

**PERAN KEPEMIMPINAN ETIS DAN KECERDASAN EMOSIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KARYAWAN  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada :  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**Oleh :  
AFIFAH NOERFAJRIANA  
NIM : 18.52.11.098**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA**

**2022**

PERAN ETHICAL LEADERSHIP DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE MOTIVATION SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI

SKRIPSI

Diajukan Kepada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

AFIFAH NOERFAJRIANA

NIM. 18.52.11.098

Surakarta, 22 April 2022

Disetujui dan disahkan oleh:  
Dosen Pembimbing Skripsi



Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si.  
NIP. 19721109 199903 2 002

**SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI**

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : AFIFAH NOERFAJRIANA  
NIM : 185211098  
ROGRAM STUDI : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul **“PERAN ETHICAL LEADERSHIP DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE MOTIVATION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**

Benar-benar bukan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan hasil plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Dengan surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 21 April 2022



Afifah Noerfajriana

**SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Yang bertandatangan di bawah ini:

NAMA : AFIFAH NOERFAJRIANA  
NIM : 18.52.11.098  
JURUSAN : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Terkait penelitian skripsi saya yang berjudul **“PERAN ETHICAL LEADERSHIP DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE MOTIVATION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data dari PT Bank Syariah Indonesia Area Solo. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini menggunakan data yang tidak sesuai dengan data yang sebenarnya, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Surakarta, 21 April 2022



Afifah Noerfajriana

Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi  
Sdr : Afifah Noerfajriana

Kepada Yang Terhormat  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta  
Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Afifah Noerfajriana NIM: 18.52.11.098 yang berjudul:

**“PERAN ETHICAL LEADERSHIP DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE MOTIVATION  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**

Sudah dapat dimunaqosahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) dalam bidang ilmu Manajemen Bisnis Syariah.

Oleh karena itu, kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqosahkan dalam waktu dekat.

Demikian atas dikabulkannya permohonan ini disamakan terima kasih.  
Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Surakarta, 22 April 2022  
Dosen pembimbing Skripsi



Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si  
NIP. 19721109 199903 2 002



## MOTTO

“Dalam hidup ini setiap individu berhak untuk memperjuangkan kebahagiaannya, bagaimana pun proses yang ada harus dilalui tanpa mengorbankan kebahagiaan orang lain.”

(Penulis)

“Ketahuilah bahwa kemenangan bersama kesabaran, kelapangan bersama kesempitan, dan kesulitan bersama kemudahan.”

(HR. Tirmidzi)

“Dan Dia bersama kamu di mana saja kamu berada. Dan Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan.”

(QS. Al Hadid: 4)

“Susah, tapi Bismillah”

(Fiersa Besari)

“Do the best, let Allah do the rest”

(Unknown)

## PERSEMBAHAN

Saya persembahkan dengan penuh rasa terima kasih kepada :

Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat, nikmat, hidayah, dan segala hal baik yang datang tak terduga selama menyelesaikan penelitian skripsi ini.

Kedua orang tua dan mbah kakungku tersayang yang selalu mendo'akan, mengingatkan, memberikan kasih sayang dan dukungan dalam bentuk apapun.

Adikku dan keluarga besarku yang juga menjadi penyemangat, memberikan masukan, mendoakan, dan memberikan *positive vibes*.

Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar membimbing saya dengan segala lika – liku proses saya menyelesaikan skripsi ini, memberikan *feedback* yang sangat baik mulai dari saya menjadi mahasiswa beliau di mata kuliah Metodologi Penelitian, mata kuliah Seminar hingga saya menjadi mahasiswa bimbingannya.

Sahabat dan teman – teman yang telah menjadi bagian dari *support system* saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Almamater tercinta Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran *Kepemimpinan etis* dan *Emotional Intellignce* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Motivasi karyawan* sebagai Variabel Mediasi”. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan studi jenjang Sarjana 1 (S1) Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapatkan dukungan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga, dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag., M.Pd, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
2. Dr. M. Rahmawan Arifin, S.E, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. H. Khairul Imam, S.Hi., M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis Syariah dan Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan penelitian.
5. Biro Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam atas bimbingannya dalam menyelesaikan skripsi.

6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Bapak Mastam, Ibu Sri Rahayu, dan Mbah kakung Adi Goenoeng tercinta, Adikku Al Hasby Bachtiar serta seluruh keluarga besarku terima kasih atas setiap do'a, dukungan, nasehat, dan kasih sayang yang telah diberikan untuk penulis.
8. Sahabat “kost atas awan” yaitu Siva Nur Izzati, Gayatri Rosulina, Sri Lestari, dan Ibu Kost terima kasih atas kebersamaannya, dukungan, semangat, dan telah banyak membantu dalam berbagai hal positif.
9. Teman – teman angkatan 2018 khususnya teman – teman Manajemen Bisnis Syariah B 2018 yang telah menjadi bagian dari kenangan indah selama menempuh studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
10. *Last but not least, I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me for never quitting, and for just being me at all times.*

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya doa serta puji syukur kepada Allah SWT semoga memberikan balasan kebaikan kepada semuanya. Aamiin.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Surakarta, 1 Maret 2022

Penulis

## ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of kepemimpinan etis and kecerdasan emosional on employee performance with motivasi karyawan as a mediating variable. This study uses a quantitative research method using a questionnaire as a data collection material which is processed or analyzed with the help of SPSS 23 software. The sampling in this study uses a purposive sampling technique with the number of respondents as many as 104 employees with the criteria of employees who have worked at least 1 year in Indonesian Islamic Bank in Solo area.*

*In this study, there are three types of variables used, namely the independent variable, the dependent variable, and the mediating variable. The independent variables in this study include: kepemimpinan etis (X1) and kecerdasan emosional (X2), the dependent variable is employee performance (Y), and the mediating variable is motivasi karyawan (Z).*

*The results of this study indicate that kepemimpinan etis and kecerdasan emosional have a positive and significant effect on motivasi karyawan. Kepemimpinan etis and kecerdasan emosional have a positive and significant effect on employee performance. Then motivasi karyawan cannot mediate the relationship between kepemimpinan etis and kecerdasan emosional on employee performance.*

**Keywords:** *kepemimpinan etis, kecerdasan emosional, motivasi karyawan, and employee performance.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *kepemimpinan etis* dan *kecerdasan emosional* terhadap kinerja karyawan dengan *motivasi karyawan* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai bahan pengumpulan data yang diolah atau dianalisis dengan bantuan software SPSS 23. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 104 karyawan dengan kriteria karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun di Bank Syariah Indonesia area Solo.

Dalam penelitian ini, terdapat tiga jenis variabel yang digunakan yaitu variabel independent, variabel dependen, dan variabel mediasi. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi : *kepemimpinan etis* (X1) dan *kecerdasan emosional* (X2), variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y), dan variabel mediasi adalah *motivasi karyawan* (Z)

Hasil penelitian ini menunjukkan *kepemimpinan etis* dan *kecerdasan emosional* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *motivasi karyawan*. *Kepemimpinan etis* dan *kecerdasan emosional* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian *motivasi karyawan* tidak dapat memediasi hubungan antara *kepemimpinan etis* dan *kecerdasan emosional* terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci** : kepemimpinan etis, kecerdasan emosional, motivasi karyawan, dan kinerja karyawan.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN MELAKUKAN PENELITIAN.....	iv
HALAMAN NOTA DINAS.....	v
HALAMAN PENGESAHAN MUNAQOSAH.....	vi
MOTTO.....	vii
PERSEMBAHAN .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
ABSTRAK .....	xii
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR TABEL .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Batasan Masalah.....	9
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian .....	11
1.6 Manfaat Penelitian .....	12
1.7 Sistematika Penulisan Skripsi.....	13
BAB II LANDASAN TEORI .....	15
2.1 Kajian Teori.....	15
2.1.1 Kepemimpinan Etis ( <i>Kepemimpinan etis</i> ).....	16
2.1.2 Kecerdasan Emosional ( <i>Kecerdasan emosional</i> ) .....	18
2.1.3 Motivasi Karyawan ( <i>Motivasi karyawan</i> ) .....	21
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	24
2.2 Penelitian Terdahulu .....	27
2.3 Kerangka Berfikir .....	33
2.4 Hipotesis.....	33

2.4.1 Pengaruh kepemimpinan etis terhadap motivasi karyawan.....	33
2.4.2 Pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi karyawan.....	34
2.4.3 Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan .....	35
2.4.4 Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.....	36
2.4.5 Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan .....	36
2.4.6 Motivasi karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan.....	37
2.4.7 Motivasi karyawan memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan .....	38
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian .....	39
3.2 Jenis Penelitian .....	39
3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	39
3.3.1 Populasi.....	39
3.3.2 Sampel.....	40
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	41
3.4 Data dan Sumber Data .....	41
3.4.1 Data Primer .....	41
3.4.2 Data Sekunder .....	41
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.6 Skala Pengukuran Data .....	42
3.7 Variabel Penelitian.....	43
3.8 Definisi Operasional Variabel.....	43
3.9 Teknik Analisis Data.....	46
3.9.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	46
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	48
3.9.3 Pengujian Hipotesis .....	50
3.9.4 Uji Ketetapan Model.....	53
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>55</b>
4.1 Gambaran Umum Penelitian .....	55
4.2 Analisis Deskriptif Responden .....	55
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	56

4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Departemen Pekerjaan .....	57
4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	59
4.2.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendapatan .....	59
4.2.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	60
4.3 Pengujian dan Hasil Analisis Data .....	61
4.3.1 Uji Instrumen Penelitian .....	61
4.3.2 Pengujian Persamaan I .....	64
4.3.3 Pengujian Persamaan II .....	71
4.3.4 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	78
4.3.5 <i>Sobel Test</i> .....	83
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian (Pembuktian Hipotesis) .....	86
4.4.1 Pengaruh kepemimpinan etis terhadap motivasi karyawan .....	86
4.4.2 Pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi karyawan .....	86
4.4.3 Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan .....	87
4.4.4 Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan .....	88
4.4.5 Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan .....	88
4.4.6 Motivasi karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan .....	89
4.4.7 Motivasi karyawan memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan .....	90
BAB V PENUTUP .....	91
5.2 Kesimpulan .....	92
5.3 Keterbatasan .....	93
5.4 Saran .....	94
DAFTAR PUSTAKA .....	95
LAMPIRAN .....	100

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Model Penelitian .....	33
Gambar 3. 1 Contoh Kuesioner .....	43
Gambar 4. 1 Model <i>path analysils</i> sub-struktural 1 .....	80
Gambar 4. 2 Model <i>path analysils</i> sub – struktural 2 .....	82
Gambar 4. 3 <i>Path Analysils</i> Keseluruhan.....	83



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Ringkasan <i>research gap</i> Pengaruh kepemimpinan etis terhadap motivasi dan kinerja karyawan.....	8
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	27
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel .....	43
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	55
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	56
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen Pekerjaan .....	57
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	59
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan .....	59
Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	60
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas .....	61
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas.....	63
Tabel 4. 9 Uji Normalitas Persamaan I .....	64
Tabel 4. 10 Uji Multikolinearitas Per. I.....	65
Tabel 4. 11 Uji Heteroskedastisitas Persamaan I.....	67
Tabel 4. 12 Uji t Persamaan I .....	68
Tabel 4. 13 Uji f Persamaan II.....	69
Tabel 4. 14 Uji R <sup>2</sup> Persamaan I.....	71
Tabel 4. 15 Uji Normalitas Per. II.....	72
Tabel 4. 16 Uji Multikolinearitas Pers. II.....	73
Tabel 4. 17 Uji Heteroskedastisitas Pers. II.....	74
Tabel 4. 18 Uji t Persamaan II .....	75
Tabel 4. 19 Uji f Persamaan II.....	76
Tabel 4. 20 Uji R <sup>2</sup> Persamaan II.....	78
Tabel 4. 21 Uji R <sup>2</sup> .....	79
Tabel 4. 22 Uji t .....	79
Tabel 4. 23 Uji R <sup>2</sup> .....	81
Tabel 4. 24 Uji t .....	81
Tabel 4. 25 Klasifikasi Hasil Analisis Jalur.....	83
Tabel 4. 26 Hasil Uji Sobel .....	85

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Jadwal Penelitian.....	100
Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian.....	100
Lampiran 3 : Data Responden Penelitian .....	104
Lampiran 4 : Tabulasi Data Kuesioner.....	108
Lampiran 5 : Output SPSS .....	118
Lampiran 6 : Surat Persetujuan Penelitian .....	120
Lampiran 7 : Pengecekan Plagiarisme .....	122
Lampiran 8 : Daftar Riwayat Hidup.....	129

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi saat ini sangat dibutuhkan keikutsertaan aktif terhadap perkembangan ilmu teknologi informasi yang masuk dan mempengaruhi hampir keseluruhan dari aspek kehidupan dengan durasi penyebaran yang terbilang sangat cepat dan luas. Hal ini memberi stimulus bagi perusahaan untuk siap bersaing dengan tingkat persaingan antar perusahaan yang cukup ketat. Dalam konteks bersaing setiap perusahaan memiliki tujuan, tindakan, dan keputusan yang berbeda – beda dalam mencapai target serta bertahan dalam perkembangan persaingan yang cepat ini. Inovasi pengembangan yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan mengembangkan kualitas dan kuantitas produk atau jasa yang dimiliki, mendesain strategi pemasaran yang tepat, dan mengalokasikan keuangan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Setiap perusahaan pastinya memiliki strategi bersaing yang menampilkan perbedaan perusahaan tersebut dengan perusahaan yang lain untuk mempertahankan kestabilan dan pertumbuhan perusahaan.

Sumber daya manusia menunjukkan keunggulan potensial kompetitif dalam pelaksanaan dan pengelolaannya. Sumber daya manusia juga dapat dikatakan sebagai modal yang sangat berharga bagi perusahaan jika dikembangkan dan dikelola secara maksimal. Sumber daya manusia dalam

perusahaan yaitu pemimpin dan karyawan, baik hubungan antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.. Untuk menciptakan kondisi yang baik bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dan bertahan dalam persaingan perlu hubungan yang sehat antara pimpinan dengan karyawan dalam perusahaan tersebut. Atas dasar beberapa hal tersebut menjadikan sumber daya manusia dalam perusahaan harus mendapatkan perhatian lebih yang optimal dan memposisikan sumber daya manusia perlu diarahkan dengan adanya manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan serta dukungan dari pemimpin.(Kawiana, 2020)

Keberhasilan dalam pencapaian tujuan perusahaan salah satunya sangat bergantung pada peran pimpinan dalam menjalankan perusahaannya.Strategi dalam sumber daya manusia, karyawan menjadi modal utama bagi perusahaan untuk tumbuh dan bersaing. Pimpinan perusahaan diharapkan mampu mengendalikan keadaan perusahaan bekerjasama dengan karyawan, kinerja karyawan juga mengambil peran penting dalam hal tersebut. Jika proses pekerjaan yang dilakukan karyawan berjalan dengan baik nantinya juga akan mendorong tercapainya kinerja karyawan yang unggul. Dalam meningkatkan kinerja karyawan terdapat beberapa hal yang dapat diperhatikan yaitu, gaya kepemimpinan yang digunakan, kecerdasan emosional (*kecerdasan emosional*), *motivasi karyawan*. (Devita, 2017)

Menurut Robins dan Judge kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan, tanpa kepemimpinan suatu organisasi hanyalah sejumlah orang dan/atau mesin yang

mengalami ketidakjelasan arah dan tujuannya. (Wiyadi, 2009). Gaya kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin memiliki banyak pengaruh bagi perusahaannya terutama bagi karyawan perusahaan tersebut. Maka dari itu seorang pemimpin harus mampu membaur dengan karyawannya. Kondisi ini dapat diciptakan dengan berbagai cara seperti, memulai hubungan kerjasama yang baik, mensupport dan mengarahkan semangat kerja para karyawan, menciptakan kondisi penuh motivasi positif yang outputnya akan menghasilkan niat dan peningkatan kinerja yang maksimal dengan memanfaatkan fasilitas – fasilitas yang sudah disediakan oleh perusahaan dengan optimal. Untuk itu diperlukan peran seorang pemimpin yang bijaksana, cerdas, terampil, bertanggung jawab, dan mampu bersikap sesuai dengan etika serta memperhatikan nilai- nilai etis dalam lingkup perusahaan. (Maudul, Pio, & Runtuwene, 2018)

Pentingnya perilaku kepemimpinan etis saat ini dibutuhkan guna menghindari adanya penyimpangan etika dalam perusahaan seperti kolusi, korupsi dan nepotisme. Sehingga dengan diterapkannya gaya kepemimpinan kepemimpinan etis yang diimbangi dengan kecerdasan emosional menciptakan kondisi individu yang mampu mengendalikan diri, semangat kerja, emosi diri, dan sikap bertahan menghadapi stress yang biasanya dipicu oleh tekanan dalam lingkungan kerja suatu perusahaan. Pembahasan kepemimpinan kali ini berpoin pada kepemimpinan etis yang diimbangi dengan kecerdasan emosional. Organisasi bisnis menilik pentingnya peran pemimpin mengelola organisasinya. Kepemimpinan etis berperan penting

dalam menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan insiden moral, mendorong para karyawan untuk berperilaku etis dalam bekerja dengan memberi contoh serta melaksanakannya sendiri pada saat menjadi pimpinan(Sari U. T., 2019)

Proses kepemimpinan mengacu pada bagaimana mempengaruhi orang lain untuk memahami sekaligus menyetujui tentang apa yang akan dilakukan dan caramelakukannya (pekerjaan). Kepemimpinan juga tentang memfasilitasi individu dan upaya – upaya untuk mencapai tujuan bersama/perusahaan. Bagaimana seorang pemimpin berperilaku membawa sifat kepemimpinannya kepada karyawan merupakan relevansi yang cukup besar untuk kesuksesan organisasi dan termasuk respon pengaruh terhadap perilaku karyawan. (Vilaca & Varaki, 2021). Hal lain yang beriring dengan gaya kepemimpinan yaitu motivasi kerja untuk karyawan. Motivasi kerja untuk karyawan memberi pengaruh pada pekerjaan mereka, karyawan melakukan pekerjaannya secara efektif untuk mencapai tujuan kerja. Dikarenakan pentingnya hal-hal tersebut peneliti saat ini mulai banyak membahas dan menjelaskan peran dua bentuk kepemimpinan yaitu kepemimpinan etis dan emosional. Kepemimpinan etis sebagai perilaku secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal. Kepemimpinan etis mampu membangkitkan berbagai hasil positif seperti, kepuasan kerja, identifikasi organisasi, komitmen, dan kinerja karyawan. (Ouakouak & Zaitouni, 2020)

