian karena definisi oprasional akan menunjukkan pada indikator-indikator, aspek-aspek variabel atau konstrak dan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian. variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pengalaman kerja serta kinerja karyawan.

Tabel 3. 2 Definisi Oprasional

Variabel Penelitian	Definisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan (X ₁) ⁶⁴	Gaya kepemimpinan merupakan keterampilan seorang pemimpin dalam memberi arahan, perhatian, memberi motivasi dan semangat serta mengawasi bawahannya agar dapat menyelesaikan pekerjaan atas dasar kesadaran dan ikhlas guna meraih sebuah kesuksesan dalam misi perusahaan.	1. <i>Telling</i> (memberitahukan) 2. <i>Selling</i> (menjajakan) 3. <i>Participating</i> (mengikutsertakan) 4. <i>Delegating</i> (mendelegasikan) 5. Gaya kepemimpinan <i>consideran</i>	Likert
Motivasi Kerja (X ₂) ⁶⁵	Serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi	1. Kebutuhan fisik 2. Kebutuhan sosial	Likert

⁶⁴ Kismono, G. (2001). *Bisnis Pengantar*. Yogyakarta: BPFE.

⁶⁵ Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

	individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang tidak dapat dilihat tetapi memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.	3. Kebutuhan akan penghargaan 4. Kebutuhan akan dorongan mencapai tujuan	
Pengalaman Kerja (X ₃) ⁶⁶	Merupakan wawasan atau kemampuan yang telah di ketahui dan dikuasai seseorang karena telah melakukan pekerjaan atau suatu hal dalam periode tertentu.	1. Lama waktu/masa kerja 2. Tingkat pengetahuan, kemampuan, serta keterampilan yang dimiliki 3. Penguasaan terhadap aspek pekerjaan dan peralatan kerja 4. Jenis pekerjaan	Likert
Kinerja (Y) ⁶⁷	Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.	1. Kualitas/kemampuan 2. Kuantitas/berdasarkan angka 3. Hubungan antar karyawan 4. Komitmen profesional/tanggung jawab	Likert

F. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan suatu cara yang sistematis dan sistematis untuk memperoleh informasi yang diperlukan. Agar pengumpulan data terjadi berdasarkan observasi, diperlukan penjelasan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini.⁶⁸

1. Teknik penyebaran angket (kuesioner)

Memberi daftar pernyataan kepada karyawan Bank BTN KCS Semarang untuk mengetahui tanggapan maupun jawaban yang berkaitan dengan penelitian ini

⁶⁶ Foster, B. (2001). *Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM.

⁶⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, "Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama, Bandung, 2005.

⁶⁸ Nasution, M. A. (2009). *Metode Research*, Jakarta: PT Bumi Aksara. Hal. 128

secara objektif, daftar pernyataan/pertanyaan yang di distribusikan melalui pos untuk di isi dan dikembalikan atau dapat juga dibawah pengawasan peneliti.

2. Teknik kepastakaan

Pengumpulan teori yang berhubungan dengan pembahasan penulisan ini dengan mempelajari dan mengutip teori dari berbagai buku dan literatur yang terdapat di perpustakaan maupun hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penulisan ini.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif mengacu pada proses pengorganisasian hasil penelitian dan pengorganisasian hasil wawancara secara terstruktur dan mudah dipahami yang mencerminkan temuan orang lain. Tujuan analisis data dalam penelitian kualitatif adalah untuk menemukan makna di balik data melalui konteks. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Analisis Deskriptif

Teknik analisis ini merupakan suatu cara analisis dimana data yang sudah terkumpul, di klasifikasikan, dan juga analisis, serta dilakukan interpretasi dengan cara objektif sehingga memberikan informasi dan pemaparan untuk suatu hal yang dibahas.⁶⁹

2. Uji Instrumen Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji valid atau tidaknya suatu data. Suatu pengukur dikatakan valid, jika alat itu mengukur apa yang harus diukur alat itu. Untuk menguji suatu kevalidan suatu data maka dilakukan suatu uji validitas terhadap butir-butir kuesioner. Tinggi rendahnya validitas suatu angket atau kuesioner dihitung dengan menggunakan metode *pearson's product moment correlation* yaitu dengan menghitung korelasi antara skor item pertanyaan dengan skor total. Dalam penelitian ini perhitungan validitas item dianalisis dengan menggunakan komputer program SPSS.

Hasil perhitungan tersebut dibandingkan dengan nilai r dengan tingkat signifikansi 5% yang merupakan nilai terpenting dalam tabel ini, dan jumlah sampel yang tersedia. Alat ini dianggap valid jika koefisien korelasinya

⁶⁹ Ricky Yulardi dan Zuli N, "Statistik Penelitian Plus Tutorial SPSS", Yogyakarta: Innosaim 2017. Hal. 133

melebihi critical value. Sebaliknya jika skornya dibawah critical value maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Rumus uji validitas

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2) (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi X : skor masing-masing item
n : banyaknya sampel Y : skor total variabel

Dari rumus diatas dapat dikatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, sebaliknya, apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dinyatakan tidak berkorelasi signifikan/tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas tes adalah pengujian terhadap tingkat keakuratan atau konsistensi hasil pengujian. Suatu instrumen dikatakan mempunyai tingkat kehandalan yang cukup, apabila alat tersebut digunakan untuk mengukur benda yang diukur berulang kali, maka hasilnya akan sama atau serupa. Untuk menentukan apakah suatu perangkat dapat diandalkan atau tidak $< 0,6$ berarti tidak baik, $0,7$ dapat diterima, dan $> 0,8$ baik. Inilah sebabnya mengapa reliabilitas instrumen diuji pada penelitian karena reliabilitas instrumen berkaitan dengan tingkat kepercayaan instrumen penelitian.

3. Uji Asumsi Klasik

Dalam uji asumsi klasik terdapat pengujian yang harus dilakukan, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan teknik yang digunakan untuk mengetahui apakah data suatu populasi berdistribusi normal. Jika metode parametrik digunakan dalam analisis, persyaratan normalitas harus dipenuhi. Jika data tidak berdistribusi normal atau jumlah sampel sedikit dan tipe data nominal atau ordinal, maka metode yang digunakan statistik non parametrik. Uji normalitas dapat menggunakan uji kolmogorof-Smirnov. Pengambilan keputusan menurut metode Kolmogorow-Smirnov. Untuk hasil yang diperoleh dari hasil normal, sebaiknya digunakan tingkat signifikansi, jika

nilai probabilitas $< 0,05$ maka sebaran datanya tidak normal, sebaliknya jika nilai probabilitas $> 0,05$ maka sebaran datanya normal.⁷⁰

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berkorelasi. Dalam hal ini sangat sulit untuk mengidentifikasi variabel-variabel independen yang mempunyai pengaruh terhadap variabel-variabel dependen. Hal ini terlihat pada nilai uji *Variance Inflation Factor* (VIF), data yang menunjukkan nilai VIF < 10 dan nilai tolerance $> 0,10$ (0,1) maka dinyatakan terbebas dari adanya gejala multikolinieritas, begitu juga sebaliknya jika nilai VIF > 10 dan nilai tolerance $< 0,10$ (0,1) maka dinyatakan terjadi gejala multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas, pada umumnya sering terjadi pada model-model yang menggunakan data *cross section* daripada *time series*. Namun bukan berarti model-model yang menggunakan data *time series* bebas dari heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut. Tidak terdapat heterokedastisitas apabila:

- 1) Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola
- 2) Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0
- 3) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja

Kemudian untuk alternatif lain dalam melihat adanya gejala heterokedastisitas yaitu dengan melakukan uji Glejser yaitu dengan melakukan regresi nilai residual dengan variabel independen ke dalam model regresi, dan *Spearman's Rank Correlation Test*. Jika terdapat nilai signifikansi pada variabel independen $> 0,05$ maka dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas begitu juga sebaliknya apabila nilai signifikansi dari variabel independen $< 0,05$ maka dikatakan terjadi heterokedastisitas dalam model regresi.

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja

⁷⁰ Ricky Yulardi dan Zuli N, "Statistik Penelitian Plus Tutorial SPSS", Yogyakarta: Innosaim 2017, Hal. 121

(X₂), pengalaman kerja (X₃) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda.

Persamaan umum *regresi linear* berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : Variabel Dependen (kinerja karyawan)
a : Konstanta
b₁b₂b₃ : Koefisien Regresi
X₁ : Variabel Independen (Gaya Kepemimpinan)
X₂ : Variabel Independen (Motivasi Kerja)
X₃ : Variabel Independen (Pengalaman Kerja)
e : Error term

5. Uji Hipotesis

Pembuktian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji statistik yang didukung oleh uji ekonometrika sebagai berikut:⁷¹

a. Uji t/Persial (t-test)

Untuk mengetahui keterandalan serta kemaknaan dari nilai koefisien regresi, sehingga dapat diketahui apakah pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X₁), motivasi kerja (X₂), dan pengalaman kerja (X₃) terhadap kinerja karyawan (Y), signifikan atau tidak. Kriteria pengujian yang dilakukan yaitu:

- 1) Apabila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka H₀ diterima, artinya masing-masing variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.
- 2) Apabila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya masing-masing variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

⁷¹ Ayuk Wahdanfiari. (2014). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri. *Skripsi*.

b. Uji f/Simultan (f-test)

Untuk menguji pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

- 1) Apabila F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} maka keputusannya menerima hipotesis nol (H_0), artinya masing-masing variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.
- 2) Apabila F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka keputusannya menolak hipotesis nol (H_0), artinya secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

c. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis untuk mengetahui seberapa besar sumbangan atau kontribusi variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Rumus Uji Koefisien Determinasi

$$R^2 = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

R^2 : Koefisien Determinasi

r^2 : Koefisien Korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Sejarah BTN Syariah KCS Semarang⁷²

Pertama, perubahan pemerintah terhadap UU Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 diubah menjadi Perbankan No. 10 Tahun 1998 menetapkan bahwa ruang lingkup usaha perbankan nasional ditetapkan dengan adanya perbankan syariah. Persaingan di pasar perbankan juga semakin ketat. Ditambah lagi dengan keluarnya PBI No. 4/1/PBI/2002 Tentang Transformasi kegiatan perbankan umum konvensional sesuai prinsip syariah yang dilakukan bank umum konvensional menjadi bank syariah dengan bertambahnya jumlah UUS (Unit Usaha Syariah).

Manajemen PT. Bank Tabungan Nasional (Persero), setelah rapat Komite Pengarah Tim Pelaksana Restrukturisasi Bank BTN yang diselenggarakan pada tanggal 12 Desember 2013, manajemen Bank BTN menyusun rencana kerja dan perubahan Anggaran Dasar untuk membuka UUS dengan tujuan agar dapat untuk Bersaing di pasar perbankan syariah. Untuk mengantisipasi tren yang ada, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) menyetujui perubahan Anggaran Dasar tersebut pada Rapat Umum Pemegang Saham yang diselenggarakan pada tanggal 16 Januari 2004, dengan akta Nomor 29 Pada tanggal 27 Oktober 2004, Notaris Jakarta Emi Sulistyowati, S. H. Mengeluarkan surat keputusan, Ini ditandai dengan berdirinya Departemen Syariah berdasarkan Surat Perintah Direksi No. 14/DIR/DSYA/2004.

Berdirinya Unit Usaha Syariah juga untuk memperkuat ajaran Bank BTN, menjadikan bekerja sebagai bagian dari doa dan tidak dapat dipisahkan dari doa lainnya. Unit bisnis berkelanjutan Bank BTN Syariah kemudian dikenal dengan nama “BTN Syariah” dengan motto “Bersama Kita Sejahtera”.