Lembaga keuangan syariah salah satunya bank syariah adalah lembaga

yang didalamnya melibatkan sumber daya manusia dengan kualifikasi dan kompetensi yang bukan hanya ahli dibidang ekonomi khususnya dalam keuangan dan perbankan, melainkan juga mereka yang memiliki dasar pengetahuan syariah di bidang muamalah. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam perbankan syariah harus mengembangkan hal tersebut. (Sugihanto, 2011)

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang keuangan. Pada tanggal 1 Februari 2021 menjadi awal dari Bank Syariah Indonesia yang merupakan hasil gabungan (*merger*) dari tiga bank syariah milik BUMN, yaitu Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah, Bank Negara Indonesia (BNI) Syariah, dan Bank Mandiri Syariah. *Merger* dari ketiga bank tersebut menghasilkan 1.365 kantor cabang BSI yang tersebar diseluruh Indonesia hingga akhir kuartal III/2021 dengan harapan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah dengan perusahaan induk (Mandiri, BNI, dan BRI) sehingga dapat memberikan layanan yang lebih optimal dalam pengembangan ekosistem industri halal di Indonesia yang termasuk didalamnya yaitu Bank Syariah Indonesia. (Indonesia, 2021)

Sesuai dengan artikel yang dipublikasikan pada 10 Mei 2021 dalam web resmi kementerian keuangan <https://www.kemenkeu.go.id> , terhitung mulai Februari 2021 tiga bank syariah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu BNI Syariah, Mandiri syariah, dan BRI Syariah resmi melakukan merger menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Kebijakan merger tersebut

sesuai dengan Masterplan Ekonomi dan Keuangan Syariah Indonesia (MEKSI) 2019 hingga 2024 yang bertujuan mengembangkan industri halal, melakukan pengembangan jasa keuangan syariah yang akan mendorong kegiatan jasa keuangan syariah dengan harapan semakin besar ditiap harinya. (Kementrian Keuangan Republik Indonesia, 2021)

Beragam tindakan ataupun cara yang dapat dilakukan dengan tujuan mengembangkan nilai perusahaan diawali dengan mengembangkan sumber daya yang ada dalam perusahaan. Dalam hal ini faktor yang mempengaruhi yaitu adanya sumber daya manusia yang mumpuni dibidangnya, dikarenakan sumber daya manusia berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan. Sumber Daya Manusia memiliki beberapa unsur yakni unsur pikiran, perasaan, dan fisik. Dalam unsur pikiran perlu memperhatikan tingkat kecerdasan yang dimiliki oleh karyawan. Untuk unsur perasaan yaitu berupa wujud perhatian atau empati yang ada antara pimpinan dan karyawan. Kemudian untuk unsur fisik lebih kepada memperhatikan kemampuan fisik para karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai bidangnya masing – masing.(Akbar, 2018)

Kecerdasan merupakan salah satu dari sekian anugrah yang Tuhan YME berikan kepada manusia dan merupakan kelebihan manusia dibandingkan dengan makhluk tuhan yang lainnya. Dengan kecerdasan yang dimiliki manusia dapat terus menerus mempertahankan maupun meningkatkan kualitas taraf hidupnya yang semakin lama semakin luas dan kompleks, hal tersebut dapat terjadi melalui proses berfikir dan belajar secara



bertahap dan konsisten. Kecerdasan sendiri menurut Woolfolk meliputi tiga pengertian, yaitu kemampuan untuk belajar, keseluruhan pengetahuan yang diperoleh dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi baru atau lingkungan pada umumnya. (Sholiha, Sunaryo, & Priyono, 2017)

Kinerja karyawan bukan hanya dilihat dari kemampuan kerjanya saja, namun juga kemampuan tiap individu tersebut dalam menguasai dan mengelola dirinya sendiri serta kemampuan dalam membangun hubungan atau komunikasi dengan orang lain, kemampuan tersebut oleh Daniel Goleman disebut dengan Kecerdasan emosional. Dalam emotional leadership merupakan kemampuan pemimpin untuk mengenali dan mengatur emosi diri sendiri dan orang lain serta menggunakannya untuk melakukan pemikiran dan tindakan yang benar. Sedangkan dalam Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang untuk memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi tekanan disekitar, mengkondisikan suasana hati, dan mengontrol beban stres hal tersebut merupakan ciri khas dari seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang baik. Ketika kecerdasan emotional dapat dikelola dengan baik oleh seseorang, maka hal tersebut dapat memotivai seseorang untuk menghadapi tuntutan dan tekanan kinerja dalam lingkungan bisnis. Semakin kompleks suatu pekerjaan, semakin penting kecerdasan emosional. Ketika emosi lepas kendali bisa membuat orang yang sebenarnya pintar menjadi terlihat bodoh. Tanpa keerdasan emosional, seseorang tidak akan bisa menggunakan kemampuan kognitif sesuai dengan potensi maksimalnya. (Dwiputra & Astika, 2019)

**Tabel 1. 1 Ringkasan *research gap* Pengaruh ethical leadership terhadap motivasi dan kinerja**

<b>Research Gap</b>	<b>Hasil</b>	<b>Peneliti</b>
Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan etis, kecerdasan emosional terhadap motivasi, kinerja, dan turnover intention	Signifikan positif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mohammed and Michel (2020)</li> <li>• Dwiputra (2019)</li> </ul>
	Tidak signifikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ida Ayu (2008)</li> </ul>
	Signifikan negatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asif Sajjad, dkk (2013)</li> </ul>

Tabel diatas terlihat bahwa hasil penelitian masih memberikan hasil yang berbeda, oleh karena itu diperlukan adanya penelitian lebih lanjut dengan harapan variabel – variabel yang termasuk terhubung dengan variabel lainnya.

Studi empiris terdahulu mempertimbangkan motivasi karyawan didalam organisasi bisnis, tidak ada studi yang disadari menyertakan kepemimpinan didalamnya. Hal ini dikarenakan motivasi dapat berdampak diberbagai hasil dalam organisasi bisnis, menjadi penting untuk menilai faktor lain yaitu efek gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Dengan demikian tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk mulai mengisi celah ini dalam literatur perilaku organisasi bisnis dengan memeriksa hasil respon dan motivasi karyawan. Pertanyaan dalam penelitian ini merujuk

pada apakah kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan? Untuk menjawab pertanyaan ini, perlu diteliti efek langsung gaya kepemimpinan pada motivasi serta dampaknya baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu penelitian ini berjudul **“PERAN KEPEMIMPINAN ETIS DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Bedasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Menghadapi perkembangan teknologi dan informasi yang terbilang sangat pesat
2. Diberbagai bidang, memerlukan sumber daya yang mumpuni dalam penanganannya
3. Dalam mencapai tujuan perusahaan, sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang kinerjanya dapat terpengaruh dengan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pimpinan perusahaan.
4. Terdapat perbedaan tentang pengaruh kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan, dan motivasi karyawan sebagai variabel mediasi.

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan dengan yang sudah dijelaskan baik pada latar belakang maupun identifikasi masalah, maka peneliti membentuk pembatasan masalah penelitian agar lebih jelas dan spesifik, batasan yang dibentuk sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan pada karyawan yang bekerja pada sektor perbankan di wilayah Karesidenan Surakarta
2. Obyek dari penelitian adalah sebagian karyawan yang bekerja pada sektor perbankan di wilayah Karesidenan Surakarta dengan lama bekerja minimal 1 tahun
3. Variabel penelitian hanya terbatas pada peran kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi karyawan sebagai variabel mediasi.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, rumusan masalah ada pada bagaimana peran pengaruh kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan, dengan dimediasi oleh motivasi karyawan. Berikut uraian pertanyaan penelitian :

1. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap motivasi karyawan ?
2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap motivasi karyawan?
3. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

5. Apakah motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah motivasi karyawan dapat memediasi antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah motivasi karyawan dapat memediasi antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini berupaya untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan etis dan motivasi karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara kecerdasan emosional dan motivasi karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara kecerdasan emosional dan kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi motivasi karyawan.
7. Untuk mengetahui pengaruh antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi motivasi karyawan.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan, manfaat yang diperoleh sebagai berikut :

### 1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan menghasilkan informasi dan pengetahuan terkini, dapat sebagai rujukan bacaan mengenai peran gaya kepemimpinan kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional terhadap respon sumber daya manusia di perusahaan baik dari segi kinerja dengan variabel mediasi motivasi kerja. Penelitian ini juga dapat menjadi tambahan bacaan untuk pengetahuan mengenai variabel terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai pusat kontrolnya.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Peneliti,

Dilakukannya penelitian ini dengan variabel – variabel yang sudah ditentukan diharapkan dapat menambah wawasan berfikir dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia pada umumnya dan gaya kepemimpinan serta dampaknya di sektor perbankan pada khususnya, menambah kemampuan untuk berfikir kritis, melatih melakukan penelitian secara teliti, dan kemampuan membagi waktu dengan lebih baik.

#### b. Bagi Mahasiswa,

Adanya output daripada penelitian ini dapat menjadi tambahan literatur bagi mahasiswa, juga dapat sebagai tambahan materi

lapangan dari materi – materi perkuliahan yang sudah ataupun akan didapatkan. Dapat juga digunakan sebagai referensi untuk diteliti lebih lanjut ataupun dalam melakukan penelitian terbaru selanjutnya. Jelasnya pada tema – tema penelitian tentang kepemimpinan etis, kecerdasan emosional dan beberapa variabel lainnya.

c. Bagi perusahaan,

Diharapkan penelitian kali ini dapat menjadi pertimbangan ataupun sebagai acuan oleh perusahaan yang ingin meningkatkan sumber daya manusia dalam perusahaan dengan memperhatikan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai terutama pada sektor perbankan, juga dengan memperhatikan nilai-nilai etis kepemimpinan, kinerja karyawan, dan mendorong motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas – tugas pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan.

### **1.7 Sistematika Penulisan Skripsi**

Supaya pembahasan penelitian ini sesuai dengan tujuan, maka penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab garis besar, yaitu:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menguraikan landasan teori, hasil penelitian yang relevan, kerangka berfikir, dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang waktu dan wilayah penelitian, jenis penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional variabel dan teknik analisis data.

### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan tentang gambaran umum penelitian, pengujian dan hasil analisis data, dan pembahasan hasil analisis data.

### BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari analisis, keterbatasan penelitian dan saran-saran.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang sering dikenal dengan *Human Resource Management* merupakan aset kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis. Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi bisnis yang kuat. Mencapai kondisi yang diharapkan diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Dalam proses pencapaian organisasi membutuhkan sumber daya sebagai sumber pengelolaan, tenaga maupun kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas aktivitas serta kegiatan yang berlangsung dalam perusahaan. Sumber daya yang dimaksud dapat mendukung proses pencapaian tujuan organisasi yaitu sumber daya manusia, alam, finansial dan ilmu pengetahuan atau teknologi. Dalam organisasi terutama organisasi bisnis manusia selalu menjadi peran penting dan mendominasi dalam setiap kegiatan. Tidak akan terwujud tujuan perusahaan apabila tidak ada peran aktif dari karyawan perusahaan tersebut. Dalam hal menjadi seorang pemimpin tidak terlepas dari banyak jenis gaya kepemimpinan yang ada,

meliputi transformational leadership ,ethical leadership, dan lain sebagainya. Kinerja karyawan serta intensitas keinginan keluar karyawan berpengaruh dari bagaimana pemimpin dalam perusahaan menciptakan kondisi yang mendukung dalam pekerjaan.

### **2.1.1 Kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*)**

Pada organisasi bisnis maupun sector pemerintahan menyoroti betapa pentingnya peran pemimpin dalam mengelola perusahaan. Kepemimpinan organisasi yang kemudian kembali dikaji yaitu dalam hal mengelola akuntabilitas etis. Kepemimpinan Etis dirasa penting untuk menyelesaikan insiden moral dan mendorong perilaku etis parakaryawan dalam organisasi bisnis tersebut. Brown et al.(2005) dari hasil penelitiannya mendefinisikan bahwa kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku yang tepat secara normatif melalui pendekatan hubungan personal dan tindakan komunikasi dua arah, penguatan serta pengambilan keputusan.(Sari U. T., 2019)

Dalam kepemimpinan etis, karyawan menunjukkan sikap yang bertujuan untuk kebaikan bersama yang sesuai dan nantinya akan bisa diterima dalam sebagian besar bidang di kehidupannya. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan etis mampu membantu dalam membangun lingkungan kerja yang positif dengan hubungan yang produktif antar karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. Dukungan dari pemimpin terhadap karyawan pada suatu perusahaan memiliki efek mediasi yang terbilang cukup kuat, ditunjukkan dengan pentingnya gaya kepemimpinan etis mampu memberikan *support* atau dukungan pada kondisi

– kondisi yang sulit dan membangkitkan karyawan untuk bekerjasama dengan baik. Karyawan mengadopsi perilaku etis dalam lingkungan kerja biasanya terjadi setelah mengamati pemimpinnya, dengan ini karyawan juga akan mengusahakan hal yang sama yang diharapkan akan membangun hubungan pemimpin dengan karyawan dengan dasar sikap kepercayaan, rasa menghormati, dan keselarasan untuk peningkatan perusahaan. (Malik, Saleem, Malik, & Qureshi, 2020)

*Ethical leadership* akan menumbuhkan lingkungan budaya kerja yang etis dalam suatu lingkungan kerja dan nantinya akan memberi pengaruh kepada karyawannya. Kepemimpinan etis yang diterapkan oleh seorang pemimpin mampu menstimulus karyawannya untuk ikut mengambil tindakan etis, hal ini dapat terjadi dikarenakan sikap atau perilaku yang dibawakan oleh seorang pemimpin memiliki pengaruh yang kuat pada sikap ataupun perilaku karyawan dalam suatu lingkungan kerja. Kepemimpinan etis ini mendorong individu dalam lingkungan kerja untuk mempunyai motivasi kerja yang akan mengarah kepada sikap – sikap etis karyawan terhadap perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penerapan kepemimpinan etis meliputi, (1) memperjelas serta mewujudkan dimensi etika dalam keputusan – keputusan manajemen, dan (2) membenarkan serta merumuskan prinsip – prinsip etika. (Anggraini & Siswanto, 2019)

Dengan kepemimpinan etis mengarahkan individu untuk memperhatikan nilai – nilai etis atau etika dalam melaksanakan kegiatan kerja maupun kehidupannya sehari – hari. Menjadi etis dapat diartikan

menerapkan keadilan dengan memikirkan kesejahteraan bersama, dan mempertimbangkan konsekuensi atas tindakan suatu individu. Para pemimpin yang menerapkan model kepemimpinan etis ini memikirkan konsekuensi jangka panjang atas keputusan – keputusan yang mereka ambil, baik dari segi manfaat maupun kelemahannya. Pemimpin disini berfungsi sebagai panutan bagi karyawannya dalam menunjukkan batas – batas sikap dan perilaku yang diterapkan dalam lingkungan kerja melalui budaya kerja dan juga dalam proses bersosialisasi.

Suatu perusahaan ataupun organisasi yang mampu memberikan dukungan untuk tujuan terealisasinya sikap – sikap karakter dari kepemimpinan etis pada setiap individu karyawan ataupun pemimpinnya akan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Jika sudah terealisasi maka selanjutnya pemimpin bersama dengan karyawan – karyawan diharapkan mampu menjaga dan meningkatkan taraf kualitas budaya kerja dalam lingkungan kerja mereka. (Domiyandra & Rivai, 2019)

### **2.1.2 Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)**

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam mengendalikan emosi, bagaimana seseorang menyadari dan memahami saat emosinya bereaksi pada situasi dan kondisi tertentu. Emotional leadership juga dapat disebut sebagai kecerdasan emosional, kecerdasan emotional ini menemukan suatu fenomena bahwa masih dapat ditemukannya permasalahan seorang pemimpin tidak mampu mengontrol emosionalnya dalam proses pencapaian

tujuan organisasi bisnis. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali emosi yang ada di dalam diri masing – masing untuk kemudin dimanfaatkan dalam mengatur keputusan atau tindakan yang akan dilakukan. Kemampuan seseorang dalam mengatur emosi, memotivasi diri sendiri, mengontrol stress serta tekanan dalam dunia kerja merupakan ciri khas seseorang yang memiliki kecerdasan emosional. (Hakim & Anggraeni, 2019)

Kecerdasan emosional yang berkembang dengan baik kemungkinan besar akan meraih kesuksesan dalam hidup mereka mampu menguasai kebiasaan dan pola pikir yang mendorong untuk lebih produktif (Dwiputra & Astika, 2019). Pemimpin juga terkadang membiarkan perselisihan yang terjadi antar karyawan, tidak begitu peduli dengan keadaan bahkan respon karyawan terhadap regulasi, kebijakan, dan peraturannya. Berdasarkan fenomena ini, kepemimpinan emosional merupakan bagian dari kekuatan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi bisnisnya. Seorang pemimpin diharuskan mampu mengembangkan sikap kepemimpinan emosionalnya. Kecerdasan emosional mencakup hal – hal sebagai berikut, kemampuan untuk mengontrol, kemampuan untuk memahami, kemampuan untuk menerapkan kemampuan, ketajaman emosional, mengembangkan informasi, serta efeknya dalam mengelola organisasi bisnis sehingga mampu berkontribusi dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan sekaligus ditetapkan. (Putu & Ida, 2019)

## **Aspek Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional dibagi kedalam 4 aspek yang meliputi, *self emotional appraisal* (SEA), *other's emotional appraisal* (OEA), *regulation of emotion* (ROE), dan *use of emotion* (UEO) dengan penjelasan sebagai berikut :

### **1. *Self Emotional Appraisal* (Penilaian Emosi Diri)**

*Self emotional appraisal* artinya penilaian emosi diri yang merupakan suatu kemampuan pada diri seseorang untuk memahami kondisi emosi internalnya serta kemampuan seseorang secara alami dalam mengekspresikan emosinya.

### **2. *Other's Emotional Appraisal* (Penilaian Emosi Orang Lain)**

*Other's emotional appraisal* artinya penilaian emosi orang lain merupakan suatu kemampuan pada diri seseorang untuk memahami kepekaan terhadap emosi individu – individu lain disekitarnya. Seseorang yang mampu mengendalikan rasa peka lebih tinggi dibandingkan individu lain akan lebih cenderung merasakan dan memahami emosi orang lain.

### **3. *Regulation Of Emotion* (Regulasi Emosi)**

*Regulation of emotion* artinya regulasi emosi yang merupakan kemampuan seseorang dalam mengkondisikan dan mengendalikan emosi dalam diri individu tersebut. Ketika individu mampu mengkondisikan emosinya maka akan memungkinkan kemudahan pemulihan dari tekanan atau permasalahan psikologis.

#### 4. *Use Of Emotion (Penggunaan Emosi)*

Dan yang terakhir ini adalah penggunaan emosi yang merupakan kemampuan seseorang untuk menempatkan, memanfaatkan dan memposisikan emosinya dengan menerapkan pada kinerja atau tindakan yang positif. (Sony & Mekoth, 2016)

#### 2.1.3 Motivasi Karyawan (*Employee Motivation*)

Motivasi karyawan atau motivasi kerja berdasar pada kata motivasi yang memiliki makna suatu proses yang dimulai dengan dorongan fisiologis atau psikologis. Motivasi juga dapat dinyatakan sebagai proses psikologi dasar. Suatu analisa berdasarkan data menyimpulkan bahwa masalah daya saing terbesar tampak pada besarnya motivasi yang didapatkan seiring dengan persepsi, kepribadian, sikap, dan cara belajar dari yang didapatkan, menyadari bahwa motivasi merupakan hal yang cukup berperan penting. McShane, Steven, dan Von Gillow, Mary ann (2010) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai “*the force within a person that affect the direction, intensity, and persistence of voluntary behavior*”, yang menggambarkan bahwa motivasi sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku secara sukarela. Motivasi juga sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi sebagai proses dimana kebutuhan – kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian

pekerjaan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dari seseorang. (Khajidz, 2020)

Hubungan kepemimpinan etis dengan motivasi karyawan, mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan seperti organisasi bisnis, perilaku kewarganegaraan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Meskipun proses motivasi yang mendasarinya masih belum jelas, untuk menentukan bagaimana kepemimpinan etis dapat membentuk hasil karyawan yang baik yaitu motivasi yang disampaikan menggunakan teori penentuan *self determination theory* dan teori makro motivasi manusia. Berdasarkan *self determination theory* tiga kebutuhan psikologis bawaannya itu, kompetensi, otonomi, dan keterkaitan. Prestasi kerja dinyatakan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dalam pekerjaannya. Motivasi tersebut menghasilkan kualitas motivasi kepada karyawan dengan intensitas tinggi. (Ouakouak & Zaitouni, 2020)

Hubungan kepemimpinan etis dengan kinerja karyawan, kepemimpinan yang etis dipandang sebagai teladan bagi perilaku etis dan moral karena mereka menunjukkan standart moral dan etika kepada karyawannya. Standart moral yang tinggi membentuk iklim etika ditempat kerja, yang dapat membantu karyawan untuk menangani berbagai masalah yang terkait dalam lingkungan kerja. Beberapa studi ditingkat individu maupun tim telah menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan etis dapat melakukannya membantu karyawan untuk mencapai tugas individu dan kinerja kelompok yang lebih baik. (Ouakouak &



Zaitouni, 2020)

Hubungan kecerdasan emosional dengan motivasi karyawan berpengaruh efektif terhadap karyawan. Penelitian yang ada memberikan pengetahuan tentang pemimpin yang memotivasi karyawan mereka dengan kecerdasan emosional. Cara efektif bagi para pemimpin untuk memotivasi karyawan adalah dengan membangkitkan sikap positif emosional mereka. Pemimpin yang cerdas secara emosional mampu mengkondisikan perasaan mereka sendiri dan orang lain secara efektif. Hal tersebut berakibat bahwa pemimpin dan karyawan lebih menunjukkan rasa empati yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. (Ouakouak & Zaitouni, 2020)

Menurut George & Jones (2005) beberapa indikator motivasi meliputi :

1. Perilaku Karyawan,

Perilaku karyawan pada saat bekerja muncul dari diri mereka sendiri, keputusan ada pada individu untuk membawakan perilaku yang seperti apa. Perilaku yang baik dalam melakukan pekerjaan atau dalam lingkungan kerja menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki motivasi untuk bekerja.

2. Usaha Karyawan,

Merupakan usaha dalam bekerja keras untuk melakukan tugas – tugasnya, menyelesaikan deadline yang diberikan dengan tepat waktu, dan terdorong untuk giat bekerja merupakan salah satu hal yang menunjukkan

bahwa karyawan tersebut sedang termotivasi untuk bekerja.

### 3. Kegigihan Karyawan,

Merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan rasa pantang menyerah meskipun dalam proses menyelesaikan tugasnya terdapat hambatan, masalah, ataupun rintangan. Namun karyawan tetap gigih dalam menyelesaikan tugasnya. (Wiyata & Haryanto, 2018)

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Karyawan dituntut untuk dapat melakukan pekerjaan dengan maksimal agar dapat mencapai keberhasilan tujuan yang diharapkan. Keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan salah satunya berasal dari faktor keunggulan kompetitif dari karyawan sebagai sumber daya manusia yang dijaga oleh perusahaan. Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai jika kondisi karyawan dalam perusahaan mampu menjaga kinerja karyawan sesuai standar kinerja sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan maksimal. Kinerja merupakan sesuatu yang dapat diraih oleh perorangan ataupun kelompok dalam lingkungan perusahaan. Pencapaian kinerja tersebut sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan moral, etika, maupun budaya kerja dalam perusahaan. (Syardiansyah, 2020)

Berdasar dari manajemen kinerja yang berarti stigma bahwa karyawan harus memiliki tugas dan tujuan yang jelas, dan menimbulkan dua aspek terkait sebagai berikut, (1) Pimpinan menilai tingkat kinerja karyawan berdasarkan kepada tugas – tugas yang dilakukan oleh karyawan dan

pencapaian standar kerja tertentu, (2) standar kinerja yang dilakukan oleh karyawan sebagai acuan harus sesuai dengan tujuan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan berasal dari individu – individu yang berperan di dalamnya, sehingga prestasi setiap individu di dalamnya akan mempengaruhi prestasi perusahaan. Pada hakikatnya kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas – tugasnya sesuai dengan standar kinerja perusahaan. (Kawiana, 2020)

### **Penilaian kinerja**

Terdapat beberapa alasan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu (1) penilaian harus mengambil peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja yang ada pada perusahaan. Melakukan tinjauan kembali terkait kinerja karyawan mampu meningkatkan manfaat dari melatih karyawan. (2) dengan adanya penilaian kinerja dapat dijadikan dasar dalam menyusun sebuah rencana baru untuk membenahi kekurangan – kekurangan yang ditemukan dalam proses penilaian. Penilaian kinerja karyawan merupakan keahlian yang terbilang sulit dan berperan penting bagi hasil daripada penilaian nantinya. Oleh karena itu, penilai harus memperhatikan tehnik dasar penilaian, memahami masalah – masalah yang dapat mengacaukan, dan melaksanakan penilaian dengan adil. (Kawiana, 2020)

Menurut Kasmir (2016) dalam Syardiansyah (2020) menjelaskan untuk mengukur kinerja dapat dilakukan melalui indikator – indikator yang mampu mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Keahlian dan kemampuan, merupakan skill yang dimiliki seorang karyawan dalam suatu bidang pekerjaan
2. *Knowledge*, merupakan pengetahuan yang dimiliki dalam dunia kerja. Seorang karyawan yang berpengetahuan baik tentunya mampu memberikan hasil yang sesuai.
3. Rancangan kerja, merupakan serangkaian rencana – rencana kerja yang bertujuan untuk mempermudah karyawan dalam mencapai tujuannya
4. Kepribadian, merupakan wujud dari karakter seorang karyawan yang pastinya berbeda dengan karakter karyawan yang lainnya.
5. Motivasi kerja, motivasi ini merupakan dorongan yang berasal dari pemimpin perusahaan ataupun diri sendiri untuk melakukan suatu pekerjaan
6. Kepemimpinan, hal ini berorientasi pada perilaku pemimpin dalam mengkondisikan, mengelola, dan memberikan perintah kepada karyawannya
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengkondisikan lingkungan kerjanya bersama karyawan.
8. Budaya organisasi, merupakan norma norma yang berlaku dalam suatu lingkungan kerja atau organisasi
9. Kepuasan kerja, merupakan wujud dari rasa lega atau senang yang muncul dari karyawan pada saat sebelum maupun sesudah melakukan

pekerjaan.

10. Lingkungan kerja, merupakan situasi dan kondisi di sekitar tempat bekerja
11. Loyalitas, merupakan wujud dari rasa kesetiaan karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja
12. Komitmen, merupakan wujud kepatuhan karyawan dalam menjalankan dan mematuhi kebijakan – kebijakan ataupun peraturan yang ada dalam perusahaan.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha dari seorang karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan sungguh – sungguh,sesuai, dan tepat waktu.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama/Tahun/Metode/ Sampel/Variabel	Kesimpulan Penelitian	Implikasi Penelitian
1.	<p><b>Nama</b> : Ila Rohmatun Nisyak</p> <p><b>Tahun</b> : 2016</p> <p><b>Sampel</b> : 73 responden PT Jago Diesel</p> <p><b>Judul</b> : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasidan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Variable <b>gaya kepemimpinan</b> dengan nilai t sebesar 2,693 dan hasil probabilitas signifikan <math>0,009 &lt; 0,05</math>, dengan demikian gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Variable <b>motivasi kerja</b> dengan nilai t sebesar 2,027 dan hasil probabilitas <math>0,0047 &lt; 0,05</math>, dengan</p>	<p>Dari hasil penelitian perusahaan terontrol dalam melaksanakan disiplin kerja sesuai dengan instruksi pemimpin. Dalam merangngsang kinerja yang baik dari karyawan setidaknya perusahaan lebih meningkatkan motivasi kepada karyawan, agar karyawan dalam perusahaan tersebut</p>

		demikian motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan. Misalnya dengan pemberian bonus, penghargaan, atau system kenaikan jabatan. (Nisyak, 2016)
2.	<p><b>Nama</b> : Sri Wahyuni</p> <p><b>Tahun</b> : 2019</p> <p><b>Sampel</b> : 650 pegawai Taman Safari 2 Prigen</p> <p><b>Judul</b> : Pengaruh Leadership Transformation, Ethical Leadership, Commitment Affective terhadap Integrity Employee Pada PT. Taman Safari Indonesia 2 Prigen</p>	<p><i>Leadership transformation</i> memiliki nilai signifikansi <math>0,036 &lt; 0,05</math>, dengan demikian <i>leadership transformation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>integrity employee</i></p> <p>2. Uji hipotesis variable <i>ethical leadership</i> kurang memberikan kontribusi</p> <p>Variable <i>ethical leadership</i> memiliki nilai signifikansi <math>0,992 &lt; 0,05</math>, dengan demikian <i>ethical leadership</i> kurang memberi pengaruh terhadap <i>integrity employee</i>.</p>	<p>Dengan hasil penelitian dinyatakan perusahaan perlu meningkatkan <i>sense of belonging</i> dari pegawai – pegawainya terhadap Taman Safari 2 Prigen. Hal tersebut ditujukan agar pegawai merasa ikhlas dan loyal terhadap perusahaan sekaligus meminimalkan tingkat pegawai yang keluar. Perlu ditinjau kembali bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pada dasarnya berjalannya perusahaan cukup bergantung pada bagaimana seorang pemimpin perusahaan menerapkan cara memimpin yang sesuai dengan budaya organisasinya. (Wahyuni &amp; Kartika, 2019)</p>

3.	<p><b>Nama</b> : Dwi Sartika  <b>Tahun</b> : 2014  <b>Sampel</b> :  <b>Judul</b> : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus CV. Putra Tama Jaya)</p>	<p>1. H1 diterima, semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan maka semakin kecil angka keluar karyawan. Juga ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative signifikan terhadap <i>turnover intention</i></p> <p>2. H2 diterima, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin kuat komitmen organisasi</p> <p>3. H3 diterima, dengan semakin kuatnya komitmen kerja maka juga mempengaruhi kecilnya angka <i>turnover intention</i>.</p> <p>4. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada <i>turnover intention</i> karyawan.</p>	<p>Dari hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa keputusan keluar yang dibuat oleh karyawan muncul dikarenakan gaya kepemimpinan, komitmen, dan kepuasan kerja yang tidak sesuai dengan tujuan karyawan. Perusahaan harus dapat memberikan rangsangan positif agar angka <i>turnover intention</i> menurun. (Sartika, 2014)</p>
4.	<p><b>Nama</b> : Utami Tanjung Sari  <b>Tahun</b> : 2019  <b>Sampel</b> : responden quisioner online  <b>Judul</b> : The Effect of Ethical Leadership On Voice Behavior : The Role of Mediators Organizational Identification and Moderating Self Efficacy For Voice</p>	<p>1. <i>Ethical leadership</i> memberikan pengaruh positif signifikan terhadap <i>voice behavior</i>. Hal tersebut mendukung keadaan bahwa perusahaan memberikan ruang untuk karyawan mengutarakan masukan atau pendapat mereka kepada pimpinan.</p> <p>2. Identitas social sebagai pelengkap teori atau mediasi dari penjelasan mekanisme pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap <i>voice behavior</i></p>	<p>Dari hasil penelitian mengadopsi konsep <i>ethical leadership</i> yang dikembangkan Brown <i>et al.</i> dalam penelitian ini <i>Ethical Leadership</i> sebagai satu factor penting. (Sari U. T., 2019)</p>

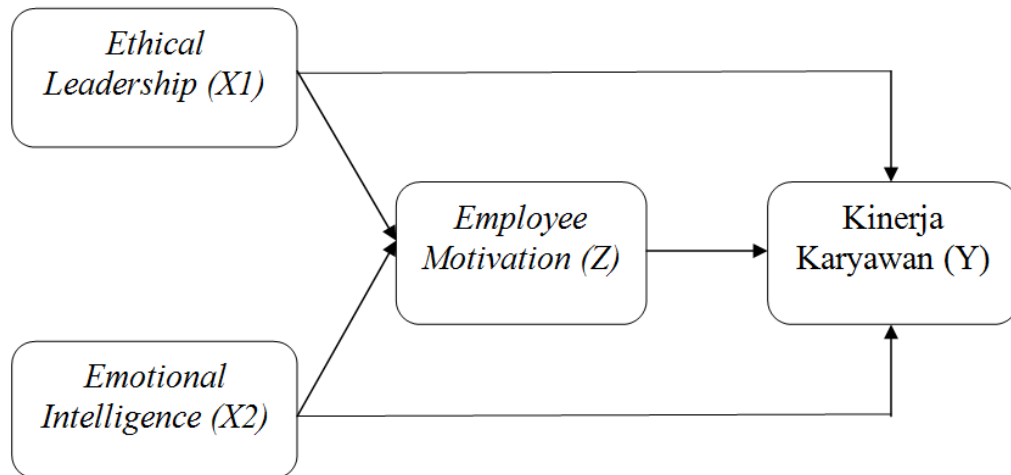
5.	<p><b>Nama</b> : Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu  <b>Tahun</b> : 2010  <b>Sampel</b> : 72 orang yang terdiri dari karyawan Pakuwon Food Fest  <b>Judul</b> : Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)</p>	<p>1. Motivasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasankerja  2. Factor motivasi memberikan kontribusi sebesar 13,6% dan 86,4% kontribusi variable lain terhadap kepuasankerja  3. Hasil deskriptif beberapa responden memberikontekslain dalam hal kepuasa kerja yaitu pada variable mutu pengawasan supervise, gaji atau upah, dan kesempatan promosi</p>	<p>Dari hasil penelitian dapat dijabarkan bahwa pada Pakuwon Food Festival yang ada di Surabaya, Variabel motivasi yang diberikan kepada karyawan berpengaruh kepada kepuasan kerja karyawan.  Untuk karyawan Pakuwon Food Festival diharapkan berorientasi jauh tentang bekerja, bukan sekedar lingkungan dan rekan kerja yang baik namun juga implementasi dari motivasi yang telah didapatkan agar kedepannya menjadi lebih baik. (Kartika &amp; Kaihatu, 2010)</p>
6.	<p><b>Nama</b> : Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gede Adyana Sudibya, dan I Wayan Mudiarta Utama  <b>Tahun</b> : 2012  <b>Sampel</b> : 150 orang pegawai Dinas PU Provinsi Bali  <b>Judul</b> : Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di</p>	<p>1. Hasil analisis data dengan nilai standardized direct effect memperlihatkan pengaruh positif dari motivasi terhadap kepuasan kerja namun tidak signifikan.  2. Hasil analisis data dengan nilai standardized direct effect memperlihatkan pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja namun tidak signifikan  3. Hasil analisis data</p>	<p>Dari hasil penelitian yang sudah ada dapat dipahami bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas PU Provinsi Bali. Sedangkan dengan adanya kompetensi dan kompensasi hal tersebut memberikan pengaruh yang</p>



	Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	dengan nilai standardized direct effect meperlihatkan pengaruh positif dari motivasi terhadap kinerja namun tidak signifikan 4. Variable kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas PU Provinsi Bali.
7.	<b>Nama</b> : I Ketut R. Sudiarditha, Agung A W S Waspodo, dan Nesia Ayu Triani <b>Tahun</b> : 2016 <b>Sampel</b> : 85 orang pegawai <b>Judul</b> : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Direktorat Umum Lembaga Pelayanan Publik Televisi Republik Indonesia	Hasil uji normalitas menunjukkan variable lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja berdistribusi normal. 2. Hasil uji multikorelasi dari variabel- variabel menunjukkan tidak adanya multikorelasi yang artinya ketiga variabel memiliki korelasi antarvariabel. 3. Hasil hipotesisnya menunjukkan lingkungan kerja dan motivasi secara bersama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja	Dari hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja yang kondusif dapat memicu kepuasan kerja pada pegawai begitupun juga dengan motivasi yang diberikan kepada pegawai. Melakukan pengkajian ulang terhadap variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang ada dalam Lembaga Pelayanan Publik TVRI.
8.	<b>Nama</b> : Ida Ayu B <b>Tahun</b> : 2008 <b>Sampel</b> : 1737 karyawan <b>Judul</b> : Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan	1. H1 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. H2 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3. H3 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan	Dari penelitian ini dapat diperoleh hasil yaitu pihak perusahaan dapat mempertimbangkan beberapa faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, yaitu dengan adanya motivasi kerja dan budaya organisasi yang sehat.