Pada bulan November 2004, struktur organisasi PT. BTN ditetapkan, dimana masing-masing Cabang Syari'ah dipimpin oleh seorang Kepala Cabang Syariah yang bertanggung jawab kepada Kepala Departemen Syari'ah, yang dengan bersamaan Direktur Utama Bank BTN meminta saran penunjukan DPS pada tanggal 3 Desember 2004, Dirut Bank BTN menerima surat rekomendasi DSN/MUI tentang penunjukan DPS bagi BTN Syariah.

Setelah Bank BTN menerima surat persetujuan dari BI, Surat No. 6/1350/DPbs tentang ketentuan persetujuan BI terhadap Prinsip KCS (Kantor Cabang

⁷² Kemilau produk & jasa layanan Bank BTN Syariah, edisi 2017. Hal 1

Syariah) Bank BTN. Keberlanjutan disetujui oleh Direksi BI dan PT. BTN. Dengan demikian, BTN mulai beroperasi dan membuka cabang syariah pertama di Jakarta pada tanggal 14 Februari 2005/5 Muharram 1426 H. Dilanjutkan dengan pembukaan KCS Bandung pada tanggal 25 Februari 2005, kemudian dilanjutkan dengan pembukaan KCS pada tanggal 17 Maret 2005. Surabaya membuka KCS Yogyakarta dan KCS Makassar pada tanggal 4-11 April 2005, kemudian dibuka KCS Malang dan Solo. pada bulan Desember 2005. Selain itu, KCS Semarang dibuka pada tanggal 3 April 2008 / 26 Rabiul Awal 1428, dan hingga tahun 2017, terdapat 23 Kantor Cabang Syariah (KCS) di berbagai kota di Indonesia, antara lain 36 Kantor Cabang Syariah (KCPS), 6 Kantor Kas Syariah, dan 286 Kantor Layanan Syariah (KLS).⁷³

BTN Syariah KCS Semarang dengan Nomor NPWP 01.001.609.5-508.001 yang pada awalnya berlokasi di Jalan Majapahit No. 283 A Semarang, kemudian berpindah lokasi di tanggal 9 Februari 2010 di Jalan Ahmad Yani No. 195 C Semarang sampai sekarang. Dengan tujuan baik menghimpun dana masyarakat dan mengembalikannya kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan, Bank BTN Syariah berhasil membuka 4 Kantor Cabang Syariah (KCPS) di Jawa Tengah.⁷⁴

a. KCS Semarang

Jl. A. Yani No. 195 C Semarang 50133

Telp. 024 – 8449918, 8449919

b. KCPS Majapahit

Jl. Brigjen Sudiarto No. 324 B Semarang

Telp. 024 – 6700548, 6700549

c. KCPS Ngaliyan

Ruko Ngaliyan Jl. Prof. Hamka No. 34 Purwoyoso Kec. Ngaliyan Semarang

Telp. 024 - 7627916

d. KCPS Kendal

Jl. Simpolas, Brangsong Utara, Kendal, Jawa Tengah

Telp. 51372

e. KCPS Magelang

Jl. Tentara No. 5 RT. 01, RW 01, Kemirirejo, Magelang, Jawa Tengah

⁷³ PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (ID), <https://www.btn.co.id/id/Syariah-Home> di akses pada Senin, 22 April 2024 pukul 12.25

⁷⁴ Kemilau produk & jasa layanan Bank BTN Syariah, edisi 2017. Hal 50

Telp. 56121

2. Visi, Misi, dan Nilai Dasar BTN Syariah

a. Visi Bank BTN Syariah

“Menjadi Bank Syariah yang terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan industri di Indonesia”.

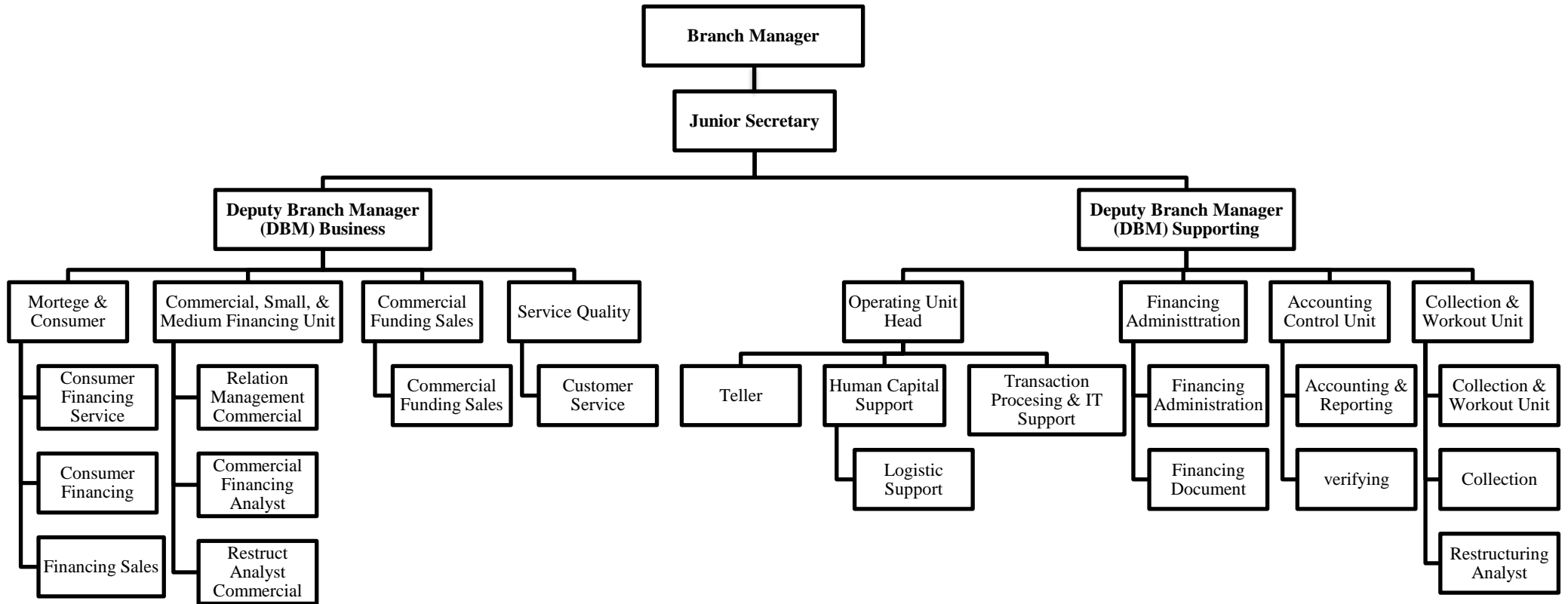
b. Misi Bank BTN Syariah

- 1) Memberikan layanan yang unggul dengan melalui fokus dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait.
- 2) Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis digital.
- 3) Menyiapkan dan mengembangkan *Human Capital* yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi.
- 4) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance* untuk meningkatkan *Stakeholder Value*.
- 5) Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya secara berkelanjutan.

c. 5 Nilai Dasar dan 10 Budaya Kerja dalam Bank BTN Syariah

- 1) Sinergi; tulus terbuka dan kolaborasi yang produktif, saling percaya dan menghargai.
- 2) Integritas; konsisten dan disiplin, jujur dan berdedikasi.
- 3) Inovasi; tanggap terhadap perubahan, kreatif dan inovatif dalam melakukan penyempurnaan yang bernilai tambah.

3. Struktur Organisasi BTN Syariah KCS Semarang



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Bank BTN Syariah KCS Semarang

4. Produk-produk BTN Syariah⁷⁵

Mengenai produk-produk yang ditawarkan kepada nasabah oleh Bank BTN Syariah sebagai berikut:

a. Produk Penghimpunan Dana

1) Tabungan menggunakan akad *Wadi'ah* (titipan)

a) Tabungan BTN Batara iB

Produk dengan simpanan dana berakad *wadi'ah* (titipan), Bank dapat memberikan bonus yang menguntungkan dan bersaing bagi nasabah. Tabungan BTN Batara iB mempunyai tujuan untuk keperluan sehari-hari. Dengan setoran awal minimal Rp. 100.000,- (seratus ribu rupiah). Serta biaya administrasi maksimal Rp. 5.000,- (lima ribu rupiah).

b) TabunganKu iB

Jenis produk ini dengan menggunakan akad *wadi'ah* (titipan), dan pihak Bank dapat memberikan hadiah yang menarik. Diterbitkan secara berbarengan oleh Bank-Bank di Indonesia guna menumbuhkan kebiasaan menabung serta menumbuhkan kesejahteraan masyarakat. Dengan setoran awal Rp. 20.000,- (dua puluh ribu rupiah) serta bebas administrasi.

c) Tabungan BTN Sempel iB

Tabungan yang dirancang untuk pelajar yang mempunyai tujuan sebagai media edukasi untuk mendorong budaya menabung sejak masa anak-anak bahkan remaja dengan akad *wadi'ah* (titipan), serta pihak Bank dapat memberikan hadiah yang menguntungkan dan bersaing bagi nasabah. Dengan setoran awal minimal Rp. 1.000,- (seribu rupiah) serta bebas dari biaya administrasi.

d) Giro BTN iB

Merupakan produk simpanan dengan prinsip *wadi'ah* (titipan), dari produk ini Bank dapat memberikan hadiah yang menguntungkan bagi nasabah karena simpanan yang dilakukannya guna memperlancar aktifitas bisnis. Setoran awal dari produk simpanan ini ada 2 jenis:

1. Perorangan minimal Rp. 500.000,- (lima ratus ribu rupiah)
2. Lembaga minimal Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah)

⁷⁵ PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (ID) <https://www.btn.co.id/id/Syariah-Home> di akses pada Senin, 22 April 2024 pukul 14:25

2) Tabungan dengan akad *Mudharabah Mutlaqoh* (investasi)

a) Tabungan BTN Prima iB

Merupakan produk simpanan dana berakad "*mudharabah muthlaqoh*" (investasi), Bank memberikan produk dengan bagi hasil yang menguntungkan dan bersaing bagi nasabah. Produk ini memiliki tujuan pembukaan untuk keperluan sehari-hari dan investasi, dengan setoran awal minimal sebesar Rp. 500.000,- (lima ratus ribu rupiah), dan biaya administrasinya maksimal sebesar Rp. 15.000,- (lima belas ribu rupiah).

b) Tabungan BTN Haji dan Umroh iB

Produk yang memiliki tujuan untuk mewujudkan impian ibadah haji melalui program haji reguler dan ibadah umroh dengan akad *mudharabah muthlaqoh* (investasi). Pihak Bank dapat memberikan yang menguntungkan dan kompetitif. Dengan setoran awal minimal Rp. 100.000,- (seratus ribu rupiah), dan merupakan produk dengan bebas layanan administrasi.

c) Tabungan BTN Qurban iB

Tabungan yang digunakan untuk mewujudkan niatu ibadah qurban dengan akad *mudharabah muthlaqoh* (investasi), dengan Bank juga memberikan bagi hasil yang menguntungkan dan kompetitif. Produk ini memiliki setoran awal minimal sebesar Rp. 150.000,- (seratus lima puluh ribu rupiah), dan juga bebas biaya administrasi.

d) Tabungan BTN Emas iB

Merupakan tabungan menggunakan akad *mudharabah muthlaqoh* (investasi) yang memiliki tujuan untuk memberikan kemudahan kepada nasabah dalam bentuk investasi emas untuk memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang. Dengan setoran awal minimal Rp. 100.000,- (seratus ribu rupiah) dan memiliki setoran wajib dengan proses *auto debet* Rp. 50.000,- (lima puluh ribu rupiah).

e) Giro BTN Prima iB

Produk dengan program simpanan dan menggunakan prinsip *mudharabah muthlaqoh* (investasi), nasabah juga akan mendapatkan bagi hasil yang menguntungkan untuk menghasilkan aktivitas bisnis yang lancar. Setoran awal dari produk simpanan ini memiliki 2 jenis, yaitu:

1. Perorangan minimal Rp. 500.000 (lima ratus ribu rupiah)
2. Lembaga/*joint account* minimal Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah)

f) Deposito BTN iB dan Deposito On Call BTN iB

Merupakan produk investasi yang berjangka dengan menggunakan prinsip *mudharabah muthlaqoh* (investasi). Dengan bagi hasil yang kompetitif dan juga dengan jangka waktu yang dapat di sesuaikan dengan kebutuhan atau bisa disebut dengan fleksibel.