		signifikan terhadapkepuasan kerja karyawan.	(Brahmasari & Suprayitno, 2008)
9.	<p><b>Nama</b> : Dewa Made Bayu Adi Putra dan Ni Wayan Mujiati</p> <p><b>Tahun</b> : 2019</p> <p><b>Sampel</b> : Karyawan Nirmala Plaza</p> <p><b>Judul</b> : Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stress Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention</p>	<p>1. Stress kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap turnover intention, ditunjukkan dengan nilai <i>path coefficient</i> sebesar 0,325 dan nilai T-statistiknya sebesar 2,505 &gt; 1,96 (alpha 5%)</p> <p>2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap turnover intention, ditunjukkan dengan nilai <i>path coefficient</i> - 0,316 dan T-statistik sebesar 2,826 &gt; 1,96 (alpha 5%)</p> <p>3. Stress kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan dengan nilai <i>path coefficient</i> sebesar -0,398 dan T-statistiknya sebesar 2,530 &gt; 1,96 (alpha 5%)</p> <p>4. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention.</p>	<p>Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan Nirmala Plaza mengalami stress kerja maka akan memicu munculnya turnover intention. Sedangkan apabila karyawan mendapatkan motivasi, dan merasakan kepuasan kerja maka akan meminimalisir munculnya turnover intention dari karyawan. (Putra &amp; Mujiati, 2019)</p>

### 2.3 Kerangka Berfikir



**Gambar 2. 1 Model Penelitian**

### 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang disusun dengan kalimat pertanyaan. Karena sifatnya masih sementara dan masih berupa teori-teori yang relevan maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empiris yang terkumpul (Sugiyono, 2015). Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, melihat hasil penelitian sebelumnya serta kerangka pemikiran teoritis, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

#### 2.4.1 Pengaruh kepemimpinan etis terhadap motivasi karyawan

Hubungan kepemimpinan etis dengan motivasi karyawan, mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan seperti organisasi bisnis, perilaku kewarganegaraan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Meskipun proses motivasi yang mendasarinya masih belum jelas, untuk

menentukan bagaimana kepemimpinan etis dapat membentuk hasil karyawan yang baik yaitu motivasi yang disampaikan menggunakan teori penentuan *self determination theory* dan teori makro motivasi manusia. Berdasarkan *self determination theory* tiga kebutuhan psikologis bawaan yaitu, kompetensi, otonomi, dan keterkaitan. Prestasi kerja dinyatakan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dalam pekerjaannya (Mohammed, 2020)

H1 : kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan

#### **2.4.2 Pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi karyawan**

Hubungan kecerdasan emosional dengan motivasi karyawan berpengaruh efektif terhadap karyawan. Penelitian yang ada memberikan pengetahuan tentang pemimpin yang memotivasi karyawan mereka dengan kecerdasan emosional. Cara efektif bagi para pemimpin untuk memotivasi karyawan adalah dengan membangkitkan sikap positif emosional mereka. Pemimpin yang cerdas secara emosional mampu mengkondisikan perasaan mereka sendiri dan orang lain secara efektif. Hal tersebut berakibat bahwa pemimpin dan karyawan lebih menunjukkan rasa empati yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. (Ouakouak & Zaitouni, 2020)

Penelitian terdahulu yang dilakukan Trihandini (2005) menemukan bahwa kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan yaitu kecerdasan emosi. Hasil ini

juga sejalan dengan penelitian Edwardin (2006) yang hasilnya menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian lain variabel kecerdasan emosional baik secara parsial maupun bersama-sama atau serentak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. dalam (Goleman, 2007 : 56) komponen kecerdasan emosional yaitu mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, empati, dan membina hubungan dengan orang lain. (Sholiha, Sunaryo, & Priyono, 2017)

H2 : Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

#### **2.4.3 Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan**

Ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan, hal ini dijelaskan pada penelitian Angel et al., (2018) bahwa dengan menerapkan kepemimpinan etis dalam sebuah lingkungan perusahaan merupakan cara yang efektif bagi perusahaan tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawan. Langkah perusahaan meningkatkan gaya kepemimpinan etis dengan seluruh indikator yang terdapat di dalamnya maka kinerja karyawan pun juga ikut meningkat.

H3 : Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

#### **2.4.4 Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan**

Hubungan kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan antara keduanya. Ketika pimpinan mampu mengoptimalkan pengendalian emosi dalam lingkungan kerja maupun sikap pribadi terhadap karyawannya, dapat memicu timbulnya rasa kepercayaan dalam lingkungan kerja serta meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lia et al., (2020) pada karyawan di PT BNI Syariah Bengkulu. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa seseorang yang dinilai mampu mengendalikan emosionalnya dengan baik, maka outputnya akan berpengaruh kepada kinerja karyawan yang ikut membaik juga.

H4 : kecerdasan emosional secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### **2.4.5 Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan**

Hubungan motivasi karyawan dengan kinerja memiliki hubungan yang erat. Memotivasi karyawan dimulai dengan menciptakan suasana kerja yang positif, karena pada dasarnya kinerja karyawan berasal dari diri sendiri dan upaya perusahaan melalui pemimpin dengan memberikan motivasi – motivasi kerja kepada karyawannya. Motivasi kerja tinggi yang di berikan perusahaan melalui pemimpinnya juga akan menghasilkan output peningkatan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. (Jaya & Ningsih, 2016)

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Novita, dkk (2019) juga

menghasilkan hubungan yang cukup kuat dan signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja. Dengan memperhatikan tolak ukur pada indikator terkait yaitu, pada motivasi meliputi (1) *need for achievement*, (2) *need for affiliation*, dan (3) *need for power*. Sedangkan pada kinerja memperhatikan beberapa faktor meliputi (1) *quality of work*, (2) *quantity of work*, (3) *job knowledge*, (4) *teamwork*, (5) *creativity and innovation*. Hubungan dari hasil uji pada penelitian ini menunjukkan semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan pada saat melakukan pekerjaannya akan menimbulkan peningkatan kinerja karyawan. (Dalimunthe, Lubis, & Aziz, 2019)

H5 : Motivasi karyawan secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### **2.4.6 Motivasi karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan**

Hubungan kepemimpinan etis dengan kinerja karyawan dimediasi motivasi karyawan. kepemimpinan yang etis dipandang sebagai teladan bagi perilaku etis dan moral yang akan ditiru oleh karyawannya, karena mereka menunjukkan standart moral dan etika kepada karyawannya. Teladan yang ditunjukkan oleh pimpinan akan ditiru oleh karyawan dengan adanya stimulus motivasi sebagai penggerak perubahan tersebut. Standart moral yang tinggi membentuk iklim etika ditempat kerja, hal ini dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam menangani berbagai masalah yang terkait di lingkungan kerja. Beberapa studi ditingkat individu maupun tim telah menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya

kepemimpinan etis dalam suatu organisasi bisnis dengan memperhatikan dukungan motivasi karyawan dapat membantu karyawan untuk mencapai tugas individu dan kinerja kelompok yang lebih baik. (Ouakouak & Zaitouni, 2020)

H6 : Kepemimpinan etis mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dengan dimediasi oleh motivasi karyawan

#### **2.4.7 Motivasi karyawan memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan**

Penguasaan kecerdasan emotional pada pimpinan ataupun karyawan, apalagi jika diiringi dengan menunjukkan rasa empati kepada rekan kerja, dan menumbuhkan motivasi dalam lingkungan perusahaan hasilnya akan meningkatkan kinerja karyawan. hal ini juga ditandai dengan sikap seseorang yang mampu mengendalikan emosionalnya dengan baik akan mempengaruhi hasil daripada kinerja karyawan yang optimal. (Sari, Onsardi, & Ekowati, 2020)

H7 : Kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dengan dimediasi oleh motivasi karyawan



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dimulai dengan persiapan sampai penyusunan laporan penelitian mulai bulan September 2021 sampai bulan April 2022. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan di PT Bank Syariah Indonesia Area Solo yang beralamat di Jl. Slamet Riyadi No. 294, Kec. Pasar Kliwon, Kota Surakarta, Jawa Tengah, 57156

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah pada bab sebelumnya, penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dalam menguji hipotesis – hipotesis sampai dengan menghasilkan kesimpulan penelitian. Penelitian kuantitatif ditujukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel – variabel yang ada dalam penelitian, tujuannya untuk menjelaskan, memprediksi, menyelidiki hubungan antar variabel, menggambarkan kondisi pada saat ini, serta mengidentifikasi dampak yang mungkin terjadi. (Mulyatiningsih, 2011)

#### **3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

##### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang berupa obyek maupun subyek yang memiliki kualifikasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dikaji dan disimpulkan hasilnya. (Sugiyono, 2015) Populasi yang dipilih untuk penelitian ini adalah keseluruhan dari karyawan di PT Bank

Syariah Indonesia Area Solo, Jawa Tengah.

### 3.3.2 Sampel

Pengambilan sampel menurut Arikunto (2012), sampel merupakan sebagian atau wakil dari keseluruhan jumlah populasi yang telah ditentukan. Metode dalam penelitian kali ini merupakan metode *Purposive Sampling*.

*Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan sasaran sampel yang akan diteliti memiliki batasan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti. Teknik pengambilan sampel dengan *purposive sampling* cocok digunakan untuk penelitian dengan jenis penelitian studi kasus, evaluasi program, penelitian tindakan, dan lain – lain. Karakteristik yang menjadi batasan sampel bukan merupakan karakteristik umum yang dimiliki oleh banyak orang, melainkan karakteristik khusus yang tercantum dalam tujuan penelitian. (Mulyatiningsih, 2011). Menurut Ferdinand (2014), pengambilan jumlah sampel yaitu jumlah variabel dikalikan dengan jumlah variabel indikator yang akan dianalisis. Dalam penelitian ini menggunakan sebanyak 26 variabel parameter. Untuk perhitungan sampelnya yaitu  $26 \times 4$ . Maka, jumlah dari sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebanyak 104 responden yang merupakan karyawan dari PT Bank Syariah Indonesia Area Solo.

### **3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Pada penelitian ini pengambilan sampel menggunakan teknik pengambilan sampel *non-probability sampling*, karena probabilitas masing – masing anggota populasi belum diketahui. Metode pengambilan sampel dari penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana sampel yang nantinya akan diambil berdasarkan kriteria – kriteria tertentu. (Ferdinand, 2014)Kriteria tersebut yaitu karyawan PT Bank Syariah Indonesia Area Solo yang sudah bekerja minimal selama 1 tahun.

## **3.4 Data dan Sumber Data**

### **3.4.1 Data Primer**

Dalam penelitian kali ini data yang digunakan merupakan data primer, dikarenakan data yang didapatkan bersumber dari kuesioner atau angket yang dibagikan kepada responden secara langsung, yang kemudian kuesioner akan diisi oleh responden secara sistematis. Pilihan jawaban berupa pernyataan – pernyataan telah tersedia, sehingga responden hanya tinggal memilih jawaban yang sesuai dan dianggap benar oleh tiap individu responden.(Sugiyono, 2018)

### **3.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung. Sumber data sekunder dapat berbentuk file dokumen seperti buku, jurnal, artikel, berita, dan hasil dari penelitian terdahulu yang relevan sebagai penunjang data maupun pelengkap data. (Sugiyono, 2018)

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner atau angket. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang menyajikan beberapa pertanyaan maupun pernyataan tertulis yang diajukan kepada target responden. (Sugiyono, 2018). Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian, peneliti mengumpulkan data dengan menghubungi terlebih dahulu call center daripada lokasi penelitian untuk konfirmasi dan membuat janji tatap muka, kemudian peneliti datang ke lokasi penelitian secara langsung untuk menyerahkan kuesioner kepada pihak yang bertugas untuk dibagikan kepada responden yaitu karyawan PT Bank Syariah Indonesia Area Solo untuk mengisi kuesioner.

### **3.6 Skala Pengukuran Data**

Alat pengukuran yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan perhitungan skala likert, yaitu skala yang terdiri dari lima tingkatan jawaban, sebagai berikut :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Pertanyaan Penelitian					
Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
1	2	3	4	5	

**Gambar 3. 1 Contoh Kuesioner**

### 3.7 Variabel Penelitian

1. Variabel Independen merupakan variable yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan munculnya variable lain. Variabel bebas (X) dalam penelitian kali ini adalah kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional.
2. Variable dependen merupakan variable yang terpengaruh atau yang menjadi akibat dari sebab atau variable independen. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan
3. Variabel Intervening atau variabel mediasi (Z) dalam penelitian ini adalah motivasi karyawan

### 3.8 Definisi Operasional Variabel

Agar penelitian dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel penelitian. Secara lebih rinci, operasionalisasi variabel penelitian sebagai berikut.

**Tabel 3. 1 Defilnilsil Operasilonal Varilabel**

<b>Nama Variabel</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Indikator Variabel</b>	<b>Sumber</b>
Kepemimpinan Etis	Kepemimpinan etis ( <i>Ethical leadership</i> ) merupakan	• Pemimpin yang bersikap jujur dan	(Bachmann,

	<p>sebuah sikap dimana atasan bersikap jujur dan mampu menghargai. Umumnya, pemimpin tidak akan bertindak sewenang-wenang dengan kekuasaan yang dimiliki. Kepemimpinan beretika bagian penting dari kinerja karena mampu mendorong interaksi efektif di antara pimpinan dan bawahan dengan menekankan pada perilaku beretika pada saat di tempat kerja</p>	<p>dapat dipercaya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin yang memiliki integritas dalam berkompromi</li> <li>• Pemimpin yang mampu memperhatikan keseluruhan stake holder</li> <li>• Pemimpin yang mampu menghargai setiap karyawan</li> <li>• Pemimpin yang matang dalam mengambil keputusan</li> </ul>	2017)
Kecerdasan Emosional	<p>Kecerdasan emosional (<i>Emotional intelligence</i>) merupakan kemampuan pemimpin untuk mengenali dan mengatur emosi diri sendiri dan orang lain serta menggunakannya untuk melakukan pemikiran dan tindakan yang benar. Kemampuan seseorang untuk memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi tekanan disekitar, mengkondisikan suasana hati, dan mengontrol beban stres hal tersebut merupakan ciri khas dari seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang baik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Self awareness</i></li> <li>• <i>Self regulation</i></li> <li>• <i>Motivation</i></li> <li>• <i>Emphaty</i></li> <li>• <i>Social Skills</i></li> </ul>	(Sari, Onsardi, & Ekowati, 2020)

	<p>Ketika kecerdasan emotional dapat dikelola dengan baik oleh seseorang, maka hal tersebut dapat memotivasi seseorang untuk menghadapi tuntutan dan tekanan kinerja dalam lingkungan bisnis.</p>		
Kinerja Karyawan	<p>Pada hakikatnya kinerja adalah hasil yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan standar dan kriteria yang ada dalam perusahaan. Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara motivasi, kemampuan, dan kesempatan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan bekerjasama</li> <li>• Konsistensi kehadiran</li> <li>• Efektivitas penggunaan sumber daya</li> <li>• Kualitas kerja</li> <li>• Kuantitas kerja</li> <li>• Ketepatan waktu</li> </ul>	(Kawiana, 2020)
Motivasi Karyawan	<p>Motivasi sebagai “<i>the force within a person that affect the direction, intensity, and persistence of voluntary behavior</i>”, yang menggambarkan bahwa motivasi sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku secara sukarela. Motivasi juga sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perilaku Karyawan</li> <li>• Kegigihan Karyawan</li> <li>• Usaha Karyawan</li> </ul>	(Khajidz, 2020)(Wiyata & Haryanto, 2018)

	kebutuhan individual. Motivasi sebagai proses dimana kebutuhan – kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian pekerjaan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dari seseorang.		
--	---	--	--

### 3.9 Teknik Analisis Data

#### 3.9.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 1. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu pengukuran, digunakan juga untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas memiliki istilah lain yaitu aspek kecermatan pengukuran. Instrumen bukti – bukti dalam uji validitas :

- a. Validitas Konten, atau validitas isi fokus memberikan bukti pada elemen – elemen yang ada pada alat ukur dan diproses dengan analisis rasional. Validitas dinilai oleh ahli diuraikan dengan detail maka penilaian akan semakin mudah dilakukan. Setelah melakukan uji validitas konten, kemudian instrumen direvisi sesuai saran atau masukan dari ahli.
- b. Validitas Konstruk, validitas konstruk berfokus pada sejauh mana alat ukur menunjukkan hasil pengukurannya yang sesuai dengan definisi. Definisi variabel harus jelas agar penilaian validitas konstruk lebih



mudah. Definisi tersebut diturunkan dari teori, jika telah berlandaskan teori yang tepat dan pernyataan atau pernyataan item soal sesuai maka instrumen dinyatakan valid secara validasi konstruk.

- c. Validitas Kriteria, fokus pada membandingkan instrumen yang telah dikembangkan dengan instrumen lain yang dianggap sebanding dengan apa yang telah dikembangkan. Ada dua jenis validitas kriterian yaitu, 1) Validitas Kriteria Prediktif, dan 2) Validitas Kriteria Bersamaan.

Uji validitas digunakan untuk mengukur layak atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas pada setiap pertanyaan hasil  $r$  hitung dibandingkan dengan  $r$  tabel dimana  $df = n - 2$  untuk signifikan 5%,  $n =$  jumlah sampel. Jika suatu nilai signifikan  $a < (0,05)$  maka dapat dikatakan valid, sedangkan jika suatu nilai signifikan  $a > (0,05)$  maka dikatakan tidak valid (Sugiyono, 2018)

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas *Alpha Cronbach's* merupakan pengujian yang menunjukkan apakah suatu instrumen yang digunakan untuk memperoleh informasi dapat dipercaya untuk mengungkap informasi di lapangan sebagai alat pengumpulan data. (Yusup, 2018). Uji reliabilitas merupakan derajat konsistensi dan stabilitas dari suatu data ataupun temuan. Data yang tidak reliabel maka tidak dapat diproses lebih lanjut karena akan menghasilkan

kesimpulan yang bias. Suatu kuesioner atau alat ukur lainnya dinyatakan reliabel jika jawaban yang diberikan oleh responden bersifat konsisten dari waktu ke waktu. Adapun kriteria yang digunakan untuk mengukur uji reliabilitas antara lain(Sugiyono, 2018):

- Jika *Cronbach Alpha* > 0,60 maka dikatakan reliable
- Jika *Cronbach Alpha* < 0,60 maka dikatakan tidak reliabel

### 3.9.2 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari tiga tahapan yaitu :

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui apakah data berasal dari populasi yang terdistribusi secara normal atau berada dalam sebaran normal. Distribusi normal memiliki arti sebagai distribusi simetris dengan modus, mean, dan median berada di pusat. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Dasar dari pengambilan keputusan adalah jika nilai  $L_{hitung} > L_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, dan jika nilai  $L_{hitung} < L_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. (Nuryadi, Astuti, Utami, & Budiantara, 2017).

Terdapat dua cara yang digunakan untuk mengetahui residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Uji analisis grafik yaitu dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal.