Dari penjelasan sebelas produk penghimpun dana BTN Syariah KCS Semarang, ada beberapa produk yang sering diminati oleh nasabah BTN Syariah KCS Semarang antara lain produk tabungan BTN Batara iB, tabungan BTN Simple iB, tabungan BT Qurban iB, dan tabungan Haji iB, serta Umrah iB.

b. Produk pembiayaan BTN Syariah

Adapun produk-produk pembiayaan yang ditawarkan Bank BTN Syariah, diantaranya:

1) KPR BTN Bersubsidi iB

Produk yang merupakan pembiayaan kepada nasabah perseorangan yang tergolong Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) dengan akad *mudharabah* (jual-beli) untuk kepemilikan rumah atau rusun yang merupakan program dari pemerintah. Mempunyai keuntungan pembiayaan dengan melalui proses yang mudah dan cepat, angsuran ringan dan tetap sampai lunas, serta memiliki asuransi jiwa dan kebakaran secara gratis.

2) KPR BTN Platinum iB

Produk yang merupakan pembiayaan kepada nasabah perseorangan dengan akad *mudharabah* (jual-beli) untuk kepemilikan rumah, ruko, rukan, rusun, serta apartemen dengan kondisi baru ataupun *second*. Melalui proses yang mudah dan cepat, dengan margin yang kompetitif, dan juga dilindungi asuransi jiwa dan kebakaran.

3) KPR BTN Indent iB

Produk yang merupakan pembiayaan kepada nasabah perorangan untuk kepemilikan rumah, ruko, rukan, rusun, serta apartemen dengan akad *istishna'* (pesanan). Dengan margin yang kompetitif dan mendapat perlindungan asuransi jiwa dan kebakaran.

4) Pembiayaan Properti BTN iB

Produk yang merupakan pembiayaan kepada nasabah untuk kepemilikan asset bersama yang berupa pembelian properti baru atau pembiayaan ulang/*refinancing* kepada nasabah yang telah memiliki properti dengan menggunakan akad *musyarakah mutanaqisoh*. Memiliki jangka waktu yang

fleksibel s/d 30 tahun dan imbalan hasil/sewa yang kompetitif, serta mendapat perlindungan asuransi jiwa dan kebakaran.

5) Pembiayaan Bangun Rumah BTN iB

Produk yang merupakan pembiayaan kepada nasabah perorangan dengan akad *murabahah* (jual-beli) dengan tujuan membangun atau merenovasi bangunan tempat tinggal. Dengan memiliki manfaat mendapatkan nilai pembiayaan maksimal dan juga margin yang kompetitif, serta mendapat juga nominal angsuran sampai dengan lunas.

6) Pembiayaan Multi Manfaat iB

Produk yang merupakan pembiayaan bagi para pegawai dan pensiunan yang kegunaannya untuk keperluan pembelian berbagai jenis barang elektronik/furniture yang akadnya menggunakan *murabahah* (jual-beli). Produk ini mempunyai manfaat sehingga dapat membeli kebutuhan barang elektronik atau furniture dengan segera, kemudian dengan proses yang cepat dan mudah, margin yang kompetitif serta mendapat perlindungan asuransi jiwa.

7) Pembiayaan Multi Jasa iB

Produk yang merupakan pembiayaan yang digunakan untuk keperluan pendanaan berbagai kebutuhan layanan jasa (pendidikan, kesehatan, wisata, haji khusus, umroh, bahkan pernikahan) bagi nasabah. Produk pembiayaan ini menggunakan akad *kafalah bil ujah*. Mendapatkan margin yang kompetitif, proses yang cepat dan mudah, dan juga perlindungan asuransi jiwa dan kebakaran.

8) Pembiayaan Kendaraan Bermotor BTN iB

Produk yang merupakan pembiayaan kepada nasabah perorangan menggunakan akad *murabahah* (jual-beli) dengan tujuan kepemilikan kendaraan bermotor yang digunakan untuk kepentingan pribadi. Dengan mempunyai manfaat kemudahan untuk memiliki kendaraan bermotor, melalui proses yang cepat dan mudah, angsuran yang ringan, dan juga mendapat perlindungan asuransi jiwa serta kerugian.

9) Pembiayaan Tunai Emas BTN iB

Produk yang merupakan pembiayaan kepada nasabah untuk memenuhi kebutuhan dana dari nasabah dengan menggunakan akad *Qard* yang diberikan Bank pada nasabah dengan berdasarkan kesepakatan dan disertai dengan surat gadai sebagai penyerah *marhun* (barang jaminan) digunakan sebagai barang jaminan pengembalian seluruh atau sebagian hutang kepada nasabah kepada Bank (*murtahin*).

10) Pembiayaan Emasku BTN iB

Produk yang merupakan pembiayaan untuk nasabah perseorangan dengan akad *murabahah* untuk kepemilikan emas lantakan (batangan) yang bersertifikat antam.

11) Pembiayaan modal kerja BTN iB

Produk yang merupakan pembiayaan untuk memenuhi kebutuhan dana nasabah yang sedang menjalankan usaha produktif, kecuali usaha pembangunan proyek perumahan dan dilakukan dengan akad *mudharabah* (investasi).

12) Pembiayaan Investasi iB

Produk yang merupakan pembiayaan untuk membantu memenuhi kebutuhan dana dari nasabah yang menjalankan usaha produktif, untuk pendanaan/pembelian barang-barang modal beserta jasa yang diperlukan untuk berjalannya usaha/investasi. Produk ini menggunakan akad *murabahah* (jual-beli) atau *mudharabah* (investasi).

13) Pembiayaan konstruksi BTN iB

Produk yang merupakan pembiayaan untuk membantu memenuhi kebutuhan dana dari nasabah yang menjalankan usaha produktif yang berupa pembangunan proyek perumahan dan dilaksanakan sesuai dengan akad *musyarakah* (kerja sama).

Berdasarkan penjelasan dari ke tiga belas produk pembiayaan dari BTN Syariah KCS Semarang, ada beberapa produk yang paling sering digunakan oleh nasabah, antara lain pembiayaan KPR BTN Bersubsidi iB dan KPR BTN Platinum iB. Perihal tersebut dapat dikatakan sesuai dengan visi Bank BTN yang terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan di Indonesia.

B. Karakteristik Responden

Populasi yang di ambil dalam penelitian ini merupakan karyawan BTN Syariah KCS Semarang. Dikarenakan setiap responden mempunyai karakteristik tertentu dan berbeda, maka diperlukan pengelompokan untuk setiap karakteristik tersebut. Ada beberapa karakteristik yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, serta lamanya masa kerja. Berikut ini pengelompokan terhadap responden berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan atau diambil:

1. Jenis Kelamin Responden

Responden dalam penelitian yang dikelompokan pada bagian ini berdasarkan laki-laki dan perempuan, untuk melihat lebih jelas perbandingan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 1 Karakteristik responden berdasarkan pada jenis kelamin

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	45	61,6	61,6	61,6
	Perempuan	28	38,4	38,4	100,0
Total		73	100,0	100,0	

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Pada Tabel 4.1 dapat diketahui untuk jenis kelamin dari karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang yang sudah diambil untuk menjadi responden, untuk responden perempuan sebanyak 28 responden atau 38,4%, sedangkan untuk responden laki-laki sebanyak 45 responden atau 61,6%. Perihal ini menyatakan bahwa karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang lebih banyak dominan oleh laki-laki.

2. Usia Responden

Dalam pengelompokan usia terhadap responden erat keterkaitannya pada perilaku karyawan di lokasi kerja dan juga dapat digunakan sebagai gambaran pada pengalaman dan tanggung jawab karyawan. Tabel terhadap umur responden dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Pembagian usia pada responden

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	27	37,0	37,0	37,0
	31-40 Tahun	35	47,9	47,9	84,9
	>40 Tahun	11	15,1	15,1	100,0
Total		73	100,0	100,0	

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Pada Tabel 4.2 menjelaskan bahwa responden untuk penelitian ini adalah karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang untuk yang berusia 20-30 tahun dengan persentase 37%, dan untuk usia 31-40 tahun dengan persentase 47,9%, serta untuk usia lebih dari 40 tahun adalah dengan persentase 15,1%. Perihal tersebut menjelaskan bahwa untuk karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang dengan usia antara 31-40 tahun adalah yang merupakan responden dengan persentase paling mendominasi.

3. Pendidikan Terakhir Responden

Adapun terdapat data mengenai pendidikan terakhir pada karyawan BTN Syariah KCS Semarang antara lain sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Pendidikan terakhir responden

		Pendidikan Terakhir			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	5	6,8	6,8	6,8
	Diploma/D3	13	17,8	17,8	24,7
	D4/S1	48	65,8	65,8	90,4
	S2	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan pada Tabel 4.3 ini menjelaskan bahwa data tingkatan pendidikan responden karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang dengan pendidikan terakhir SMA/SLTA berjumlah 5 responden atau 6,8%, Diploma/D3 berjumlah 13 responden atau 17,8%, untuk pendidikan terakhir D4/S1 berjumlah 48 responden atau 65,8%, dan untuk pendidikan terakhir S2 berjumlah 7 responden atau 9,6%, serta tidak ada responden untuk pendidikan S3 atau 0%. Perihal ini menjelaskan bahwa tingkat pendidikan terakhir responden karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang dengan pendidikan terakhir D4/S1 merupakan responden dengan persentase terbesar.

4. Lama Kerja/Masa Kerja Responden

Dalam pengelompokan waktu kerja ini dapat dikatakan sangat penting karena mempengaruhi penguasaan pegawai terhadap detail pekerjaan. Hal ini terbukti dari responden yang bekerja dengan jam kerja lebih lama bahwa mereka memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai deskripsi pekerjaan. Tabel di bawah ini akan memperjelas responden mana yang dilibatkan dalam penelitian berdasarkan masa kerja.

Tabel 4. 4 Lama Kerja/Masa kerja responden

		Lama Kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	24	32,9	32,9	32,9
	6-10 Tahun	28	38,4	38,4	71,2
	>11 Tahun	21	28,8	28,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan pada Tabel 4.3 menjelaskan untuk responden yang bekerja di Bank BTN Syariah KCS Semarang yang sudah bekerja selama 1-5 tahun berjumlah 24 responden atau 32,9%, dan untuk yang sudah melakukan pekerjaan selama 6-10 tahun berjumlah 28 responden atau 38,4%, serta untuk yang sudah bekerja selama lebih dari 11 tahun berjumlah 21 responden atau 28,8%. Untuk perihal ini sebagian besar karyawan yang sudah bekerja pada Bank BTN Syariah KCS Semarang adalah berkisar antara 6-10 tahun.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif berguna untuk melihat gambaran data penelitian secara statistik. Pengujian statistik deskriptif dapat dilihat dengan hasil nilai rata-rata (*mean*), nilai terbesar (*maximal*), nilai terendah (*minimal*) dan juga standar deviasi dari setiap variabel yaitu gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), pengalaman kerja (X3), dan kinerja karyawan (Y). Perolehan data dari penelitian ini merupakan dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Semarang. Berikut ini merupakan hasil analisis uji statistik deskriptif penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Hasil uji statistik deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	73	15,00	25,00	21,4658	2,33977
Motivasi Kerja	73	14,00	20,00	17,3288	1,75638
Pengalaman Kerja	73	12,00	20,00	17,3562	1,55786
Kinerja Karyawan	73	12,00	20,00	17,6027	1,80847
Valid N (listwise)	73				

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif diatas, dapat digambarkan distribusi data yang didapat oleh peneliti adalah:

- Variabel gaya kepemimpinan (X1) mempunyai nilai minimum 15, sedangkan untuk nilai maksimumnya adalah 25, dan untuk nilai mean (rata-rata) gaya kepemimpinan 21,4658. dengan standar deviasi data gaya kepemimpinan adalah 2,33977.
- Variabel motivasi kerja (X2) dari data tersebut dapat di deskripsikan bahwa nilai minimum 14 sedangkan nilai maksimum sebesar 20, nilai mean (rata-rata) motivasi kerja sebesar 17,3288 dan standar deviasi data motivasi kerja adalah 1,75638.
- Variabel pengalaman kerja (X3) dari data tersebut dapat di deskripsikan bahwa nilai minimum 12 sedangkan nilai maksimum sebesar 20, nilai mean (rata-rata)

pengalaman kerja sebesar 17,3562 dan standar deviasi data pengalaman kerja adalah 1,55786.

- d. Variabel kinerja karyawan (Y) dari data tersebut dapat di deskripsikan bahwa nilai minimum 12 sedangkan nilai maksimum sebesar 20, nilai mean (rata-rata) kinerja karyawan sebesar 17,6027 dan standar deviasi data kinerja karyawan adalah 1,80847.

2. Uji Instrumen Data

a. Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan sebagai dasar untuk mengetahui keabsahan suatu kuesioner untuk setiap butir pertanyaan dengan hasil skor dari variabel. Setelah nilai r hitung diketahui, selanjutnya adalah membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Rumus untuk menentukan r tabel yaitu $df = n - 2$, dalam rumusan ini (n) merupakan jumlah dari sampel atau responden. Dengan demikian diperoleh hasil $df = 73 - 2 = 71$, $df = 71$ dengan alpha sebesar 10% atau 0,1 dan diperoleh nilai r tabel sebesar 0,1940. Jadi apabila nilai r hitung $>$ r tabel, maka dapat dikatakan valid, sebaliknya jika nilai r hitung $<$ nilai r tabel maka tidak valid.

Berikut merupakan tabulasi dari hasil uji validitas pada variabel yang terdiri dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel:

Tabel 4. 6 Hasil uji validitas

Variabel	No. Butir Instrumen	Person Corelation r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,770	0,194	Valid
	X1.2	0,658	0,194	Valid
	X1.3	0,750	0,194	Valid
	X1.4	0,815	0,194	Valid
	X1.5	0,737	0,194	Valid
Motivasi Kerja	X2.1	0,800	0,194	Valid
	X2.2	0,681	0,194	Valid
	X2.3	0,748	0,194	Valid

	X2.4	0,705	0,194	Valid
Pengalaman Kerja	X3.1	0,750	0,194	Valid
	X3.2	0,701	0,194	Valid
	X3.3	0,657	0,194	Valid
	X3.4	0,688	0,194	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0,737	0,194	Valid
	Y1.2	0,726	0,194	Valid
	Y1.3	0,746	0,194	Valid
	Y1.4	0,864	0,194	Valid

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan pemaparan dari Tabel 4.6 menyatakan bahwa hasil r tabel adalah 0,1940 yang dimana nilai dari r tabel lebih kecil dari keseluruhan nilai r hitung pada setiap variabel. Maka dari sinilah dapat di ambil kesimpulan bahwa indikator pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kinerja karyawan pada penelitian ini dikatakan valid dan dapat mengukur secara akurat sehingga data dapat dipergunakan untuk tahap berikutnya.

b. Uji Reliabilitas

Penelitian yang menunjukkan hasil yang reliabel merupakan hasil dari data penelitian terdapat konsistensi dan stabilitas dari nilai hasil skala yang diukur. Pengujian reliabilitas ini dengan menggunakan uji *cronbach's alpha*. Variabel yang dikatakan reliabel adalah jika nilai dari *cronbach's alpha* dari setiap variabel memberikan nilai $> 0,60$. Berikut ini merupakan hasil dari uji reliabilitas:

Tabel 4. 7 Hasil uji reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Standart</i>	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0,786	0,60	Reliabel
2	Motivasi Kerja	0,711	0,60	Reliabel

3	Pengalaman Kerja	0,650	0,60	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0,759	0,60	Reliabel

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan data yang disajikan dari Tabel 4.7 maka dapat diketahui keseluruhan variabel mempunyai nilai *cornbach's alpha* > 0,60. Dengan rincian dari setiap variabelnya adalah variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai *cornach's alpha* 0,786 > 0,60, variabel motivasi kerja memiliki nilai *cornbach's alpha* 0,711 > 0,60, variabel pengalaman kerja memiliki nilai *cornbach's alpha* 0,650 > 0,60, dan variabel kinerja karyawan memiliki nilai *cornbach's alpha* 0,759 > 0,60. Maka melalui tabulasi dari hasil uji reliabilitas dan juga perincian penjelasan dari setiap variabel, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya pemelitan ini reliabel atau layak digunakan.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini digunakan untuk melakukan pengujian distribusi data dari variabel yang berguna untuk melihat data ini berdistribusi normal atau tidak. Untuk pengujian normalitas adalah dengan menggunakan uji statistik dengan uji kolmogorov-smirnov, jika nilai probilitasnya > 0,05 data dapat dikatakan normal atau terdistribusi. Sebaliknya jika nilai dari probilitasnya < 0,05 data dikatakan tidak normal atau tidak terdistribusi. Berikut ini adalah hasil dari uji kolmogorov-smirnov:

Tabel 4. 8 Hasil uji normalitas

		Unstandardized Residual
N		73
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,29225705
Most Extreme Differences	Absolute	,093
	Positive	,093
	Negative	-,082
Test Statistic		,093
Asymp. Sig. (2-tailed)		,198 ^c

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan paparan dari Tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa nilai hasil signifikansi adalah sebesar 0,198 yang berarti nilainya lebih besar dari 0,05. Maka dikatakan data residual berdistribusi normal karena nilai signifikansinya adalah > 0,05 dan dikatakan juga bahwa data dapat dipergunakan lebih lanjut.

b. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk menganalisis apakah model regresi ditemukan adanya kemiripan dari satu variabel independen dengan variabel independen lainnya. Pengujian ini mengharuskan variabel independen terbebas dari gejala multikolinieritas, untuk mengetahui perihal ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*, jika nilai *tolerance* > 0,10 atau nilai *VIF* < 10 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas pada model regresi.

Tabel 4. 9 Hasil uji multikolinieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,820	1,933		1,459	,149		
Gaya Kepemimpinan	,284	,084	,368	3,375	,001	,624	1,603
Motivasi Kerja	,368	,106	,357	3,473	,001	,699	1,431
Pengalaman Kerja	,133	,129	,115	1,033	,305	,602	1,660

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwasannya nilai uji multikolinieritas menunjukkan bahwa keseluruhan variabel independen mempunyai nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai *VIF* < 10. Dengan perincian variabel gaya kepemimpinan (X1) mempunyai nilai *tolerance* 0,624 > 0,10 dengan nilai *VIF* 1,603 < 10, variabel motivasi kerja (X2) memiliki nilai *tolerance* 0,699 > 0,10 dengan nilai *VIF* 1,431, dan untuk variabel pengalaman kerja (X3) memiliki nilai *tolerance* 0,602 > 0,10 dengan nilai *VIF* 1,660 < 10. Maka dapat diambil kesimpulan dari perincian tersebut bahwa variabel dalam penelitian ini tidak terjadi adanya multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian dari heterokedastisitas diperlukan dengan tujuan untuk mengetahui dalam model regresi mengandung ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Dalam melakukan pengujian heterokedastisitas dapat dilakukan melalui uji glejser dengan ketentuan yang digunakan untuk signifikansi < 0,05. Maka hasil dari uji heterokedastisitas diharuskan lebih dari 0,05 jika tidak maka dapat dikatakan terjadi heterokedastisitas. Berikut merupakan hasil uji heterokedastisitas:

Tabel 4. 10 Hasil uji heterokedastisitas dengan uji glejser

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,908	1,287		1,483	,143
	Gaya Kepemimpinan	-,067	,056	-,179	-1,194	,237
	Motivasi Kerja	-,047	,071	-,095	-,673	,503
	Pengalaman Kerja	,075	,086	,133	,870	,387

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwasannya nilai uji glejser signifikansi dari keseluruhan variabel menunjukkan hasil lebih dari 0,05. Perincian dari setiap variabel adalah variabel gaya kepemimpinan (X1) memperoleh nilai signifikansi $0,237 > 0,05$, variabel motivasi kerja (X2) mendapatkan nilai signifikansi $0,503 > 0,05$, dan untuk variabel pengalaman kerja (X3) mendapatkan nilai $0,387 > 0,05$. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak adanya terjadi gejala heterokedastisitas dalam penelitian ini sebab pada setiap variabel mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Pada teknik analisis ini digunakan untuk menganalisis setiap variabel penelitian yaitu variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Hasil pengujian dari analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Hasil uji regresi linier berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,820	1,933		1,459	,149
	Gaya Kepemimpinan	,284	,084	,368	3,375	,001
	Motivasi Kerja	,368	,106	,357	3,473	,001
	Pengalaman kerja	,133	,129	,115	1,033	,305

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan pada Tabel 4.11 menunjukkan hasil dari perhitungan persamaan regresi linier berganda yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 2,820 + 0,284X_1 + 0,368X_2 + 0,133X_3 + e$$

Penjelasan untuk persamaan regresi linier berganda dapat diketahui sebagai berikut:

Konstanta dalam regresi ini bernilai 2,820 yang berarti nilai konstanta variabel kinerja karyawan adalah positif. Pernyataan positif ini menunjukkan pengaruh yang searah untuk variabel independen dan variabel dependen. Dengan mengansumsikan variabel independen yaitu variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja bernilai 0, maka pada variabel kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang adalah sebesar 1 satuan.

Nilai koefisien regresi dari variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,284 yang berarti pada setiap peningkatan 1 satuan variabel gaya kepemimpinan maka akan menjadi penyebab kenaikan sebesar 0,284 satuan pada kinerja karyawan. Sebaliknya jika variabel gaya kepemimpinan mengalami penurunan sebesar 1 satuan maka akan menjadi sebab penurunan 0,284 satuan pada kinerja karyawan. Koefisien ini mempunyai nilai positif sehingga terdapat hubungan searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan Bank BTN Syariah KSC Semarang.

Nilai koefisien regresi dari variabel motivasi kerja (X2) sebesar 0,368 yang berarti pada setiap peningkatan 1 satuan variabel motivasi kerja maka akan menjadi penyebab kenaikan sebesar 0,368 satuan pada kinerja karyawan. Sebaliknya jika variabel motivasi kerja mengalami penurunan sebesar 1 satuan maka akan menjadi sebab penurunan 0,368 satuan pada kinerja karyawan. Koefisien ini mempunyai nilai positif sehingga terdapat hubungan searah antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan Bank BTN Syariah KSC Semarang.