Distribusi dapat dikatakan normal apabila data menyebar disekitar/mengikuti garis normal atau distribusi tidak menyimpang ke kiri atau ke kanan (kurva normal). Kemudian dengan uji statistik untuk mengetahui normalitas data menggunakan uji untuk mengetahui normalitas data menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* yang dilihat pada nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*. Adapun kriteria yang digunakan dalam uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* yaitu:

- Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal
- Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen atau variabel bebas atau tidak. Ketentuan yang dapat dijadikan acuan dalam uji multikolinearitas adalah dengan melihat nilai tolerance dan nilai VIF. Apabila nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinearitas begitupun sebaliknya. (Ghozali, 2013)

## 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varince dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain atau tidak. Dalam penelitian untuk mendeteksi terjadi atau tidak terjadinya heterokedastisitas adalah dengan menggunakan grafik *scatterplot* dan uji *Gletser*. Dalam grafik *scatterplot*

apabila titik – titik pada grafik menyebar atau tidak membentuk pola yang jelas, maka dinyatakan tidak terjadi heterokedastisitas. Sedangkan dalam uji *Gletser* dengan melihat nilai signifikansi sebagai berikut (Ghozali, 2013) :

- Apabila nilai probability (sig) > alpha (0,05 atau 5%) maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila nilai probability (sig) < alpha (0,05 atau 5%) maka terjadi heteroskedastisitas.

### **3.9.3 Pengujian Hipotesis**

#### **1. Uji Hipotesis (Uji t)**

Setelah menentukan anggapan dasar, langkah selanjutnya adalah penyusunan hipotesis. Untuk menjawab pertanyaan yang ada pada masalah penelitian, dibuatlah dugaan sementara yang nantinya akan dibuktikan melalui penelitian empiris. Karena sebelum memberikan jawaban secara faktual, mencoba terlebih dahulu untuk dijawab secara teoritis. Hipotesis sendiri dapat diartikan sebagai suatu dugaan terhadap suatu hal, dengan kata lain hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara yang digunakan untuk menjawab suatu permasalahan. Hipotesis juga merupakan dugaan kesimpulan hubungan antar variabel pada dalam penelitian. Menurut Prof. Dr. S. Nasution mendefinisikan bahwa hipotesis adalah pernyataan tentatif yang berupa dugaan sementara mengenai hal – hal yang sedang diamati dalam tujuan untuk memahami. (Nuryadi, Astuti, Utami, & Budiantara, 2017)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji t dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikan sebesar 0,05 atau 5%. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom sig. Adapun kriteria yang digunakan dalam uji t sebagai berikut:

- Jika nilai probabilitas signifikansi  $< 0,05$  dan  $f \text{ hitung} > f \text{ tabel}$ , maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- Jika nilai probabilitas signifikansi  $> 0,05$  dan  $f \text{ hitung} < f \text{ tabel}$ , maka tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

## **2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis jalur merupakan analisis lanjutan dan pengembangan dari analisis regresi berganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel X1, X2, X3 terhadap Z serta dampaknya terhadap Y (Ghozali, 2016). Analisis jalur tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substansi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Analisis jalur digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis

kausalitas imajiner(Ghozali, 2018).Dalam analisis jalur terdapat 2 persamaan yang akan digunakan:

$$Z = P_1X_1 + P_2X_2 + \varepsilon \dots\dots\dots \text{(Sub Struktural 1)}$$

$$Y = p_1X_1 + p_2X_2 + p_3Z + \varepsilon \dots\dots\dots \text{(Sub Struktural 2)}$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

Z = Motivasi Karyawan

p<sub>1</sub> = Koefisien Kepemimpinan Etis

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Etis

p<sub>2</sub> = Koefisien Kecerdasan Emosional

X<sub>2</sub> = Kecerdasan Emosional

p<sub>3</sub> = Koefisien Motivasi Karyawan

ε = nilai *error* (tingkat kesalahan)

### 3. Uji Sobel (*Sobel Test*)

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang telah dikembangkan oleh Sobel, dan dikenal dengan uji *sobel/sobel test*. Uji *sobel* digunakan untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen/bebas (X) ke variabel dependen/terikat (Y) melalui variabel mediasi (Z)(Ghozali, 2016). Adapun rumus uji *sobel* sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Keterangan:

Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (Z)

b : Jalur variabel mediasi (Z) dengan variabel dependen (Y)

Sa : Standar eror koefisien a

Sb : Standar eror koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini kemudian dibandingkan dengan nilai t table. Jika nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi secara signifikan dari variabel X ke variabel Y melalui variabel Z (Ghozali, 2011).

### 3.9.4 Uji Ketetapan Model

#### 1. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali, (2018) uji F digunakan untuk mengetahui seluruh variabel independen (variabel bebas) yang termasuk dalam model penelitian memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (variabel terikat). Uji F dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikan sebesar 0,05 atau 5%. Adapun kriteria yang digunakan dalam uji F sebagai berikut:

- a) Jika nilai probabilitas signifikansi  $<$  0,05 dan f hitung  $>$  f tabel, maka semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

b) Jika nilai probabilitas signifikansi  $> 0,05$  dan  $f$  hitung  $< f$  tabel, maka semua variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

## 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan model regresi dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi atau *adjusted R<sup>2</sup>* antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika nilai koefisien determinasi yang mendekati satu, artinya menunjukkan adanya pengaruh variabel bebas (X) yang besar terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya nilai koefisien determinasi semakin kecil atau mendekati nol, maka dapat dikatakan pengaruh variabel bebas (X) adalah kecil terhadap variabel terikat (Y) (Ferdinand, 2014).



## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan yang di mediasi motivasi karyawan. Penelitian dilakukan di PT Bank Syariah Indonesia Area Surakarta, dengan menjadikan keseluruhan daripada karyawan sebagai populasi. Untuk kriteria responden yaitu karyawan PT Bank Syariah Indonesia Area Surakarta yang sudah bekerja minimal 1 tahun. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer, data tersebut diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner yang telah dibagikan. Pengumpulan data berlangsung selama 1 bulan (Maret – April 2022)

#### 4.2 Analisis Deskriptif Responden

Analisis deskriptif yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, divisi pekerjaan, lama bekerja, pendapatan, dan tingkat pendidikan terakhir pada karyawan PT Bank Syariah Indonesia Area Solo, sebagai berikut:

##### 4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4. 1**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	Laki-Laki	70	67,3 %
2.	Perempuan	34	32,7 %
Total		104	100%

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.1 data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin diatas, menunjukkan bahwa dari 104 responden terdiri dari 70 responden berjenis kelamin laki – laki dengan persentase sebesar 67,3%, dan jumlah responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 34 responden dengan persentase sebesar 32,7%. Hal ini menunjukkan bahwa PT BSI Area Solo yang mengisi kuesioner penelitian ini didominasi oleh responden dengan jenis kelamin laki – laki.

#### 4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	25 – 30 tahun	33	31,7 %
2.	31 – 40 tahun	61	58,7 %
3.	41 – 50 tahun	7	7 %
4.	≥ 50 tahun	3	2,9 %
Total		104	100 %

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden penelitian ini terdiri 4 kelompok usia, yaitu dari 33 responden pada rentang usia 25 – 30 tahun dengan persentase 31,7 %, 61 responden pada rentang usia 31 – 40 tahun dengan persentase 58,7 %, 7 responden pada rentang usia 41 – 50 tahun dengan persentase 7%, dan 3 responden pada usia ≥ 50 tahun dengan persentase 2,9 %. Data tersebut menunjukkan bahwa dari responden penelitian didominasi oleh responden dengan rentang usia 31-40 tahun.

### 4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Departemen Pekerjaan

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen Pekerjaan

No.	Departemen	Jumlah Responden	Persentase
1.	AFO	10	9,6 %
2.	AFR	1	1 %
3.	AOSS	1	1 %
4.	Area Manajer	1	1 %
5.	Area Solo	9	8,7 %
6.	Bisnis	1	1 %
7.	CB	2	1,9 %
8.	CMG	5	4,8 %
9.	Consumer	10	9,6 %
10.	CS	1	1 %
11.	Financing Risk	7	6,7 %
12.	Funding	5	4,8 %
13.	KLP Area	2	1,9 %
14.	Koord. Area	1	1 %
15.	Marketing	5	4,8 %
16.	Mikro	1	1 %
17.	OB	5	4,8 %
18.	Operasional	6	5,8 %
19.	Pawning	1	1 %
20.	PBR	6	5,8 %
21.	RBC	3	2,9 %
22.	Retail	3	2,9 %
23.	Sales Force	1	1 %
24.	Security	1	1 %
25.	SME	10	9,6 %
26.	SPV	1	1 %
27.	Teller	2	1,9 %
28.	Umum	3	2,9 %
Total		104	100 %

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel diatas menunjukkan bahwa responden terbagi menjadi beberapa departemen yaitu, 10 responden departemen AFO dengan persentase 9,6 %. 1 responden departemen AFR dengan persentase 1 %. 1 responden departemen AOSS dengan persentase

1%. 1 responden Area Manajer dengan persentase 1 %. 9 responden departemen Area Solo dengan persentase 8,7 %. 1 responden departemen bisnis dengan persentase 1 %. 2 responden departemen CB dengan persentase 1,9 %. 5 responden departemen CMG dengan persentase 4,8 %. 10 responden departemen Consumer dengan persentase 9,6 %. 1 responden departemen CS dengan persentase 1 %. 7 responden dari departemen financing risk dengan persentase 6,7 %. 5 responden departemen funding dengan persentase 4,8 %. 2 responden departemen KLP Area dengan persentase 1,9 %. 1 responden dari koordinator area dengan persentase 1 %. 5 responden departemen marketing dengan persentase sebesar 4,8 %. 1 responden departemen mikro dengan persentase 1 %. 5 responden dari OB dengan persentase 4,8 %. 6 responden departemen operasional dengan persentase 5,8 %. 1 responden departemen pawning dengan persentase 1 %. 6 responden departemen PBR dengan persentase 5,8 %. 3 responden departemen RBC dengan persentase 2,9 %. 3 responden dari departemen retail dengan persentase 2,9 %. 1 responden dari sales force dengan persentase 1 %. 1 responden dari security dengan persentase 1 %. 10 responden dari departemen SME dengan persentase 9,6 %. 1 responden dari SPV dengan persentase sebesar 1 %. 2 responden dari teller dengan persentase 1,9. Dan yang terakhir 3 responden dari departemen umum dengan persentase 2,9 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner penelitian tersebar dan diisi sebagian departemen yang ada pada PT BSI Area Solo dengan didominasi departemen yang ada pada rantai area yaitu AFO, Area Solo, Consumer, dan SME.

#### 4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	1- 5 tahun	26	25 %
2.	6 – 10 tahun	50	48,1 %
3.	≥ 11 tahun	28	26,9 %
Total		104	100 %

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil pada tabel 4.4 karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat diketahui dari 104 responden terbagi menjadi 3 yaitu, responden dengan lama bekerja 1 -5 tahun berjumlah 26 responden dengan persentase sebesar 25 %. Responden dengan rentang lama bekerja 6 – 10 tahun berjumlah 50 responden dengan persentase 48,1 %. Sedangkan responden dengan lama bekerja lebih dari atau sama dengan 11 tahun berjumlah 28 responden dengan persentase sebesar 26,9 %. Dari hasil berikut dapat disimpulkan bahwa keseluruhan reponden yang telah mengisi kuesioner didominasi oleh karyawan dengan lama bekerja 6 – 10 tahun di sektor perbankan khususnya PT BSI Area Solo.

#### 4.2.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendapatan

**Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan**

No.	Pendapatan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	≤ Rp 5.000.000,00	51	49 %
2.	Rp 6.000.000,00 – Rp 10.000.000,00	51	49 %
3.	≥ Rp 11.000.000,00	2	1,9 %
Total		104	100 %

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan data tabel 4.5 karakteristik responden berdasarkan jumlah pendapatan menunjukkan 3 golongan pendapatan yang diterima responden tiap bulannya yaitu, pertama pendapatan  $\leq$  Rp 5.000.000,00 berjumlah 51 responden dengan nilai persentase 49 %. Kedua rentang pendapatan Rp 6.000.000,00 – Rp 10.000.000,00 berjumlah 51 responden dengan nilai persentase sebesar 49 %. Dan ketiga pendapatan  $\geq$  Rp 11.000.000,00 berjumlah 2 responden dengan persentase 1,9 %. Hal ini menunjukkan bahwa rata – rata responden yaitu karyawan PT Bank Syariah Indonesia Area Solo mendapatkan gaji per bulan pada rentang  $\leq$  Rp 5.000.000,00 dan Rp 6.000.000,00 – Rp 10.000.000,00 sesuai dengan posisi jabatan dan departemen yang ditugaskan.

#### 4.2.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA / Sederajat	18	17,3 %
2	D3 (Diploma 3)	2	1,9 %
3.	S1 / D4	84	80,8%
4.	S2	0	0
Total		104	100 %

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan data hasil penelitian pada tabel 4.6 karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir yaitu, responden dengan pendidikan terakhir SMA / Sederajat berjumlah 18 karyawan dengan nilai persentase sebesar 17,3 %. Pendidikan terakhir D3 (Diploma 3) berjumlah 2

karyawan dengan nilai persentase sebesar 1,9 %. Pendidikan terakhir S1 / D4 berjumlah 84 karyawan dengan persentase sebesar 80,8 %. Sedangkan pada pendidikan terakhir S2 tidak ada. Hal tersebut dapat menggambarkan bahwa pendidikan terakhir yang mendominasi di lingkungan kerja PT Bank Syariah Indonesia Area Solo yaitu responden karyawan dengan pendidikan terakhir S1 / D4.

### 4.3 Pengujian dan Hasil Analisis Data

#### 4.3.1 Uji Instrumen Penelitian

##### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur layak atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas pada setiap pertanyaan hasil  $r$  hitung dibandingkan dengan  $r$  tabel dimana  $df = n - 2$  untuk signifikan 5%,  $n =$  jumlah sampel. Jika suatu nilai signifikan  $a < (0,05)$  maka dapat dikatakan valid, sedangkan jika suatu nilai signifikan  $a > (0,05)$  maka dikatakan tidak valid (Sugiyono, 2018)

**Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X1)	X1.1	0,788	0,1927	Valid
	X1.2	0,660	0,1927	Valid
	X1.3	0,763	0,1927	Valid
	X1.4	0,597	0,1927	Valid
	X1.5	0,810	0,1927	Valid

	X1.6	0,809	0,1927	Valid
Kecerdasan Emosional (X2)	X2.1	0,596	0,1927	Valid
	X2.2	0,656	0,1927	Valid
	X2.3	0,611	0,1927	Valid
	X2.4	0,692	0,1927	Valid
	X2.5	0,664	0,1927	Valid
	X2.6	0,640	0,1927	Valid
	X2.7	0,607	0,1927	Valid
	X2.8	0,731	0,1927	Valid
Motivasi Karyawan (Z)	Z1	0,679	0,1927	Valid
	Z2	0,705	0,1927	Valid
	Z3	0,792	0,1927	Valid
	Z4	0,729	0,1927	Valid
	Z5	0,630	0,1927	Valid
	Z6	0,728	0,1927	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,658	0,1927	Valid
	Y2	0,802	0,1927	Valid
	Y3	0,761	0,1927	Valid
	Y4	0,638	0,1927	Valid
	Y5	0,719	0,1927	Valid
	Y6	0,758	0,1927	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai r hitung > r tabel, hal ini menunjukkan bahwa kuesioner yang disebarkan tersebut layak untuk digunakan dalam penelitian. Hasil uji ini juga menunjukkan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner penelitian mampu mengukur variabel yang ingin diukur atau dengan kata lain pernyataan – pernyataan dalam kuesioner tersebut valid. Artinya, bahwa



semua item pernyataan kuesioner penelitian mampu mengukur variabel kepemimpinan etis (*ethical leadership*) (X1), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) (X2), motivasi karyawan (*employee motivation*) (Z) dan kinerja karyawan (Y).

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah derajat konsistensi dan stabilitas suatu data atau temuan dari waktu ke waktu. Suatu pernyataan dapat dikatakan reliabel yaitu dengan melihat pada *Cronbach Alpha*. Adapun kriteria yang digunakan untuk mengukur uji reliabilitas antara lain (Sugiyono, 2018): Jika *Cronbach alpha* > 0,60 maka dikatakan reliabel dan jika *Cronbach Alpha* < 0,60 maka dikatakan tidak reliabel.

**Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Standar Reliabel	Keterangan
<i>Ethical Leadership (X1)</i>	0,835	0,60	Reliabel
<i>Emotional Intelligence (X2)</i>	0,803	0,60	Reliabel
<i>Employee Motivation (Z)</i>	0,801	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,814	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer, diolah 2022

Hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *ethical leadership (X1)*, *emotional intelligence (X2)*, *employee motivation (Z)* dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, dari kondisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kuesioner tersebut konsisten sehingga indikator yang digunakan dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur

dalam penelitian ini.