Nilai koefisien regresi dari variabel pengalaman kerja (X3) sebesar 0,133 yang berarti pada setiap peningkatan 1 satuan variabel pengalaman kerja maka akan menjadi penyebab kenaikan sebesar 0,133 satuan pada kinerja karyawan. Sebaliknya jika variabel pengalaman kerja mengalami penurunan sebesar 1 satuan maka akan menjadi sebab penurunan 0,133 satuan pada kinerja karyawan. Koefisien ini mempunyai nilai positif sehingga terdapat hubungan searah antara pengalaman kerja dengan kinerja karyawan Bank BTN Syariah KSC Semarang.

5. Uji Hipotesis

a. Uji t/persial (t-test)

Uji persial atau dalam kata lain adalah uji t merupakan pengujian yang tujuannya untuk melihat seberapa berpengaruhnya dari masing-masing variabel independen dengan variabel dependen dengan cara persial. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini ialah 95% atau tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha=5\%$) dengan kriteria jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dalam artian secara persial terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak dengan artian secara parsial tidak terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Menentukan nilai dari t_{tabel} dilakukan dengan menghitung rumus $df = n - k - 1$ (n adalah jumlah sampel dan k merupakan jumlah dari variabel independen). Sehingga didapatkan t_{tabel} $df = (73-3-1)$ hasilnya diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,994.

Tabel 4. 12 Hasil uji t/persial (t-test)

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,820	1,933		1,459	,149
	Gaya Kepemimpinan	,284	,084	,368	3,375	,001
	Motivasi Kerja	,368	,106	,357	3,473	,001
	Pengalaman kerja	,133	,129	,115	1,033	,305

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa penjelasannya atau interpretasi dari hasil uji t/persial (t-test) dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Diketahui hasil dari uji t/persial (t-test) pada variabel gaya kepemimpinan (X1) mempunyai nilai t_{hitung} sebesar $3,375 > t_{tabel}$ 1,994. Dengan ini artinya memperlihatkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dari Bank BTN Syariah KCS Semarang. Dengan tingkat nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ maka dengan nilai ini dinyatakan H_0 ditolak dan H_1 diterima. Perihal tersebut menunjukkan bahwa terdapat gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.
- 2) Diketahui hasil dari uji t/persial (t-test) dari variabel motivasi kerja (X2) memiliki nilai sebesar $3,473 > t_{tabel}$ 1,994. Melalui perihal ini artinya variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dari Bank BTN Syariah KCS Semarang. Dan mempunyai tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$ maka dengan tingkat nilai yang dihasilkan dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Perihal tersebut menunjukkan bahwa terdapat motivasi kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.
- 3) Diketahui hasil uji t/persial (t-test) dari variabel pengalaman kerja (X3) mempunyai hasil senilai $1,033 < t_{tabel}$ 1,994. Dengan perihal ini dapat dinyatakan variabel

pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dari Bank BTN Syariah KCS Semarang. Dengan memiliki nilai tingkat signifikansi sebesar $0,305 > 0,05$ maka dengan tingkatan nilai ini dapat dinyatakan H_0 diterima dan H_3 ditolak. Perihal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan secara persial terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

b. Uji f/simultan (f-test)

Pengujian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui layaknya sebuah model estimasi yang digunakan untuk penelitian ini atau dalam artian lain untuk menguji secara bersama-sama antara variabel independen yaitu variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), dan pengalaman kerja (X3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Uji f/simultan (f-test) dilihat dari segi output ANOVA dari hasil analisis linier berganda. Untuk pengujian apakah diterima atau ditolak adalah menggunakan perbandingan nilai f hitung dengan f tabel atau dengan membandingkan nilai signifikansi f sebesar 0,05 (5%). Untuk menentukan f tabel adalah dengan rumus $Df1=(k - 1) 4 - 1 = 3$, $Df2= (n - k) 73 - 4 = 69$, dimana k adalah jumlah dari keseluruhan variabel, dan n merupakan jumlah sampel. Selanjutnya dapat dilihat ke tabel distribusi f dinilai df 69 pada kolom ke 3 sehingga nilai f tabel didapatkan sebesar 2,74. Apabila nilai f hitung $< f$ tabel, maka tidak terdapat adanya pengaruh antara keseluruhan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, begitu juga sebaliknya jika nilai f hitung $> f$ tabel, maka terdapat pengaruh antara keseluruhan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Tabel 4. 13 Hasil uji f/simultan (f-test)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115,245	3	38,415	22,045	,000 ^b
	Residual	120,235	69	1,743		
	Total	235,479	72			

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan pada Tabel 4.13 yang merupakan tabel hasil uji f/simultan (f-test) dapat diketahui bahwasannya hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan juga mempunyai nilai f hitung sebesar $22.045 > 2,74$, maka dapat disimpulkan bahwasannya secara simultan atau bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Dikatakan juga bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

c. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam pengujian analisis koefisien determinasi (R^2) memiliki tujuan pengujian untuk mengukur seberapa berpengaruhnya variasi variabel independen terhadap variabel dependen. Besaran nilai dari koefisien determinasi adalah diantara 0 sampai dengan 1. Jika nilai dari R^2 adalah nol atau nilainya kecil maka dapat dikatakan kemampuan dari variabel independen untuk menjelaskan mengenai variabel dependen sangatlah terbatas. Sebaliknya jika nilai dari R^2 mendekati 1, maka dapat dikatakan kemampuan dari variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen berkemampuan baik serta dapat dikatakan bisa memberi informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan variabel dependen. Hasil uji analisis koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 14 Analisis koefisien determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,700 ^a	,489	,467	1,32005

Sumber: data primer diolah SPSS 23

Berdasarkan pada Tabel 4.14 yang merupakan hasil uji analisis koefisien determinasi (R^2) dapat diketahui untuk nilai dari koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,489, maka dengan berpatokan pada nilai dari R^2 dapat diartikan bahwa variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), dan pengalaman kerja (X3) sebesar 0,489 atau 48,9%.

Perihal ini dapat diartikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan dari Bank BTN Syraiah KCS Semarang dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2) yaitu 0,489 atau 48,9%, dan sisanya 51,1% dapat dijelaskan oleh beberapa variabel selain dari variabel dari penelitian ini, contohnya variabel etos kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, komunikasi internal, dan kepuasan kerja.

D. Hasil Pembahasan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang

Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Berdasarkan analisis regresi linear berganda variabel (X1) yaitu gaya kepemimpinan mempunyai nilai koefisien regresi senilai 0,284. Berarti jika gaya kepemimpinan terjadi peningkatan atau mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang akan meningkat sebesar 0,284. Selanjutnya jika dilihat dari pengujian uji t pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa variabel (X1) yaitu gaya kepemimpinan mempunyai nilai t hitung senilai 3,375 dengan tingkat signifikansi 0,001, akibatnya $t \text{ hitung } 3,375 > t \text{ tabel}$ dengan nilai dari t tabel 1,994 dan juga nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Dengan perihal ini dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Maka disimpulkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima. Perihal yang telah disebutkan berarti bahwa semakin baik atau semakin bagus atau semakin mengalami peningkatan perihal gaya kepemimpinan dalam Bank BTN Syariah KCS Semarang maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

Hasil penelitian ini di dukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Puji Hariyanto⁷⁶ yang memiliki hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Tuwisna, Gadeng T, dan Murzani R⁷⁷ juga memperoleh hasil yang sama bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BTN Syariah Kota Banda Aceh. Dalam penelitian tersebut juga mengatakan bahwa

⁷⁶ Hariyanto P, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" *Skripsi Jurusan Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta* (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2017)

⁷⁷ Tuwisna, Gadeng T, dan Murzani R, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengalaman Kerja, Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BTN Syariah Kota Banda Aceh," *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA)*, 12 .1 (2021)

semakin meningkat baik gaya kepemimpinan yang diterima karyawan maka akan semakin meningkat juga kinerja karyawan dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Joshua Tumengkol, Rosalina A. M. Koleangan, Lucky O. H Dutolong⁷⁸, yang memberikan pernyataan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan. Dan juga selaras dengan teori Maslow yang berupa Hirarki Kebutuhan Manusia yang menguraikan lima tingkatan kebutuhan manusia yang mempengaruhi kinerja mereka. Teori ini relevan dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena pemahaman tentang kebutuhan karyawan dapat membantu pemimpin secara efektif untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Dari penjelasan yang ada, maka dapat dinyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan yang ada di Bank BTN Syariah KCS Semarang memperoleh hasil tanggapan responden rata-rata berada dengan kategori setuju dan sangat setuju. Karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan sangat mempengaruhi kinerja sehingga variabel gaya kepemimpinan dapat dibuktikan menggunakan kuesioner/angket. Berdasarkan penjelasan yang telah dibuat, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di Bank BTN Syariah KCS Semarang membawa pengaruh positif dan juga signifikan terhadap kinerja, dan merupakan faktor yang dianggap baik oleh responden dalam kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang

Berdasarkan pada hasil dari pengujian menunjukkan bahwasannya motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Hasil dari analisis regresi linier berganda variabel (X2) yaitu motivasi kerja mempunyai hasil nilai koefisien regresi sebesar 0,368. Yang berarti jika motivasi kerja mengalami peningkatan atau kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang akan meningkat sebesar 0,368. Kemudian jika dilihat dari perhitungan dalam uji t pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa variabel (X2) yaitu motivasi kerja menghasilkan perolehan nilai t hitung sebesar 3,473 dengan tingkat signifikansi 0,001. Yang berarti $t \text{ hitung } 3,473 > t \text{ tabel dengan nilai } t \text{ tabel } 1,994$ dan nilai signifikansi

⁷⁸ Tumengkol, J., R. A. M. Koleangan, dan L. O. H. Dotulong. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia Persero, TBK Cabang Kampus. *Jurnal Emba*. 8 (1): 521-528

0,001 < 0,05. Dengan perolehan hasil pengujian dari uji t dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Dengan berdasarkan pengujian tersebut maka dinyatakan hipotesis kedua diterima. Mengenai perihal ini berarti semakin meningkat motivasi kerja yang diberikan maka akan semakin meningkat juga kinerja karyawan. Dan juga dapat dinyatakan dengan diberikan motivasi kerja yang baik dengan cara langsung ataupun tidak langsung contohnya seperti fasilitas kerja yang memadai kepada karyawan dapat memberikan peningkatan kinerja karyawan ke arah yang lebih baik, kemudian juga motivasi kerja dapat mengembangkan potensi yang dimiliki untuk kemajuan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu Siti Nurhadiyanti⁷⁹ yang memperoleh hasil variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Selain itu, penelitian oleh Sulis Arifah⁸⁰ menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan kata lain, peningkatan motivasi memang dapat meningkatkan kinerja, tetapi peningkatan tersebut tidak optimal. Ini berarti bahwa dorongan dari pemimpin atau rekan kerja untuk mencapai target tertentu tidak selalu disertai dengan kreativitas karyawan dalam menerapkan dorongan tersebut untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, karyawan tersebut tidak memiliki motivasi untuk mengembangkan diri mereka sendiri, apalagi untuk memajukan perusahaan. Akibatnya, mereka hanya bekerja sebatas menjalankan tugas tanpa dorongan lebih.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Hirarki Kebutuhan Manusia dari Maslow yaitu ketika kebutuhan dasar seperti gaji dan keamanan terpenuhi, karyawan lebih fokus dan produktif. Hubungan sosial yang baik dan penghargaan atas kontribusi meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Kesempatan untuk berkembang dan mencapai potensi penuh membuat karyawan merasa terpenuhi dan sangat termotivasi, yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memenuhi kebutuhan ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung meningkatnya kinerja karyawan.