### 4.3.2 Pengujian Persamaan I

#### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik Persamaan I digunakan untuk menguji variabel X1, X2 terhadap Z Uji asumsi klasik terdiri uji normalitas, ujimultikolinearitas dan uji heteroskedastisitas sebagai berikut:

#### a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali, (2018), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dua model regresi, variabel independen dan variabel dependennya berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini untuk mengetahui normalitas data menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* yang dilihat pada nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*. Dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0,05 maka data berdistribusi normal
- Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)* < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

**Tabel 4. 9 Uji Normalitas Persamaan I**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		104
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,38932254
Most Extreme Differences	Absolute	,061
	Positive	,061
	Negative	-,032
Test Statistic		,061
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data Primer, diolah 2022

Dari hasil uji normalitas persamaan I diatas, dapat diketahui bahwa nilai  $Asymp.Sig.(2-tailed) > 0,05$ , yaitu  $0,200 > 0,05$ . Jadi, dari tabel diatas disimpulkan bahwa data residual atau jawaban dinyatakan telah berdistribusi secara normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen atau variabel bebas atau tidak. Ketentuan yang dapat dijadikan acuan dalam uji multikolinearitas adalah dengan melihat nilai tolerance dan nilai VIF. Apabila nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinearitas begitupun sebaliknya. (Ghozali, 2013)

**Tabel 4. 10 Uji Multikolinearitas Per. I**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9,823	3,087		3,182	,002		
Ethical Leadership	,280	,086	,296	3,241	,002	,952	1,051
Emotional Intelligence	,244	,081	,274	2,999	,003	,952	1,051

a. Dependent Variable: Employee Motivation

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil output SPSS 23 menunjukkan hasil uji multikolinearitas persamaan I, nilai *tolerance* untuk variabel *ethical leadership* dan *emotional intelligence* sebesar 0,952 sama untuk kedua

variabel tersebut. Nilai *tolerance* 0,952 lebih besar dari 0,10. Selanjutnya dilihat dari nilai VIF dari kedua variabel yaitu 1,051 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Maka artinya pada uji multikolinearitas persamaan I menghasilkan kesimpulan nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  dan  $VIF \leq 10$  artinya tidak terjadi gejala multikolinearitas antara kedua variabel independen.

c. **Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain atau tidak. Dalam penelitian untuk mendeteksi terjadi atau tidak terjadinya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan grafik *scatterplot* dan uji *Gletser*. Dalam grafik *scatterplot* apabila titik – titik pada grafik menyebar atau tidak membentuk pola yang jelas, maka dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Sedangkan dalam uji *Gletser* dengan melihat nilai signifikansi sebagai berikut (Ghozali, 2013) :

- Apabila nilai probability (sig)  $>$  alpha (0,05 atau 5%) maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila nilai probability (sig)  $<$  alpha (0,05 atau 5%) maka terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 4. 11 Uji Heteroskedastisitas Persamaan I**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,837	1,840		1,542	,126
	Ethical Leadership	,035	,051	,068	,674	,502
	Emotional Intelligence	-,053	,049	-,111	-1,092	,278

a. Dependent Variable: Abs\_Res1

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan uji tabel 4.11, dapat diketahui bahwa besar nilai probabilitas sig. > 0,05 secara berurutan yaitu 0,502 > 0,05 dan 0,278 > 0,05. Maka dapat diartikan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

### Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji t dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikan sebesar 0,05 atau 5%. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom sig. Adapun kriteria yang digunakan dalam uji t sebagai berikut:

- Jika nilai probabilitas signifikansi < 0,05 dan  $f_{hitung} > f_{tabel}$ , maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

- Jika nilai probabilitas signifikansi  $> 0,05$  dan  $f$  hitung  $< f$  tabel, maka tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 4. 12 Uji t Persamaan I**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,823	3,087		3,182	,002		
	Ethical Leadership	,280	,086	,296	3,241	,002	,952	1,051
	Emotional Intelligence	,244	,081	,274	2,999	,003	,952	1,051

a. Dependent Variable: Employee Motivation

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Nilai  $t$  hitung pada variabel *Ethical leadership* adalah sebesar 3,241 yang mana lebih besar dari nilai  $t$  tabel =  $t(\alpha/2; n-k) = t(0,025; 101) = 1,98373$  dan nilai probabilitas signifikansinya yaitu sebesar 0,002 yang mana lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee motivation*. Artinya, Semakin tinggi *ethical leadership*, maka semakin meningkatkan *employee motivation*.

Nilai  $t$  hitung pada variabel *emotional intelligence* adalah sebesar 2,999 yang mana lebih besar dari nilai  $t$  tabel =  $t(\alpha/2; n-k) = t(0,025; 101) = 1,98373$  dan nilai probabilitas signifikansinya yaitu sebesar 0,003 yang mana lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H2 diterima, sehingga

dapat disimpulkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee motivation*. Artinya, Semakin tinggi *emotional intelligence*, maka semakin meningkatkan *employee motivation*.

#### b. Uji f

Menurut Ghazali, (2018) uji F digunakan untuk mengetahui seluruh variabel independen (variabel bebas) yang termasuk dalam model penelitian memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (variabel terikat). Uji F dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikan sebesar 0,05 atau 5%. Adapun kriteria yang digunakan dalam uji F sebagai berikut:

- a.) Jika nilai probabilitas signifikansi  $< 0,05$  dan  $f \text{ hitung} > f \text{ tabel}$ , maka semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b.) Jika nilai probabilitas signifikansi  $> 0,05$  dan  $f \text{ hitung} < f \text{ tabel}$ , maka semua variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

**Tabel 4. 13 Uji f Persamaan II**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145,372	2	72,686	12,485	,000 <sup>b</sup>
	Residual	588,013	101	5,822		
	Total	733,385	103			

a. Dependent Variable: Employee Motivation

b. Predictors: (Constant), Emotional Intelligence, Ethical Leadership

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Dari hasil uji F persamaan I pada tabel 4.13 diatas, menunjukkan bahwa besarnya nilai  $F_{hitung}$  adalah 12,485 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Untuk menghitung  $F_{tabel}$  sebelumnya menentukan terlebih dahulu  $df_1$  dan  $df_2$  dengan nilai signifikansi 0,05. Diketahui bahwa  $F_{tabel}(df_1; df_2) = (k-1; n-k) = (2; 101)$ . Dimana ( $df_1$ ) adalah sebagai pembilang, ( $df_2$ ) adalah sebagai penyebut, ( $n$ ) adalah jumlah responden dan ( $k$ ) adalah jumlah variabel.

Dari perhitungan diatas  $F_{tabel}$  diperoleh nilai 3,09, sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $12,485 > 3,09$ ) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak. Dapat ditarik kesimpulan bahwa *ethical leadership dan emotional intelligence* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *employee motivation*.

## Uji Ketetapan Model

### a. Uji Koefisien Deteerminasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan model regresi dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi atau *adjusted R<sup>2</sup>* antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika nilai koefisien determinasi yang mendekati satu, artinya menunjukkan adanya pengaruh variabel bebas (X) yang besar terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya nilai koefisien determinasi semakin kecil atau mendekati nol, maka dapat dikatakan pengaruh variabel bebas (X) adalah kecil terhadap variabel terikat (Y) (Ferdinand, 2014).



**Tabel 4. 14 Uji R2 Persamaan I**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,445 <sup>a</sup>	,198	,182	2,413

a. Predictors: (Constant), Emotional Intelligence, Ethical Leadership

b. Dependent Variable: Employee Motivation

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ ) persamaan I diatas, diketahui besarnya nilai *Adjusted R square* adalah 0,182 hal ini berarti variasi variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen (*ethical leadership dan emotional intelligence*) sebesar 18,2%. Sedangkan 81,8% ( $100\% - 18,2\% = 81,8\%$ ) dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

### 4.3.3 Pengujian Persamaan II

#### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik Persamaan II digunakan untuk menguji variabel *Ethical Leadership (X1)*, *Emotional Intelligence (X2)*, dan *Employee Motivation (Z)* terhadap Kinerja Karyawan (Y). Uji asumsi klasik terdiri uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas sebagai berikut:

#### a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali, (2018), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dua model regresi, variabel independen dan variabel dependennya berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini untuk mengetahui

normalitas data menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* yang dilihat pada nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*. Dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0,05 maka data berdistribusi normal
- Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)* < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

**Tabel 4. 15 Uji Normalitas Per. II**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		104
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,18348854
Most Extreme Differences	Absolute	,053
	Positive	,046
	Negative	-,053
Test Statistic		,053
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas persamaan II pada tabel 4.15 dapat diketahui bahwa besar nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* > 0,05 pada uji normalitas persamaan II, yaitu sebesar 0,200 > 0,05. Maka dapat diartikan bahwa jawaban dinyatakan telah terdistribusi secara normal.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen atau variabel bebas atau tidak. Ketentuan yang dapat dijadikan acuan dalam uji

multikolinearitas adalah dengan melihat nilai tolerance dan nilai VIF. Apabila nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinearitas begitupun sebaliknya. (Ghozali, 2013)

**Tabel 4. 16 Uji Multikolinearitas Pers. II**

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,634	2,974		2,904	,005		
	Ethical Leadership	,228	,083	,256	2,744	,007	,862	1,160
	Emotional Intelligence	,240	,078	,284	3,073	,003	,874	1,144
	Employee Motivation	,136	,091	,144	1,488	,140	,802	1,247

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan data pada tabel 4.16 diatas yaitu hasil dari uji multikolinearitas persamaan II. Dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* untuk variabel *ethical leadership*, *emotional intelligence*, dan *employee motivation* secara berurutan sebesar 0,862; 0,874; dan 0,802. Dari ketiga variabel tersebut nilainya  $> 0,10$ . Sedangkan nilai VIF berturut – turut yaitu 1,160; 1,144; dan 1,247 nilai VIF ketigavariabel tersebut  $< 10$ . Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antar variabel independen.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varince dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain atau tidak. Dalam penelitian untuk mendeteksi

terjadi atau tidak terjadinya heterokedastisitas adalah dengan menggunakan grafik *scatterplot* dan uji *Gletser*. Dalam grafik *scatterplot* apabila titik – titik pada grafik menyebar atau tidak membentuk pola yang jelas, maka dinyatakan tidak terjadi heterokedastisitas. Sedangkan dalam uji *Gletser* dengan melihat nilai signifikansi sebagai berikut (Ghozali, 2013) :

- Apabila nilai probability (sig) > alpha (0,05 atau 5%) maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila nilai probability (sig) < alpha (0,05 atau 5%) maka terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 4. 17 Uji Heteroskedastisitas Pers. II**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,758	1,642		-,462	,645
	Ethical Leadership	,026	,046	,061	,571	,569
	Emotional Intelligence	,067	,043	,163	1,549	,124
	Employee Motivation	-,014	,050	-,030	-,268	,789

a. Dependent Variable: Abs\_Res2

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas persamaan II diatas, dapat diketahui nilai Probabilitas sig. Dari *ethical leadership*, *emotional intelligence*, dan *employee motivation* secara berurutan yaitu 0,569; 0,124; 0,789 dimana nilai tersebut > 0,05. Hal ini menjelaskan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

## Uji Hipotesis

### a. Uji t

Ghozali, (2018) mengatakan bahwa uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Adapun kriteria yang digunakan dalam uji t yaitu jika nilai probabilitas signifikansi  $< 0,05$  dan  $f \text{ hitung} > f \text{ tabel}$ , maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 4. 18 Uji t Persamaan II**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,634	2,974		2,904	,005
	Ethical Leadership	,228	,083	,256	2,744	,007
	Emotional Intelligence	,240	,078	,284	3,073	,003
	Employee Motivation	,136	,091	,144	1,488	,140

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil uji t persamaan II diatas, dapat diketahui bahwa:

Nilai t hitung pada variabel *ethical leadership* adalah sebesar 2,744 yang mana lebih besar dari nilai t tabel =  $t(\alpha/2; n-k) = t(0,025; 100) = 1,98397$  dan nilai profitabilitas signifikansinya yaitu sebesar 0,007 yang mana lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H3 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, Semakin tinggi *ethical leadership*, maka semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Nilai t hitung pada variabel *emotional intelligence* adalah sebesar 3,073 yang mana lebih besar dari nilai t tabel =  $t(\alpha/2; n-k) = t(0,025;$

100)= 1,98397 dan nilai profitabilitas signifikansinya yaitu sebesar 0,003 yang mana lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H4 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, Semakin tinggi *emotional intelligence*, maka semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Nilai t hitung pada variabel *employee motivation* adalah sebesar 1,488 yang mana lebih kecil dari nilai t tabel =  $t(\alpha/2; n-k) = t(0,025; 100) = 1,98397$  dan nilai profitabilitas signifikansinya yaitu sebesar 0,140 yang mana lebih besar dari 0,05. Dengan demikian H5 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee motivation* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### b. Uji f

Menurut Ghazali, (2018) uji F digunakan untuk mengetahui seluruh variabel independen (variabel bebas) yang termasuk dalam model penelitian memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (variabel terikat). Adapun kriteria yang digunakan dalam uji F yaitu jika nilai probabilitas signifikansi  $< 0,05$  dan  $f \text{ hitung} > f \text{ tabel}$ , maka semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

**Tabel 4. 19 Uji f Persamaan III**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	165,848	3	55,283	11,258	,000 <sup>b</sup>
	Residual	491,065	100	4,911		
	Total	656,913	103			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Employee Motivation, Emotional Intelligence, Ethical Leadership

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Dari hasil uji F persamaan II diatas, menunjukkan bahwa besarnya nilai  $F_{hitung}$  adalah 11,258 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Untuk menghitung  $F_{tabel}$  sebelumnya menentukan terlebih dahulu  $df_1$  dan  $df_2$  dengan nilai signifikansi 0,05. Diketahui bahwa  $F_{tabel}(df_1; df_2) = (k-1; n-k) = (3; 100)$ . Dimana ( $df_1$ ) adalah sebagai pembilang, ( $df_2$ ) adalah sebagai penyebut, ( $n$ ) adalah jumlah responden dan ( $k$ ) adalah jumlah variabel.

Dari perhitungan diatas  $F_{tabel}$  diperoleh nilai 2,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $11,258 > 2,70$ ) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak. Dapat ditarik kesimpulan bahwa *ethical leadership, emotional intelligence*, dan *employee motivation* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## Uji Ketetapan Model

### a. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan model regresi dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi atau *adjusted R<sup>2</sup>* antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika nilai koefisien determinasi yang mendekati satu, artinya menunjukkan adanya pengaruh variabel bebas (X) yang besar terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya nilai koefisien determinasi semakin kecil atau mendekati nol, maka dapat dikatakan pengaruh variabel bebas (X) adalah kecil terhadap variabel terikat (Y) (Ferdinand, 2014).

**Tabel 4. 20 Uji R<sup>2</sup> Persamaan II**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,502 <sup>a</sup>	,252	,230	2,216

a. Predictors: (Constant), Employee Motivation, Emotional Intelligence, Ethical Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan hasil Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ ) persamaan II diatas, diketahui besarnya nilai *Adjusted R square* adalah 0,230 hal ini berarti variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen (*ethical leadership*, *emotional intelligence*, dan *employee motivation*) sebesar 23%. Sedangkan 77% ( $100\% - 23\% = 77\%$ ) dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

#### 4.3.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan analisis lanjutan dan pengembangan dari analisis regresi berganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kusal antara variabel X1, X2, X3 terhadap Z serta dampaknya terhadap Y (Ghozali, 2016). Analisis jalur tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substansi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel (Ghozali, 2018).

##### 1. Sub – Struktural 1

Persamaan sub – struktural 1 sebagai berikut :

$$Z = p_1X_1 + p_2X_2 + \varepsilon_1$$



**Tabel 4. 21 Uji R2****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,445 <sup>a</sup>	,198	,182	2,413

a. Predictors: (Constant), Emotional Intelligence, Ethical Leadership

b. Dependent Variable: Employee Motivation

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Untuk nilai  $\epsilon_1$  diperoleh dari rumus  $\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,198} = 0,896$ .

**Tabel 4. 22 Uji t****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9,823	3,087		3,182	,002		
Ethical Leadership	,280	,086	,296	3,241	,002	,952	1,051
Emotional Intelligence	,244	,081	,274	2,999	,003	,952	1,051

a. Dependent Variable: Employee Motivation

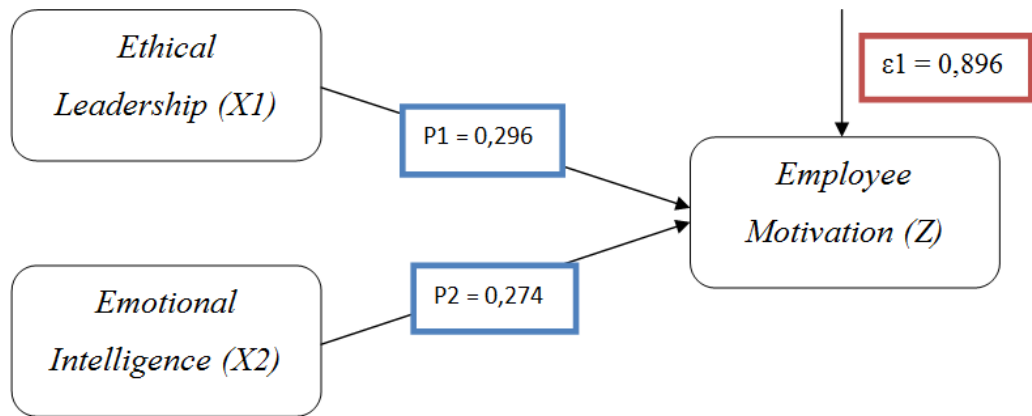
Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan informasi – informasi dari data di atas untuk melengkapi persamaan sub-struktural I maka persamaan substruktural I menjadi seperti berikut :

$$Z = p_1X_1 + p_2X_2 + \epsilon_1$$

$$Z = 0,296 X_1 + 0,274 X_2 + 0,896$$

Maka dapat digambarkan jalur model sub struktural 1 sebagai berikut :



**Gambar 4. 1 Model *path analysis* sub-struktural 1**

Berdasarkan informasi dari gambar 4.1, maka *path analysis* dari persamaan sub-struktural 1 dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- a) Pengaruh langsung  $X1 - Z = 0,296$ , artinya meningkatnya *employee motivation* secara langsung dipengaruhi oleh *ethical leadership* sebesar 29,6%
- b) Pengaruh langsung  $X2 - Z = 0,274$ , artinya meningkatnya *employee motivation* secara langsung dipengaruhi oleh *emotional intelligence* sebesar 27,4%
- c) Pengaruh variabel lain  $\varepsilon_1 - Z = 0,896$ , artinya meningkatnya *employee motivation* dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, yaitu sebesar 0,896 atau 89,6%

## 2. Sub – Struktural 2

Persamaan sub – struktural 2 sebagai berikut :

$$Y = p_1X_1 + p_2X_2 + p_3Z + \varepsilon_2$$

**Tabel 4. 23 Uji R2**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,502 <sup>a</sup>	,252	,230	2,216

a. Predictors: (Constant), Employee Motivation, Emotional Intelligence, Ethical Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Untuk nilai  $\epsilon_2$  diperoleh dari rumus  $\epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,252} = 0,865$

**Tabel 4. 24 Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,634	2,974		2,904	,005
	Ethical Leadership	,228	,083	,256	2,744	,007
	Emotional Intelligence	,240	,078	,284	3,073	,003
	Employee Motivation	,136	,091	,144	1,488	,140