Dari penjelasan tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja di Bank BTN Syariah KCS Semarang memperoleh tanggapan responden yang rata-rata berada

⁷⁹ Nurhadiyanti, Siti, "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah" (Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2019)

⁸⁰ Arifah S, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan," *Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Salatiga* (Institut Agama Islam Negeri Salatiga, 2018)

dalam kategori setuju dan sangat setuju. Karyawan percaya bahwa motivasi kerja yang baik sangat memengaruhi kinerja, sehingga variabel ini dapat diukur dengan kuesioner/angket. Berdasarkan penjelasan yang telah diberikan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja di Bank BTN Syariah KCS Semarang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan merupakan faktor yang dianggap penting oleh responden dalam kinerja karyawan.

3. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang

Hasil pengujian memperoleh bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Berdasarkan pada hasil analisis regresi linier berganda variabel (X3) yaitu pengalaman kerja memperoleh hasil nilai koefisien regresi sebesar 0,133. Itu berarti jika pengalaman kerja meningkat atau mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang juga akan meningkat sebesar 0,133. Selanjutnya jika dilihat dari perhitungan dari uji t pada tabel 4.12 yang memperoleh hasil dari variabel (X3) yaitu pengalaman kerja memperoleh nilai t hitung 1,033 dengan tingkat signifikansi 0,305. Sehingga $t \text{ hitung } 1,033 < t \text{ tabel}$ dengan $t \text{ tabel } 1,994$ dan nilai signifikansi $0,305 > 0,05$. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga ditolak. Perihal tersebut berarti variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

Pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang karena dapat dilihat bahwa responden memberikan penilaian yang rendah terhadap variabel pengalaman kerja dengan beberapa item pernyataan pengalaman kerja yang diberikan peneliti. Perihal tersebut dapat diartikan bahwa pengalaman kerja seorang karyawan tidak menjamin bahwa karyawan tersebut dapat bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jonias Resi dan Hanifa Djakaria⁸¹, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Brio Ekonomi dan Kerja Sama Sekretariat Daerah Provinsi NTT. Penelitian selanjutnya oleh Silvia Sari Sitompul⁸², yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. Perihal ini dapat diartikan bahwa

⁸¹ Resi J, Djakaria H., (2020). Pengaruh Pengalaman kerja, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen*. Vol. 4 (1)

⁸² Sitompul Silvia S., (2021). Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*. Vol. 2 (2)

pengalaman kerja dari seorang karyawan tidak dapat memberikan jaminan bahwa karyawan tersebut dapat bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Octavianus dan Adolfina⁸³, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin besar kemampuannya dalam menjalankan tugas dengan baik dan mencapai kinerja yang optimal. Pada penelitian selanjutnya juga konsisten dengan temuan yang disajikan penelitian yang dilakukan oleh Avita Puji Illahi⁸⁴, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, semakin baik kinerjanya.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Maslow berupa teori Hirarki Kebutuhan Manusia alasannya karena kebutuhan karyawan tidak selalu mengikuti urutan linier yang diusulkan oleh Maslow, dan sering kali beragam tergantung pada individu dan situasi.

Dari penjelasan tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel pengalaman kerja di Bank BTN Syariah KCS Semarang memperoleh tanggapan yang sebagian besar respondennya berada dalam kategori kurang setuju. Berdasarkan penjelasan yang telah diberikan, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja tidak terlalu dipandang sebagai hal yang luar biasa tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang.

⁸³ Adolfina, & Octavianus, W.R., (2018). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol.6 No.3, 1758-1767

⁸⁴ Illahi, Puji AvitaIl, "Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang," *Skripsi Jurusan Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang* (Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2019)

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang, dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Perihal ini dibuktikan secara statistik dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan juga nilai t hitung $6,358 > t$ tabel $1,994$.
2. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Perihal tersebut dibuktikan secara statistik dengan perolehan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan juga nilai t hitung $6,130 > t$ tabel $1,994$.
3. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang. Perihal ini dibuktikan secara statistik dengan nilai signifikansi sebesar $0,305 > 0,05$ dan juga perolehan nilai dari t hitung sebesar $1,033 < t$ tabel $1,994$.

B. Saran

Melihat keterbatasan penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Bank BTN KCS Semarang, diperlukan penelitian lanjutan untuk mengatasi keterbatasan ini. Penulis memberikan beberapa saran yang mungkin bermanfaat bagi semua pihak. Saran tersebut antara lain:

1. Pemimpin Bank BTN Syariah KCS Semarang perlu memprioritaskan perhatian terhadap kinerja karyawan dan meningkatkan responsivitas terhadap masalah yang muncul di tempat kerja. Dengan memperhatikan secara aktif kinerja karyawan dan memberikan respon yang cepat terhadap masalah yang timbul, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Ini mencakup mendengarkan secara aktif, memberikan dukungan, serta menyediakan sumber daya dan solusi yang diperlukan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh karyawan. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya memperkuat hubungan antara manajemen dan

karyawan, tetapi juga menciptakan fondasi yang kuat untuk peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan di Bank BTN Syariah KCS Semarang.

2. Para karyawan di Bank BTN Syariah KCS Semarang sebaiknya mengutamakan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh atasan mereka. Dengan bertanggung jawab, karyawan tidak hanya menunjukkan dedikasi mereka terhadap pekerjaan, tetapi juga membangun reputasi profesional yang baik. Melalui konsistensi dalam menyelesaikan tugas dengan baik, karyawan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemajuan dan kesuksesan Bank BTN Syariah KCS Semarang secara keseluruhan. Tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas dengan baik juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan solid di mana semua anggota tim dapat saling mendukung dan memperkuat satu sama lain. Dengan demikian, semangat tanggung jawab individu akan menjadi salah satu pilar penting dalam mendorong kemajuan dan pertumbuhan Bank.
3. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan mempertimbangkan variabel lain yang mungkin memiliki pengaruh atau korelasi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman Shaleh. (2003). *Psikologi: Suatu Pengantar Dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Kencana.
- Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 1970 <<https://id1lib.org/ireader/1014266>>.
- Adolfina, & Octavianus, W.R., (2018). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol.6 No.3, 1758-1767
- Afendi, Arif & Syukur, Fatah & Furqon, Ahmad & Mashilal,. (2024). Person-Organization Fit Dan Motivasi Spiritual Dalam Menjelaskan Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. 19. 157-170.
- Ahmad Tanzeh. (2011). *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras
- Aini, Desy, “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Kerja Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Waroeng Steak and Shake Cabang Semarang),” *Skripsi* (Institut Agama Islam Negeri Salatiga, 2016)
- Ali, A. J. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Edward Elgar Publishing.
- Ali Murtadho, “Normativitas Pegadaian Syariah dan Praktiknya di Dunia Muslim,” *Misykat al-Anwar Jurnal Kajian Islam dan Masyarakat*, 4.1 (2021), 77 <<https://doi.org/10.24853/ma.4.1.77-96>>.
- Ambarwati, S. D. A. (2005). Managing Productive Performance Appraisal: Sebuah Upaya Menjawab Kebutuhan Penilaian Kinerja Karyawan Yang Bebas KKN. *Jurnal Siasat Bisnis*, 7(1)
- Andayani, Imelda, dan Satria Tirtayasa, “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai,” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2.1 (2019), 45–54 <<https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367> homepage:>
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Arifah S, “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan,” *Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Salatiga* (Institut Agama Islam Negeri Salatiga, 2018)
- Asyraf Muhammad Dawwabah. (2006). *Meneladani Keunggulan Bisni Rasulullah*, Semarang: Pustaka Nuun.
- Ayuk Wahdanfiari Adibah. (2014). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Etos Kerja Karyawan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri. *Skripsi*.
- Beekun, R. I. (1997). *Islamic Business Ethics*, IIT
- Bernadie R Wirjana, Susilo Supardo. (2005). *Kepemimpinan: Dasar-dasar Pengembangannya*.

Yogyakarta: Andi Offset

- Bungin, B. M. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dianiaty, Dewi, dan Muhammad Fairus, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan Uin Suska Riau,” *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 11.2 (2014), 297–304
- Dina Fitriyana. (2017). Pengaruh Komensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. *Skripsi*.
- Ernie Tisnawati Sule; Kurniawan Saefullah. (2010). *Pengantar manajemen / Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah*. Jakarta: Kencana.
- Foster, B. (2001). *Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM.
- Gede, Komang GD, dan Putu Saroyeni Priartini, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar,” *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4 (2018), 1107 <<https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i04.p07>>
- Gunawan, A. (2007). Hubungan antara kecemasan terhadap isu PHK dengan motivasi kerja pada karyawan tetap dan kontrak PT. Unitex tbk Bogor.
- Gunawan, I. (2016). *Pengantar Statistika Inferensial*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Hadari Nawawi. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hariyanto P, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” *Skripsi Jurusan Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta* (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2017)
- Hidayat, Wahyu, Muhammad Olifiansyah, Muhammad Dzulfiqar, dan Bimansyah Putra Diaying, “Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam,” *el-Hikmah*, 14.1 (2020), 98–111
- Hutagalung, Fristy Beryna. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja , Budaya Organisasi , Dan Independensi Auditor Terhadap Kinerja Auditor (Tahun 2018) Pada KAP Di Medan.
- Illahi, Puji AvitaIl, “Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Syariah KCS Semarang,” *Skripsi Jurusan Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang* (Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2019)
- Iriani, Nur, “Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas,” *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 2010, pp.561–569-569
- Juliati, A. (2012). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia Cabang Cirebon, *Skripsi*.
- Kartini Kartono. (2018). *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal*

- Itu/Kartini Kartono*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Perss.
- KBBI VI Daring. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pengalaman>
- Kemilau produk & jasa layanan Bank BTN Syariah, edisi 2017.
- Kismono, G. (2001). *Bisnis Pengantar*. Yogyakarta: BPFE.
- Kompas.com, <https://money.kompas.com/read/2023/05/29/144000826/perbankan-syariah-dinilai-masih-tiru-bisnis-perbankan-konvensional> di akses pada Senin, 22 April 2024 pukul 14.30
- Kuryanto, A. D. (2011). Pengaruh Independensi Auditor, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja. *Skripsi*.
- Malayu SP Hasibuan. (2016). *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Murtadho, Ali, “Normativitas Pegadaian Syariah dan Praktiknya di Dunia Muslim,” *Misykat al-Anwar Jurnal Kajian Islam dan Masyarakat*, 4.1 (2021), 77 <<https://doi.org/10.24853/ma.4.1.77-96>>
- Nasution, M. A. (2009). *Metode Research*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nurhadiyanti, Siti, “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja , dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah” (Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2019)
- Pandji Anoraga. (2004). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (ID), <https://www.btn.co.id/id/Syariah-Home> di akses pada Senin, 22 April 2024 pukul 12.25
- Purwanto, V., dan A. Hermani, “Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Bintang Utama Semarang Bagian Body Repair,” *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6.2 (2017), 19=28-28
- Rahayu, A. S. (2019). Hubungan antara kompensasi dengan motivasi kerja guru di SMA Negeri 1 Tanjung Morawa (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Resi J, Djakaria H., (2020). Pengaruh Pengalaman kerja, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen*. Vol. 4 (1)
- Ricky Yulardi, Z. N. (2017). *Statistik Penelitian: Plus Tutorial SPSS*, Yogyakarta: Innosain
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd. Basri. (2005). *Performance appraisal: Sistem yang tepat menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: Rajawali Perss.
- Rivai, Veitzal. (2009) *Islamic Humen Capital dari Teori ke praktik Manajemen Sumber Daya*

- Islami*, Jakarta: Rajawali Perss.
- Rivai, Veitzal, Deddy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rohmawati, Siti. (2021). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntan Publik Semarang”. *Skripsi*.
- Safitri, Ria Prasetya, “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan,” *Journal of Management Review*, 2.2 (2018), 198–202 <<https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1795>>
- Saputri, Rahayu, dan Nur Rahmah Andayani, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam,” *Journal of Applied Business Administration*, 2.2 (2018), 307–16 <<https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1109>>
- Setiawan, Agung, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang,” *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1.4 (2013)
- Sitompul Silvia S., (2021). Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*. Vol. 2 (2)
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulton, “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta,” *Skripsi Jurusan Akuntansi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta* (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010) <???
- Suwati Yuli, ‘*Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda*’, Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, 2013.
- Suwondo & Sutanto, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya,” *Agora*, 5.1 (2015), 1–8
- Tumengkol, J., R. A. M. Koleangan, dan L. O. H. Dotulong. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia Persero, TBK Cabang Kampus. *Jurnal Emba*. 8 (1): 521-528
- Tuwisna, Gadeng T, dan Murzani R, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengalaman Kerja, Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BTN Syariah Kota Banda Aceh,” *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA)*, 12 .1 (2021)
- Warno, Pengaruh Time Budget Pressure Terhadap Perilaku Disfungsional Dan Kualitas Audit Pada Auditor BPK Jawa Tengah Tahun 2008, 2.1 (2010).
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam organisasi/Wibowo*. Depok: Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa; Rajawali Pers.

Wilhelmus Andiyanto, I. D. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai-Flores Nusa Tenggara Timur. *Skripsi*.

Yuliardi, R., Nuraeni, Z. (2017) *Statistika Penelitian Plus Tutorial SPSS*, Yogyakarta: Innosain.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK TABUNGAN NEGARA SYARIAH (BTNS) KCS SEMARANG

Saya mohon dengan sangat kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktunya mengisi keseluruhan pertanyaan dalam kuesioner ini. Dengan itu, saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/Ibu yang telah bersedia meluangkan waktunya mengisi kuesioner ini.

Kuesioner yang sedang dilakukan untuk membantu pengumpulan data guna menyusun skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Syariah (BTNS) KCS Semarang”. Sebagai suatu syarat bagi peneliti untuk menyelesaikan studi program S1 Perbankan Syariah di Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Dalam melakukan pengisian kuesioner utamakan yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Menjawab pertanyaan atau pernyataan ini tidak ada jawaban yang salah, untuk itu diharapkan agar tidak ada jawaban yang dikosongkan. Sekali lagi saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/Ibu atas partisipasinya guna mensukseskan penelitian ini.

A. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia saat ini : 20-30 Tahun 31-40 Tahun >40 Tahun
4. Pendidikan terakhir : SMA Diploma/D3 D4/S1 S2 S3
5. Lama bekerja : 1-5 Tahun 6-10 Tahun >11 Tahun

*berilah tanda pada pernyataan yang sesuai dengan Bapak/Ibu

B. Petunjuk pengisian

1. Kuesioner ditujukan kepada keseluruhan karyawan BTN Syariah KCS Semarang
2. Setiap pernyataan pada kuesioner pilihlah salah satu jawaban yang paling mendekati kesesuaian dengan keadaan yang ada, kemudian berikan tanda pada kolom yang sudah disediakan.

3. Keterangan pilihan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

4. Diharapkan untuk mengisi pada setiap pernyataan yang diberikan

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		(Sangat Setuju)	(Setuju)	(Kurang Setuju)	(Tidak Setuju)	(Sangat Tidak Setuju)
1.	Pemimpin menjelaskan secara detail mengenai tujuan dan harapan dalam melakukan pekerjaan.					
2.	Pemimpin sering menjelaskan dari pada memberi arahan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.					
3.	Pimpinan dan karyawan bertukar gagasan ide atau gagasan lain untuk berdiskusi dalam membuat keputusan.					
4.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas perusahaan.					
5.	Adanya kekeluargaan antara pimpinan, karyawan, dan teman seprofesi lainnya dalam perusahaan.					

b. Variabel Motivasi Kerja (X_2)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		(Sangat Setuju)	(Setuju)	(Kurang Setuju)	(Tidak Setuju)	(Sangat Tidak Setuju)
1.	Sebuah pengakuan dari orang lain terhadap keberhasilan kinerja yang telah dilakukan atau telah dicapai karyawan, dapat lebih memotivasi dalam melakukan pekerjaan.					
2.	Sesama karyawan saling membantu antara satu karyawan dengan yang lainnya apabila terdapat kesulitan dalam pekerjaan.					
3.	Perusahaan memberikan apresiasi berupa penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dengan tujuan supaya lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya.					

4.	Tanggung jawab yang telah diberikan oleh pimpinan kepada karyawan, diharapkan dapat mendorong keseriusan karyawan dalam melakukan pekerjaan.					
----	--	--	--	--	--	--

c. Variabel Pengalaman Kerja (X_3)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		(Sangat Setuju)	(Setuju)	(Kurang Setuju)	(Tidak Setuju)	(Sangat Tidak Setuju)
1.	Dengan semakin lama melakukan sebuah pekerjaan seseorang maka akan meningkatkan pengalaman kerja.					
2.	Berdasarkan keterampilan kerja yang dimiliki, dapat membentuk sebuah keinginan untuk menghasilkan kualitas kerja yang maksimal dalam pekerjaan.					
3.	Menurut saya setiap karyawan mampu menguasai atau mengoperasikan teknologi informasi serta komunikasi dengan baik dan benar.					
4.	Dengan semakin banyaknya aspek yang dikerjakan oleh karyawan, maka akan semakin bertambah juga pengalaman kerja yang diperoleh.					

d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
		(Sangat Setuju)	(Setuju)	(Kurang Setuju)	(Tidak Setuju)	(Sangat Tidak Setuju)
1.	Saya memahami tugas dan kewajiban saya yang diberikan oleh BTN Syariah KCS Semarang.					
2.	Saya dapat menyelesaikan tugas dan permasalahan pekerjaan yang ada di BTN Syariah KCS Semarang dengan tepat waktu.					
3.	Saya merasa dengan melakukan kerja sama antar karyawan, pekerjaan yang saya lakukan tidak pernah megecewakan BTN Syariah KCS Semarang.					
4.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan saya dengan menambah semangat yang lebih keras dan teliti dalam melakukan pekerjaan.					

Lampiran 2: Tabulasi Data Kuesioner**Rekap Data Penelitian****Gaya Kepemimpinan (X1)**

X1 Gaya Kepemimpinan						
No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
1	4	5	5	4	5	23
2	3	3	3	3	3	15
3	5	5	4	4	4	22
4	5	5	5	5	5	25
5	4	4	4	4	3	19
6	5	5	5	5	5	25
7	4	4	5	4	4	21
8	5	3	4	4	4	20
9	4	4	5	4	4	21
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	3	4	4	21
13	5	4	4	5	4	22
14	4	5	4	4	4	21
15	5	4	5	5	5	24
16	4	4	4	5	4	21
17	4	4	4	2	2	16
18	5	4	5	4	5	23
19	5	5	5	5	5	25
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	5	5	5	23
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	5	4	4	21
24	5	4	4	5	5	23
25	4	4	4	3	5	20
26	4	4	4	4	4	20
27	5	5	5	5	5	25
28	4	4	4	4	3	19
29	4	2	4	4	4	18
30	5	4	4	5	3	21

31	4	4	4	4	3	19
32	4	5	3	3	4	19
33	4	3	4	5	5	21
34	5	5	5	5	3	23
35	4	4	4	4	4	20
36	5	5	4	4	4	22
37	5	4	4	5	5	23
38	5	5	5	5	5	25
39	5	5	5	5	5	25
40	5	5	5	5	4	24
41	4	3	5	5	5	22
42	5	5	5	5	5	25
43	5	5	5	5	5	25
44	4	4	4	4	4	20
45	5	5	5	5	5	25
46	5	3	4	4	4	20
47	4	4	5	4	5	22
48	4	4	4	4	3	19
49	5	3	5	4	4	21
50	4	4	4	4	4	20
51	4	4	5	4	4	21
52	5	4	5	5	5	24
53	4	4	4	4	4	20
54	4	2	4	4	4	18
55	4	4	4	4	5	21
56	5	5	5	5	5	25
57	5	5	4	5	4	23
58	4	3	5	5	5	22
59	4	4	4	4	4	20
60	4	2	4	4	4	18
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	5	5	4	22
64	5	5	5	5	5	25
65	4	3	4	4	4	19
66	4	5	4	4	4	21
67	4	4	4	4	4	20

68	5	5	5	5	5	25
69	4	4	4	4	4	20
70	4	4	4	4	4	20
71	5	5	5	5	4	24
72	5	5	5	5	5	25
73	4	4	4	4	4	20

Motivasi Kerja (X2)

X2 Motivasi Kerja					
No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
1	5	5	5	5	20
2	4	4	4	4	16
3	4	4	4	5	17
4	4	5	4	5	18
5	5	5	5	5	20
6	5	5	5	5	20
7	4	5	4	4	17
8	4	4	5	4	17
9	5	4	5	5	19
10	3	4	4	4	15
11	4	4	4	4	16
12	4	3	4	4	15
13	5	5	4	4	18
14	5	3	4	5	17
15	5	5	5	3	18
16	3	4	3	4	14
17	4	2	4	4	14
18	4	4	5	5	18
19	4	5	5	4	18
20	4	5	4	4	17
21	3	4	4	5	16
22	4	4	4	4	16
23	4	5	3	4	16
24	5	5	5	5	20
25	3	4	4	4	15
26	4	4	4	4	16

27	5	5	5	5	20
28	5	5	5	5	20
29	4	4	4	4	16
30	5	4	4	5	18
31	4	4	3	4	15
32	5	5	4	4	18
33	3	5	4	4	16
34	5	5	4	5	19
35	5	4	5	4	18
36	5	5	5	5	20
37	4	4	4	4	16
38	4	4	4	4	16
39	5	5	5	5	20
40	4	4	5	5	18
41	2	4	4	4	14
42	5	5	5	5	20
43	5	5	5	5	20
44	5	4	5	4	18
45	5	4	4	5	18
46	4	3	5	5	17
47	4	5	4	5	18
48	4	4	4	4	16
49	4	4	4	4	16
50	3	4	4	4	15
51	4	4	5	4	17
52	4	5	5	5	19
53	4	4	4	4	16
54	4	4	4	4	16
55	5	5	4	4	18
56	4	4	5	5	18
57	5	5	4	5	19
58	4	4	4	5	17
59	4	4	4	4	16
60	4	4	4	4	16
61	5	5	5	5	20
62	4	4	4	4	16
63	5	5	5	5	20

64	5	5	5	5	20
65	5	4	4	4	17
66	3	4	4	4	15
67	4	4	4	4	16
68	4	4	5	5	18
69	5	5	5	5	20
70	4	4	4	4	16
71	4	4	5	5	18
72	4	4	4	4	16
73	4	4	4	4	16

Pengalaman Kerja (X3)

X3 Pengalaman Kerja					
No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
1	4	5	4	5	18
2	4	4	4	4	16
3	5	5	4	4	18
4	5	4	5	5	19
5	4	5	4	5	18
6	5	5	5	5	20
7	5	4	5	4	18
8	4	5	4	5	18
9	4	4	5	4	17
10	4	4	4	4	16
11	5	4	4	4	17
12	5	4	4	5	18
13	4	5	5	5	19
14	4	5	4	4	17
15	5	5	3	5	18
16	5	4	4	4	17
17	4	4	4	4	16
18	5	5	4	4	18
19	5	5	5	5	20
20	5	4	4	4	17
21	4	5	5	4	18
22	4	4	4	4	16