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

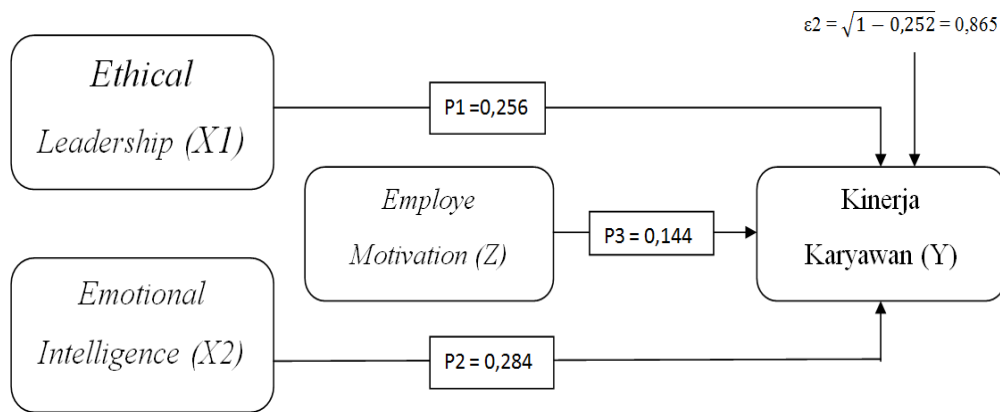
Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

Berdasarkan informasi – informasi dari data di atas untuk melengkapi persamaan sub-struktural I maka persamaan substruktural 2 menjadi seperti berikut :

$$Y = p_1X_1 + p_2X_2 + p_3Z + \epsilon_2$$

$$Y = 0,256X_1 + 0,284X_2 + 0,144Z + 0,865$$

Maka dapat digambarkan jalur model sub struktural 2 sebagai berikut :



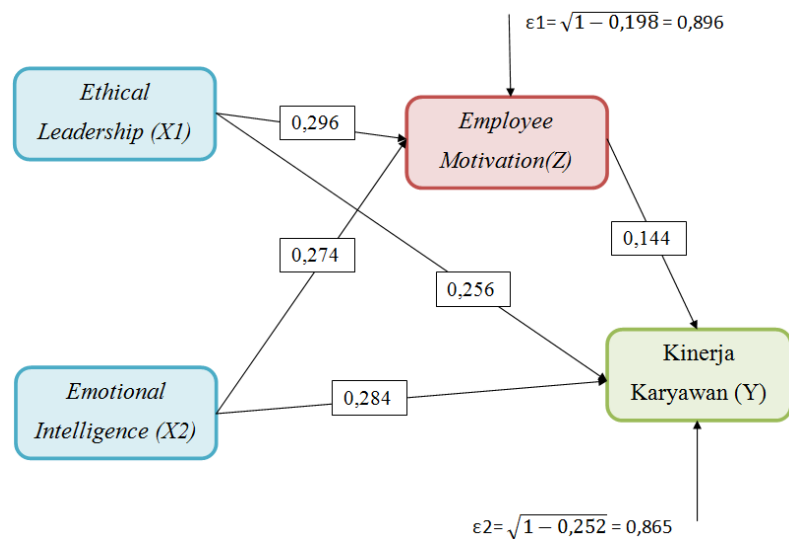
**Gambar 4. 2 Model *path analysis* sub – struktural 2**

Berdasarkan informasi dari gambar 4.2, maka *path analysis* dari persamaan sub-struktural 2 dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Pengaruh langsung  $X1 - Y = 0,256$ , artinya meningkatnya kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh *ethical leadership* sebesar 25,6%
- Pengaruh langsung  $X2 - Y = 0,284$ , artinya meningkatnya kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh *emotional intelligence* sebesar 28,4%
- Pengaruh langsung  $Z - Y = 0,144$ , artinya kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh *employee motivation* sebesar 14,4%.
- Pengaruh variabel lain  $\epsilon_2 - Y = 0,865$ , artinya meningkatnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel – variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebesar 86,5 %.

### 3. Model *path analysis* Keseluruhan

Berdasarkan analisis sub – struktural 1 dan sub – struktural 2 maka dapat dibuat model analisis jalur keseluruhan sebagai berikut :



Gambar 4. 3 *Path Analysis* Keseluruhan

Tabel 4. 25 Klasifikasi Hasil Analisis Jalur

Hipotesis	Keterangan	Koef.	T	Sig.	Kesimpulan
H1	$X_1 \rightarrow Z$	0,296	3,241	0,002	Diterima
H2	$X_2 \rightarrow Z$	0,274	2,999	0,003	Diterima
H3	$X_1 \rightarrow Y$	0,256	2,744	0,007	Diterima
H4	$X_2 \rightarrow Y$	0,284	3,073	0,003	Diterima
H5	$Z \rightarrow Y$	0,144	1,488	0,140	Ditolak

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

#### 4.3.5 *Sobel Test*

Uji sobel digunakan untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen/bebas ( $X$ ) ke variabel dependen/terikat ( $Y$ ) melalui variabel mediasi ( $Z$ ). Pengaruh tidak langsung  $X$  ke  $Y$  melewati  $Z$

dihitung dengan cara mengalikan jalur X ke Z (dilambangkan dengan a) dengan jalur Z ke Y (dilambangkan dengan b), sehingga dapat dilambangkan dengan (ab). Uji Sobel dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka terjadi pengaruh mediasi secara signifikan dari variabel X ke variabel Y melalui variabel Z (Ghozali, 2011).

### 1. Persamaan 1 ( $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )

Diketahui :  $a_1 = 0,280$        $Sa_1 = 0,086$

$b = 0,136$        $Sb = 0,091$

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,136)^2 (0,086)^2 + (0,280)^2 (0,091)^2 + (0,086)^2 (0,091)^2} \\
 &= \sqrt{0,00013679642 + 0,0006492304 + 0,00006124628} \\
 &= \sqrt{0,0008472731} \\
 &= 0,02910795596 \\
 t &= \frac{ab}{Sab} \\
 &= \frac{(0,280)(0,136)}{0,02910795596} \\
 &= 1,30823339338
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 1,30823339338, yang mana hasil tersebut lebih kecil dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,98397. Sehingga  $H_0$  ditolak dan dapat disimpulkan bahwa *employee motivation* tidak dapat memediasi hubungan antara *ethical leadership* terhadap kinerja karyawan.

## 2. Persamaan 2 ( $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )

$$\text{Diketahui : } a_2 = 0,244 \quad S_{a_2} = 0,081$$

$$b = 0,136 \quad S_b = 0,091$$

$$\begin{aligned} S_{ab} &= \sqrt{b^2 S_{a^2} + a^2 S_{b^2} + S_{a^2} S_{b^2}} \\ &= \sqrt{(0,136)^2 (0,081)^2 + (0,244)^2 (0,091)^2 + (0,081)^2 (0,091)^2} \\ &= \sqrt{0,00012135226 + 0,00049301762 + 0,00005433164} \\ &= \sqrt{0,00066870152} \\ &= 0,02585926372 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} t &= \frac{ab}{S_{ab}} \\ &= \frac{(0,244)(0,136)}{0,02585926372} \\ &= 1,28325386056 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 1,28325386056, yang mana hasil tersebut lebih kecil dari  $t_{tabel}$  yaitu 1,98397 Sehingga  $H_7$  ditolak dan dapat disimpulkan bahwa *employee motivation* tidak dapat memediasi hubungan antara *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4. 26 Hasil Uji Sobel**

Hipotesis	Keterangan	Sab	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Kesimpulan
H6	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,029107955 96	1,3082333 9338	1,98397	Ditolak
H7	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,025859263 72	1,2832538 6056	1,98397	Ditolak

Sumber Data : Data Primer, diolah 2022

#### **4.4 Pembahasan Hasil Penelitian (Pembuktian Hipotesis)**

##### **4.4.1 Pengaruh kepemimpinan etis terhadap motivasi karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Pernyataan ini dibuktikan pada uji t persamaan I dengan diperolehnya nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $3,241 > 1,98373$  dengan signifikansi  $0,002 < 0,05$  sehingga H1 diterima. Artinya, semakin baik perwujudan dari penerapan kepemimpinan etis, maka akan meningkatkan motivasi karyawan pada lingkungan kerja tersebut.

Dengan kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan merupakan salah satu dari banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pada suatu individu dalam lingkungan kerja. Apabila seorang pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan etis dengan tepat maka akan meningkatkan kualitas hubungan antara pimpinan dengan karyawan, seperti pimpinan selalu memotivasi karyawannya, memberikan contoh yang dimulai dari diri sendiri untuk menumbuhkan motivasi pada karyawan dalam melakukan pekerjaan dan menjaga komunikasi dalam organisasi.

##### **4.4.2 Pengaruh kecerdasan emosional terhadap motivasi karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Dibuktikan dengan hasil dari uji t yang menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan nilai  $2,999 > 1,98373$  dan nilai signifikansi  $0,003 < 0,05$  sehingga H2 diterima. Artinya semakin tinggi kecerdasan emosional pada karyawan, maka semakin tinggi juga motivasi karyawan tersebut.

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam mengendalikan emosi dan bagaimana memahami emosinya dalam lingkungan kerja atau situasi tertentu untuk menentukan keputusan dan tindakan yang akan dilakukan. Kecerdasan emosional yang sudah



mengalami perkembangan dengan baik akan mampu mengatur pola pikir yang nantinya akan mendorong untuk lebih produktif dalam pekerjaan. Dorongan itulah yang merupakan wujud dari motivasi karyawan. Karena motivasi merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang dimiliki. Kombinasi kecerdasan emosional dengan motivasi kerja akan menjadi kekuatan bagi seseorang yang nantinya akan mempengaruhi intensitas dan ketekunan perilaku seseorang secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi maupun individu.

#### **4.4.3 Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini dibuktikan dengan hasil dari uji t terhadap variabel tersebut menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $2,744 > 1,98397$  dengan signifikansi  $0,077 < 0,05$ . Artinya, semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan etis, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan penjelasan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi akan menjadi contoh perilaku bagi karyawannya. Pemimpin yang senantiasa mengerjakan tugasnya sesuai dengan prosedur dan target perusahaan akan memotivasi kinerja karyawannya untuk terpacu lebih baik lagi. Kepemimpinan etis mengedepankan sikap seorang pemimpin yang berperilaku adil serta memanusiakan karyawannya dalam hal pekerjaan, kondisi hubungan yang sedemikian baik akan berdampak pada upaya karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dengan menyelesaikan pekerjaannya sesuai prosedur perusahaan dan tepat waktu. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sara Akaari & Dr Org (2021) Menyatakan nyatakan bahwa perilaku tertentu dari kepemimpinan etis seperti integritas, kredibilitas, keadilan, pertimbangan, rasa hormat dan motivasi membuat karyawan merasa lebih nyaman di lingkungan mereka dan tempat kerja, yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.4.4 Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan hasil dari uji t yang menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $3,073 > 1,98397$  dengan nilai signifikansi  $0,003 < 0,05$ . Artinya, semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dalam diri seseorang ketika mampu dikondisikan dengan baik maka akan memberikan output yang baik pula. Mengontrol emosi dalam lingkungan kerja mampu memberikan efek yang baik dalam penentuan sikap maupun keputusan, kecerdasan emosional dengan kondisi seperti ini mampu menjadi salah satu pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan mudah. Seorang pimpinan yang mampu mengoptimalkan pengendalian emosi dalam lingkungan kerja maupun sikap pribadi terhadap karyawannya, dapat memicu timbulnya rasa kepercayaan dalam lingkungan kerja serta meningkatkan kinerja karyawan dan dapat dijadikan contoh perilaku oleh karyawannya. Hal ini selaras dengan penelitian Lia et al., (2020) yang menyatakan bahwa seseorang yang dinilai mampu mengendalikan emosionalnya dengan baik, maka outputnya akan berpengaruh kepada kinerja karyawan yang ikut membaik juga.

#### 4.4.5 Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan hasil dari uji t dengan perolehan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  sebesar  $1,488 < 1,98397$  dengan signifikansi  $0,140 > 0,05$ . Artinya, motivasi karyawan tidak dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan kemungkinan lain seperti yang pernah dijelaskan pada penelitian Ida &

Bagus (2008) bahwa mungkin terjadi kondisi motivasi kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja. Belum optimalnya kinerja karyawan terkadang dibatasi oleh kebijakan dari perusahaan seperti aturan jam kerja. Karyawan yang merasa perusahaan telah memenuhi kebutuhannya menganggap pekerjaannya adalah tanggung jawab yang harus diselesaikan pada hari itu juga, ketika pekerjaan tersebut belum selesai di jam kerja sedangkan karyawan ingin lembur untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut tetapi karena adanya peraturan kebijakan perusahaan mengenai jam kerja, akhirnya karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaan di hari berikutnya.

#### **4.4.6 Motivasi karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain H6 tidak diterima / ditolak. Pernyataan ini dibuktikan dari hasil uji sobel dengan rumus  $Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$  menghasilkan perhitungan yang menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  sebesar  $1,30823339338 < 1,9837$ . Artinya motivasi karyawan tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. Meskipun kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi belum tentu kedua variabel tersebut dapat dimediasi oleh motivasi karyawan.

Hasil H6 pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan belum bisa memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan

oleh Ade, Kusdi, & Arik (2020) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi karyawan dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, perbedaannya terletak pada objek penelitian, yang mana penelitian Ade, Kusdi, & Arik (2020) dilakukan pada industri pabrik sedangkan penelitian ini dilakukan pada sektor perbankan. Motivasi karyawan dinilai sebagai hal yang menarik dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, namun tidak semua sektor atau organisasi bisnis memperhatikan hal tersebut. Dengan adanya hasil ini diharapkan kepada pemimpin perusahaan agar dapat terus melakukan pendekatan kepada karyawan untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga nantinya apabila motivasi karyawan sudah tinggi maka akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.4.7 Motivasi karyawan memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan tidak dapat memediasi pengaruh antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini dibuktikan dari hasil uji sobel dengan rumus  $Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$  menghasilkan perhitungan yang menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  sebesar  $1,28325386056 < 1,9837$ . Maka H7 ditolak. Artinya motivasi karyawan tidak dapat memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Meskipun kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi belum tentu kedua variabel tersebut dapat dimediasi oleh

motivasi karyawan. Kondisi ini dapat terjadi karena beberapa kemungkinan, penelitian ini menempatkan motivasi sebagai mediasi diadopsi dari penelitian jurnal internasional dengan penulis Mohammed (2020) dengan responden yang berasal dari sektor publik di Kuwait, perbedaan sektor yang dipilih sebagai responden dan perbedaan *culture* dari kedua negara mampu menjadi kemungkinan perbedaan hasil penelitian yang menempatkan motivasi karyawan sebagai mediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.2 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran kepemimpinan etis dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi karyawan sebagai variabel mediasi, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi karyawan. Artinya, semakin tinggi penerapan kepemimpinan etis maka akan mempengaruhi peningkatan pada motivasi karyawan.
2. Variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional maka akan mempengaruhi peningkatan pada motivasi karyawan.
3. Variabel kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi penerapan kepemimpinan etis maka akan mempengaruhi peningkatan pada kinerja karyawan.
4. Variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional maka akan mempengaruhi peningkatan pada kinerja karyawan.

5. Variabel motivasi karyawan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya tinggi maupun rendah motivasi karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan yang kemungkinan terjadi karena adanya faktor lain yang mempengaruhi.
6. Variabel motivasi karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. Artinya, meskipun kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi belum tentu kedua variabel tersebut dapat dimediasi oleh motivasi karyawan.
7. Variabel motivasi karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Artinya, meskipun kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi belum tentu kedua variabel tersebut dapat dimediasi oleh motivasi karyawan.

### **5.3 Keterbatasan**

Dalam penyusunan penelitian ini peneliti menyadari masih banyak kekurangan, sehingga penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut :

1. Terbatasnya akses tempat penelitian yang tepat untuk penelitian ini baik dari segi kondisi masih berlakunya pembatasan karena virus *covid – 19* pada hampir keseluruhan kantor perbankan, maupun dari segi perizinan dan proses penelitian.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebatas kepemimpinan etis (*ethical leadership*), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*),

motivasi karyawan (*employee motivation*), dan kinerja karyawan sehingga masih terdapat kemungkinan variabel lain yang dapat digunakan untuk mengetahui faktor – faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Penelitian ini terbatas hanya dilakukan menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden sehingga masih terdapat kemungkinan bahwa responden tidak mengisi kuesioner sesuai dengan kondisi nyata.

#### **5.4 Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan diatas, maka dapat diberikan saran – saran sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam pengambil kebijakan-kebijakan di lingkungan perusahaan yang berkaitan dengan kinerja karyawan melalui faktor kepemimpinan etis, kecerdasan emosional, dan motivasi karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, peneliti mengharapkan adanya penelitian lebih lanjut dan mendalam yang nantinya dapat menjadi penyempurna penelitian ini sekaligus penelitian – penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Juga peneliti kedepannya mengharapkan adanya perluasan penelitian ini pada objek penelitian yang berbeda.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. (2018). Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara & Bisnis* , 3(2).
- Ali, H. N., Hidayati, T., & Y, S. (2017). Pengaruh Kecerdasan emosional dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembangunan Daerah KALTIM Cabang Penajam Paser Utara. *Journal SNMEB UNMUL* , Volume 1.
- Anggraini, F. R., & Siswanto, F. A. (2019). Ethical Leadership For Internal Auditor: An Examination Of Social Cognitive Theory. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* , Vol. 16 No. 2.
- Bachmann, B. (2017). *Ethical Leadership in Organizations Concept and Implementation*. Germany: Springer International.
- Brahmasari, I. A., & Suprayitno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* .
- Dalimunthe, N. R., Lubis, S. A., & Aziz, A. (2019). Hubungan Motivasi Kerja dan Kecerdasan Emosional Dengan Kinerja Pegawai Unit Pelatihan Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Magister Psikologi* , Vol. 1 No. 1.
- Devita, M. (2017). Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Restaurant Alpha Hotel Pekanbaru. *JOM FISIP* , 4(2).
- Dhani, P., & Sharma, T. (2017). Effect of Kecerdasan emosional on Job Performance Of It Employees : A Gender Study. *Elsevier Sciencedirect Journal* .
- Domiyandra, R., & Rivai, H. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Etis (Ethical Leadership), Budaya Organisasi, dan Penghargaan (Rewards) Terhadap Keterikatan Kerja (Work Engagement) Account Representative Pada KPP Pratama Di Lingkungan KANWIL DJP X. *Jurnal STIE SEMARANG* , Vol. 11 No. 1.

- Dwiputra, I. M., & Astika, I. B. (2019). Ability of Organizational Commitment and Kecerdasan emosional Moderating Effect Of Role Stress On Turnover Intention. *International Research Journal of Management, IT, & Social Sciences* , Vol. 6 No. 4.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS.21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (VIII)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, W. L., & Anggraeni, A. I. (2019). The Impact Of Kecerdasan emosional On Job Outcomes and Its Impact To Turnover Intention. *Journal of Research in Management* , Vol. 2 No. 3.
- Handoko, T., & Soeling, P. D. (2020). Analisa Penyebab Turnover Intention Karyawan Pada Sektor Perbankan Syariah. *Syntax Idea* .
- Indonesia, P. B. (2021). *bankbsi.co.id*. Dipetik Desember 03, 2021, dari <https://www.bankbsi.co.id/>
- Jaya, I., & Ningsih, S. (2016). Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan pada PT KAO Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi* , Vol. 2 No. 1.
- Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* , Vol. 12 No. 1.
- Kartono, & Hilmiana. (2018). Job Burnout : A Mediation Between Kecerdasan emosional and Turnover Intention. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* .
- Kawiana, I. G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*.