23	5	4	5	5	19
24	5	4	4	5	18
25	4	4	4	4	16
26	4	4	4	4	16
27	5	5	5	5	20
28	4	5	4	3	16
29	4	4	4	4	16
30	5	5	5	4	19
31	2	3	3	4	12
32	5	5	4	5	19
33	4	4	4	5	17
34	3	5	4	5	17
35	4	5	5	5	19
36	5	5	4	4	18
37	4	4	4	4	16
38	5	5	5	5	20
39	5	5	5	5	20
40	5	4	5	5	19
41	5	5	4	5	19
42	4	5	5	5	19
43	5	5	5	5	20
44	5	5	3	5	18
45	5	4	4	5	18
46	4	4	4	5	17
47	4	4	5	4	17
48	3	4	4	4	15
49	5	4	4	5	18
50	3	4	3	4	14
51	4	4	4	4	16
52	5	5	4	5	19
53	4	4	4	4	16
54	4	4	4	4	16
55	5	4	4	5	18
56	4	4	4	4	16
57	5	5	5	4	19
58	4	5	4	4	17
59	4	4	4	4	16

60	4	4	4	4	16
61	4	4	4	4	16
62	4	4	4	4	16
63	5	4	4	4	17
64	5	5	5	5	20
65	4	4	4	4	16
66	5	4	3	4	16
67	4	4	4	4	16
68	4	4	4	4	16
69	4	4	4	5	17
70	4	4	4	4	16
71	4	4	5	4	17
72	4	4	4	4	16
73	5	4	4	5	18

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan (Y)					
No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
1	5	5	5	5	20
2	4	4	4	4	16
3	5	5	4	4	18
4	5	5	5	5	20
5	5	4	5	4	18
6	5	5	5	5	20
7	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	16
9	4	5	5	3	17
10	5	5	4	4	18
11	4	4	4	4	16
12	5	4	4	5	18
13	5	5	5	5	20
14	5	5	2	4	16
15	4	5	5	5	19
16	5	4	4	4	17
17	4	4	2	2	12
18	4	4	3	4	15

19	5	5	5	5	20
20	5	4	4	4	17
21	4	5	4	5	18
22	4	4	4	4	16
23	5	5	4	5	19
24	4	4	5	5	18
25	4	4	4	4	16
26	4	4	4	4	16
27	5	5	5	5	20
28	5	4	5	4	18
29	4	4	4	4	16
30	5	5	5	5	20
31	4	4	4	4	16
32	5	4	5	5	19
33	4	4	5	4	17
34	5	5	4	5	19
35	5	5	5	5	20
36	5	4	4	5	18
37	5	4	4	4	17
38	4	4	4	4	16
39	5	5	5	5	20
40	4	4	5	5	18
41	5	5	3	4	17
42	5	5	5	5	20
43	5	5	5	5	20
44	4	4	3	3	14
45	5	5	4	5	19
46	4	5	3	4	16
47	4	5	4	4	17
48	4	4	4	4	16
49	4	4	5	4	17
50	5	5	3	4	17
51	4	4	4	4	16
52	5	5	4	5	19
53	4	4	4	4	16
54	4	4	4	4	16
55	4	4	4	4	16

56	5	5	4	5	19
57	5	5	5	5	20
58	4	4	5	4	17
59	5	5	5	5	20
60	4	4	4	4	16
61	5	5	5	5	20
62	4	4	4	4	16
63	5	5	5	5	20
64	5	5	5	5	20
65	4	4	3	4	15
66	5	5	4	5	19
67	4	4	4	4	16
68	5	5	5	5	20
69	4	4	4	5	17
70	4	4	4	4	16
71	4	5	5	5	19
72	4	4	4	4	16
73	4	4	4	5	17

Lampiran 3: Hasil Uji Penelitian

Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	73	15,00	25,00	21,4658	2,33977
Motivasi Kerja	73	14,00	20,00	17,3288	1,75638
Pengalaman Kerja	73	12,00	20,00	17,3562	1,55786
Kinerja Karyawan	73	12,00	20,00	17,6027	1,80847
Valid N (listwise)	73				

Uji Instrumen Data

Uji Validitas

Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,487**	,438**	,618**	,404**	,770**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
X1.2	Pearson Correlation	,487**	1	,297*	,309**	,231*	,658**
	Sig. (2-tailed)	,000		,011	,008	,049	,000
	N	73	73	73	73	73	73
X1.3	Pearson Correlation	,438**	,297*	1	,595**	,534**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011		,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
X1.4	Pearson Correlation	,618**	,309**	,595**	1	,571**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000		,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
X1.5	Pearson Correlation	,404**	,231*	,534**	,571**	1	,737**
	Sig. (2-tailed)	,000	,049	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73	73
X1	Pearson Correlation	,770**	,658**	,750**	,815**	,737**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X2)

		Correlations				
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,404**	,468**	,401**	,800**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	73	73	73	73	73
X2.2	Pearson Correlation	,404**	1	,285*	,266*	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000		,014	,023	,000
	N	73	73	73	73	73
X2.3	Pearson Correlation	,468**	,285*	1	,492**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000	,014		,000	,000
	N	73	73	73	73	73
X2.4	Pearson Correlation	,401**	,266*	,492**	1	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,000		,000
	N	73	73	73	73	73
X2	Pearson Correlation	,800**	,681**	,748**	,705**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Variabel Pengalaman Kerja (X3)

		Correlations				
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	,341**	,296*	,373**	,750**
	Sig. (2-tailed)		,003	,011	,001	,000
	N	73	73	73	73	73
X3.2	Pearson Correlation	,341**	1	,316**	,357**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,003		,006	,002	,000
	N	73	73	73	73	73
X3.3	Pearson Correlation	,296*	,316**	1	,233*	,657**
	Sig. (2-tailed)	,011	,006		,047	,000
	N	73	73	73	73	73
X3.4	Pearson Correlation	,373**	,357**	,233*	1	,688**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,047		,000
	N	73	73	73	73	73
X3	Pearson Correlation	,750**	,701**	,657**	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	,617**	,272*	,522**	,737**
	Sig. (2-tailed)		,000	,020	,000	,000
	N	73	73	73	73	73
Y1.2	Pearson Correlation	,617**	1	,253*	,514**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000		,031	,000	,000
	N	73	73	73	73	73
Y1.3	Pearson Correlation	,272*	,253*	1	,587**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,020	,031		,000	,000
	N	73	73	73	73	73
Y1.4	Pearson Correlation	,522**	,514**	,587**	1	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	73	73	73	73	73
Y	Pearson Correlation	,737**	,726**	,746**	,864**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	73	73	73	73	73

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Reliabelitas

Uji Reliabelitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	5

Uji Reliabelitas Variabel Motivasi Kerja (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,711	4

Uji Reliabelitas Variabel Pengalaman Kerja (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,650	4

Uji Reliabelitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	4

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		73
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,29225705
Most Extreme Differences	Absolute	,093
	Positive	,093
	Negative	-,082
Test Statistic		,093
Asymp. Sig. (2-tailed)		,198 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,820	1,933		1,459	,149		
	Gaya Kepemimpinan	,284	,084	,368	3,375	,001	,624	1,603
	Motivasi Kerja	,368	,106	,357	3,473	,001	,699	1,431
	Pengalaman Kerja	,133	,129	,115	1,033	,305	,602	1,660

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Uji Heterokedastisitas dengan Uji Glejser

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,908	1,287		1,483	,143
	Gaya Kepemimpinan	-,067	,056	-,179	-1,194	,237
	Motivasi Kerja	-,047	,071	-,095	-,673	,503
	Pengalaman Kerja	,075	,086	,133	,870	,387

a. Dependent Variable: Abs_RES

Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,820	1,933		1,459	,149
	Gaya Kepemimpinan	,284	,084	,368	3,375	,001
	Motivasi Kerja	,368	,106	,357	3,473	,001
	Pengalaman kerja	,133	,129	,115	1,033	,305

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Uji Hipotesis

Uji t/persial (t-test)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,820	1,933		1,459	,149
	Gaya Kepemimpinan	,284	,084	,368	3,375	,001
	Motivasi Kerja	,368	,106	,357	3,473	,001
	Pengalaman kerja	,133	,129	,115	1,033	,305

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Uji f/simultan (f-test)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115,245	3	38,415	22,045	,000 ^b
	Residual	120,235	69	1,743		
	Total	235,479	72			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan



Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,700 ^a	,489	,467	1,32005

a. Predictors: (Constant), Pengalaman kerja, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan

Lampiran 4: Surat Penelitian dari Bank BTN Syariah KCS Semarang

	
No : 604/SMG/SUPP/III/2024	Semarang, 28 Maret 2024
Lampiran :	
Perihal : <u>Surat Keterangan Penelitian</u>	

Kepada Yth
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Walisongo
Jl. Prof. DR. Hamka Kampus III Ngaliyan
Semarang 50185

Bismillahirrohmanirrohim
Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Teriring do'a semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya dalam segala aktifitas kehidupan kita sehari-hari.

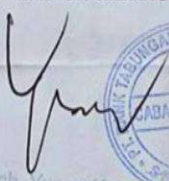
Menindaklanjuti Permohonan Pengumpulan Data, bersama ini kami sampaikan bahwa Bank BTN KCS Semarang telah memfasilitasi kegiatan tersebut dengan data dibawah ini :

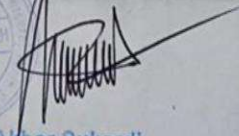
No	Nama	Judul Penelitian
1	Danu Prasetyo / 2005036073	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Syariah Semarang


Benar-benar telah melakukan kegiatan Penelitian di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Semarang pada 28 Maret 2024

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG SYARIAH SEMARANG



Moch. Yunan Helmi D.
DBM Supporting


Akbar Sukardi
Operation Unit Head

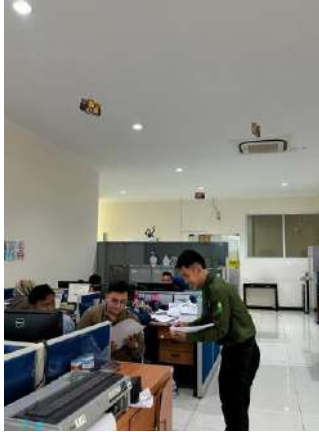


PT. Bank Tabungan Negara (Persero)
Kantor Cabang Syariah Semarang
Jl. Ahmad Yani No.181 Semarang 50241
Jawa Tengah

T 024 – 8449918, 8449919
E kcs.semarang@btn.co.id
www.btn.co.id
NPP - 01.001.600.5.608.001



Lampiran 5: Dokumentasi



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. IDENTITAS PENULIS

Nama : Danu Prasetyo
NIM : 2005036073
Tempat, Tanggal Lahir : Padang Bintungan, 26 Oktober 2002
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Alamat : Jl. Poros Padang Bintungan, Kec. Koto Baru, Kab. Dharmasraya, Sumatera Barat
Status : Belum Menikah
Alamat E-mail : danuprs17@gmail.com
No. HP/WA : 082284713323

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD : SD N 10 Koto Baru Lulus Tahun 2014
2. SMP : SMP N 1 Koto Baru Lulus Tahun 2017
3. SMA : SMA N 1 Sitiung Lulus Tahun 2020
4. Jenjang Kuliah : Jurusan S1 Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Walisongo Semarang

C. RIWAYAT ORGANISASI

1. EBI SPORT (Ekonomi dan Bisnis Islam Sport)
2. IKAMMI UIN WS (Ikatan Mahasiswa Minang)
3. IKAMASDHA SEMARANG (Ikatan Mahasiswa Dharmasraya)