Bali: UNHI Press Publishing.

- Khajidz, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada CV Pratama Lamongan. *Jurnal Ekonomi Mahasiswa* , Vol. 1 No. 2.
- Malik, M. I., Saleem, F., Malik, M. N., & Qureshi, S. S. (2020). Kepemimpinan etis and Safety Performance : Does Team Cohesiveness Mediate? *Journal of Southwest Jiaotong University* , Vol. 55 No. 5.
- Mandala, E. A., & Dihan, F. N. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Pada Kepuasan Kerja yang Berdampak Terhadap Kinerja Karyawan PT Madu Baru Bantul Yogyakarta. *Jurnal Kajian Bisnis* , Vol. 26 No. 1.
- Maudul, A., Pio, R. J., & Runtuwene, R. F. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Jurnal Administrasi Bisnis* , Vol. 6 No. 3.
- Mello, J. A. (2015). *Strategic Human Resource Management*. USA: CENGAGE Learning.
- Mulyatiningsih, E. (2011). *Riset Terapan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Nisyak, I. R. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* , Vol. 5 No. 4.
- Nuryadi, Astuti, T. D., Utami, E. S., & Budiantara, M. (2017). *Dasar - dasar Statistik Penelitian*. Yogyakarta: SIBUKU Media.
- Ouakouak, M. L., & Zaitouni, M. G. (2020). Kepemimpinan etis, Emotional Leadership, and Quitting Intentions In Public Organizations : Does Motivasi karyawan Play A Role? *Leadership & Organization Development Journal* .
- Putra, D. M., & Mujiati, N. W. (2019). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen* , Vol. 8 No. 7.
- Sari, L. A., Onsardi, & Ekowati, S. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emotional dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan PT. BNI Syariah Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis (JMMIB)* , Vol. 1 No. 1.

- Sari, N. R., Suwandi, M., & Amalia, A. N. (2018). Pengaruh Role Stress dan Kecerdasan emosional Terhadap Kinerja Auditor Dengan Aspek Psychological Well-Being Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban* , Vol. IV No. 1.
- Sari, U. T. (2019). The Effect Of Ethical Ledership On Voice Behaviour : The Role Of Mediators Organizational Identification and Moderating Self-Efficiency For Voice. *Journal Of Leadership In Organizations* .
- Sartika, D. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Management Analysis Journal* , Vol. 1 No. 2.
- Selviyani, R., & Wulansari, N. A. (2019). Employee Success Through The Level Of Kecerdasan emosional and Spiritual intelligence. *Management Analysis Journal* , Vol. 8 No. 3.
- Sholiha, M., Sunaryo, H. H., & Priyono, A. A. (2017). Pengaruh Kecerdasan Emotioal dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Guru SMP AN-NUR Bululawang Malang. *Jurnal Warta Ekonomi* , Vol. 07 No. 17.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The Relationship Betwen Kecerdasan emosionalE, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance. *Elsevier Sciencedirect Journal* .
- Sugihanto. (2011). Peluang Bank Syariah dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat. *Stain Press Ponorogo* .
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Masyhuri. (2019). The Relationship Among

- Spiritual Intelligence, Kecerdasan emosional, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Performance. *Jurnal Etikonomi* , Vol. 18 No. 2.
- Syardiansyah. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emotional Terhadap Kinerja Karyawan PT Mopoli Raya Kecamatan Pematang Jaya. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences* , Vol. 3 No. 1.
- Trihudiyatmanto, M. (2021). Kepemimpinan etis : Meningkatkan Kinerja Organisasi Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Akuntansi Manajemen* , Vol. 18 No. 1.
- Vilaca, G. V., & Varaki, M. (2021). *Kepemimpinan etis In International Organizations : Concepts, Narratives, Judgment, and Assessment*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Wahyuni, A. S., Zaika, Y., & Anwar, R. (2014). Analisis Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Konstruksi. *Jurnal Rekayasa Sipil* , Vol. 8 No. 2.
- Wahyuni, S., & Kartika, C. (2019). Pengaruh Leadrship Transformation, Kepemimpinan etis, Commitment Affective Terhadap Integrity Employee Pada PT. Taman Safari Indonesia 2 Prigen. *Jurnal Global* .
- Wardana, R. H., & Jamal, S. W. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intention Pada PT Arina Multikarya Samarinda. *Borneo Student Research* , Vol. 1 No. 2.
- Widyadmono, V. M. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (Studi pada Accounting Staff Perusahaan Swasta di DIY). *Jurnal Manajemen Indonesia* .
- Wiyadi. (2009). Pengukuran Indeks Daya Saing Industri Kecil Menengah (IKM) Di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis* , Vol. 13 No. 1.
- Wiyata, M. T., & Haryanto, F. (2018). Pengaruh Compensation dan Motivation Terhadap Employee Performance. *Jurnal Cakrawala* , Vol. 1 No. 1.
- Yusup, F. (2018). Uji Validitas dan Reabilitas Instrument Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Ilmiah Kependidikan* , Vol. 7 No. 1.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 : Jadwal Penelitian

No	Bulan	Sept-21				Okt-21				Nov-21				April-22				Mei - 22				
		Kegiatan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penyusunan proposal	√	√	√	√	√																
2.	Konsultasi dan Revisi	√	√	√	√		√	√			√	√										
3.	Pendaftaran Ujian Seminar Proposal							√														
4.	Ujian Seminar proposal									√												
5.	Pengumpulan Data													√	√	√						
6.	Analisis Data																√	√				
7.	Penulisan Akhir Naskah Skripsi																√	√				
8.	Pendaftaran Ujian Munaqosah														√							
9.	Ujian Munaqosah																		√			
10.	Revisi Skripsi																				√	√

### Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

#### A. Identitas Responden

1.	Nama	:	
2.	Domisili	:	
3.	Departemen	:	
4.	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Laki - laki <input type="checkbox"/> Perempuan	
5.	Status	<input type="checkbox"/> Menikah <input type="checkbox"/> Belum Menikah	
6.	Usia	<input type="checkbox"/> 25 – 30 tahun <input type="checkbox"/> 41 – 50 tahun	
		<input type="checkbox"/> 31 – 40 tahun <input type="checkbox"/> ≥ 50 tahun	

7.	Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> SMA / Sederajat	<input type="checkbox"/> S1 / D4
		<input type="checkbox"/> D3	<input type="checkbox"/> S2
8.	Lama Bekerja	<input type="checkbox"/> 1 – 5 tahun	<input type="checkbox"/> $\geq$ 11 tahun
		<input type="checkbox"/> 6 – 10 tahun	
9.	Gaji	<input type="checkbox"/> $\leq$ Rp 5.000.000,-	<input type="checkbox"/> $\geq$ Rp 11.000.000,-
		<input type="checkbox"/> Rp 6.000.000,- s/d Rp 10.000.000	

## B. Petunjuk Pengisian

Setelah mengisi identitas diri dengan lengkap berikutnya, Bapak / Ibu akan disajikan beberapa pernyataan mengenai variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian skripsi dengan judul **“PERAN KEPEMIMPINAN ETIS DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”.** Pernyataan – pernyataan tersebut dapat direspon dengan memberikan tanda ( $\surd$ ) pada salah satu dari lima pilihan yang disediakan, yaitu :

1	Sangat Tidak Setuju (STS)	4	Setuju (S)
2	Tidak Setuju (TS)	5	Sangat Setuju (SS)
3	Netral (N)		

## C. Kuesioner

KEPEMIMPINAN ETIS (KEPEMIMPINAN ETIS)						
No.	Indikator	Skor Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Pemimpin saya merupakan pemimpin yang adil ( memperlakukan karyawan secara sama)					
2.	Pemimpin saya menunjukkan rasa hormat dan menghargai orang lain					
3.	Pemimpin saya merupakan pemimpin yang jujur, transparan, dan dapat diandalkan					
4.	Pemimpin saya menumbuhkan rasa kebersamaan dan semangat tim dalam organisasi saya					
5.	Pemimpin saya memberikan tauladan / contoh kepada bawahan					

6.	Pemimpin saya dalam mengambil keputusan memegang teguh nilai etis					
----	---	--	--	--	--	--

KECERDASAN EMOSIONAL (KECERDASAN EMOSIONAL)						
No.	Indikator	Skor Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Saya mengenali emosi dalam diri saya sendiri dalam kondisi senang ataupun sedih					
2.	Saya mengetahui kelemahan dan kelebihan diri sendiri					
3.	Saya mampu mengatur emosi sebelum mengambil tindakan					
4.	Saya mampu memotivasi diri saya untuk memperbaiki pribadi diri yang lebih baik					
5.	Saya dapat menyesuaikan diri dengan budaya lingkungan perusahaan					
6.	Saya dapat menerima perspektif orang lain saat bekerja					
7.	Saya bersedia membantu pekerjaan rekan kerja apabila ia mengalami kesulitan					
8.	Saya mampu membangun komunikasi yang baik dengan orang lain					

KINERJA						
No.	Indikator	Skor Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja					
2.	Saya bekerja dengan cekatan, cermat, dan teliti					
3.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan					
4.	Saya selalu disiplin dalam segala hal termasuk datang tepat waktu					
5.	Saya dapat bekerjasama dengan tim					
6.	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					



<b>MOTIVASI KARYAWAN (MOTIVASI)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skor Jawaban</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	Saya senang dengan pengakuan / recognisi yang diberikan perusahaan saya					
<b>2.</b>	Saya senang dengan peluang karir yang terbuka pada pekerjaan saya					
<b>3.</b>	Saya menyukai pekerjaan saya saat ini					
<b>4.</b>	Saya sangat bertanggung jawab pada bidang tugas saya					
<b>5.</b>	Saya seorang yang disiplin dan memiliki dedikasi tinggi					
<b>6.</b>	Saya memiliki kesempatan untuk naik pangkat					

### Lampiran 3 : Data Responden Penelitian

Departemen	L/P	Status	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja	Gaji
AOSS	P	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Retail	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Funding	P	Menikah	41-50 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Funding	P	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
OB	L	Blm Menikah	25-30 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
OB	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
OB	L	Blm Menikah	25-30 thn	SMA/Sdjt	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
OB	L	Blm Menikah	25-30 thn	SMA/Sdjt	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
OB	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Umum	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
CB	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Financing Risk	P	Menikah	41-50 thn	S1	≥ 11 tahun	≥ Rp 11.000.000,00
RBC	P	Menikah	41-50 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
RBC	L	Menikah	≥50 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Consumer	P	Menikah	25-30 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Umum	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Umum	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
SME	P	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Financing Risk	L	Menikah	≥50 thn	S1	≥ 11 tahun	≥ Rp 11.000.000,00
Financing Risk	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
AFR	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Financing Risk	L	Menikah	25-30 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Financing Risk	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Financing Risk	L	Menikah	25-30 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
AFO	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
AFO	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
AFO	P	Menikah	41-50 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
AFO	L	Blm Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Financing	L	Menikah	25-30 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00

Risk						
AFO	P	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
AFO	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
AFO	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
AFO	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
AFO	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
SME	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
SME	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
AFO	L	Menikah	41-50 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
CMG	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
CMG	P	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Marketing	L	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Marketing	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Retail	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Marketing	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Pawning	P	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
CS	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Teller	P	Menikah	25-30 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Teller	P	Menikah	25-30 thn	D3	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Operasional	L	Menikah	25-30 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Marketing	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Operasional	L	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
RBC	L	Menikah	≥50 thn	SMA/Sdjt	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Operasional	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Operasional	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Bisnis	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Sales Force	P	Blm Menikah	25-30 thn	D3	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Mikro	L	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Consumer	L	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Operasional	P	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Keuangan	P	Blm Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Consumer	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
SPV	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Security	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Marketing	L	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00

Consumer	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
SME	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
SME	P	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
SME	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
SME	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
SME	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
SME	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
SME	L	Blm Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Area Manager	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
CMG	P	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
CMG	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
CMG	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Retail	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Funding	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Funding	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Funding	P	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Consumer	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Consumer	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Consumer	L	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Consumer	L	Blm Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Consumer	L	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Consumer	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Koord. Area	L	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
CB	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
PBR	P	Menikah	41-50 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
PBR	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
PBR	P	Menikah	31-40 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
PBR	P	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
PBR	P	Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00

PBR	P	Blm Menikah	25-30 thn	S1	1-5 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
KLP Area Solo	L	Menikah	41-50 thn	S1	≥ 11 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
KLP Area Solo	L	Menikah	31-40 thn	S1	6-10 tahun	Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00
Area Solo	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Area Solo	L	Menikah	25-30 thn	SMA/Sdjt	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Area Solo	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Area Solo	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Area Solo	L	Blm Menikah	25-30 thn	SMA/Sdjt	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Area Solo	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Area Solo	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Area Solo	L	Blm Menikah	25-30 thn	SMA/Sdjt	1-5 tahun	≤ Rp 5.000.000,00
Area Solo	L	Menikah	31-40 thn	SMA/Sdjt	6-10 tahun	≤ Rp 5.000.000,00

**Lampiran 4 : Tabulasi Data Kuesioner**

*Kepemimpinan etis*

<b>No.</b>	<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1.6</b>	<b>Jumlah X1</b>
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	5	4	4	4	25
3	4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	5	4	4	4	26
5	4	5	5	4	4	4	26
6	3	4	3	4	4	5	23
7	5	4	5	5	5	5	29
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	5	5	4	4	4	26
10	4	4	4	4	4	4	24
11	5	5	5	4	5	5	29
12	4	4	4	4	4	4	24
13	5	4	4	4	4	4	25
14	4	4	5	5	4	5	27
15	4	4	4	4	4	5	25
16	5	5	5	5	5	5	30
17	5	5	5	4	4	4	27
18	4	4	3	4	3	3	21
19	3	4	3	4	3	3	20
20	5	5	5	4	4	4	27
21	5	5	5	5	5	5	30
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	4	5	5	26
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	5	4	5	26
26	2	3	3	2	2	2	14
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	4	24
29	5	5	4	4	4	5	27
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	5	4	4	4	4	25
32	4	3	3	4	3	3	20
33	4	4	4	3	3	4	22
34	4	5	5	4	4	5	27
35	5	4	4	4	4	4	25
36	3	4	3	4	3	3	20
37	4	4	3	4	4	4	23
38	4	4	4	4	4	4	24
39	4	4	3	4	3	4	22
40	3	4	4	3	3	3	20

41	4	4	4	5	4	4	25
42	3	3	3	3	3	3	18
43	4	4	4	4	4	4	24
44	4	5	4	4	4	4	25
45	3	3	3	4	3	4	20
46	3	3	4	5	4	4	23
47	3	3	3	4	4	4	21
48	3	3	4	5	3	4	22
49	4	4	4	4	4	4	24
50	3	4	2	3	2	3	17
51	4	4	4	5	4	4	25
52	4	4	5	5	4	5	27
53	5	5	5	4	4	4	27
54	5	5	4	4	4	5	27
55	5	5	5	5	5	4	29
56	5	4	4	4	4	4	25
57	4	4	4	4	5	4	25
58	4	4	4	4	4	4	24
59	4	5	4	4	4	4	25
60	4	4	4	5	4	4	25
61	4	4	4	4	4	4	24
62	5	4	4	4	5	5	27
63	4	4	4	5	5	5	27
64	4	4	3	4	4	4	23
65	4	4	4	5	3	5	25
66	5	4	4	4	5	5	27
67	4	4	5	5	4	4	26
68	4	4	4	4	4	4	24
69	5	5	4	4	3	4	25
70	5	4	4	4	4	4	25
71	3	4	4	4	3	4	22
72	5	5	5	5	5	5	30
73	5	5	4	5	4	4	27
74	5	5	4	3	5	5	27
75	4	4	4	4	4	4	24
76	4	4	4	4	4	4	24
77	4	5	4	4	4	5	26
78	3	3	3	3	3	3	18
79	4	4	4	5	5	4	26
80	3	5	4	4	4	4	24
81	4	4	4	5	4	4	25
82	4	4	3	5	3	4	23
83	5	4	4	4	5	5	27
84	5	4	4	4	4	4	25
85	4	4	4	4	5	4	25

86	5	4	4	5	4	4	26
87	4	3	4	4	4	4	23
88	4	4	5	5	5	4	27
89	4	4	4	4	4	4	24
90	5	5	5	4	5	5	29
91	5	3	4	4	4	4	24
92	5	4	3	4	5	5	26
93	3	3	3	3	3	3	18
94	3	4	4	4	3	4	22
95	4	4	4	4	5	4	25
96	5	4	4	5	5	5	28
97	4	4	4	4	5	5	26
98	5	5	5	5	5	5	30
99	4	5	5	4	3	4	25
100	3	4	4	4	4	4	23
101	4	5	3	4	4	4	24
102	5	5	4	3	5	5	27
103	4	4	3	3	4	4	22
104	5	4	3	4	4	4	24

## Kecerdasan emosional

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	Jumlah X2
1	5	4	5	4	4	4	4	4	34
2	4	4	4	5	5	3	3	4	32
3	4	5	4	4	4	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	5	5	4	4	5	4	4	35
6	5	4	3	4	4	4	3	4	31
7	4	5	4	5	5	4	5	4	36
8	5	5	4	4	4	4	4	4	34
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	5	4	5	4	4	4	4	34
11	4	4	5	5	5	5	5	5	38
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	5	5	5	4	4	4	4	4	35
14	4	4	4	5	5	5	5	5	37
15	5	5	4	4	4	4	5	4	35
16	5	5	4	4	4	4	4	4	34
17	5	5	5	5	4	4	4	4	36
18	4	4	3	3	3	3	3	3	26
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	5	4	4	5	5	5	5	5	38
21	5	4	4	4	5	5	5	5	37
22	5	5	4	4	4	4	4	4	34



23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	5	5	5	4	4	4	4	5	36
25	5	4	5	5	4	4	4	4	35
26	4	4	3	3	4	4	5	5	32
27	4	3	4	3	4	4	4	3	29
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	4	4	5	5	4	4	5	35
30	4	3	4	3	4	4	4	4	30
31	5	5	4	5	5	4	5	5	38
32	4	4	4	4	3	4	4	4	31
33	4	4	3	3	3	3	3	4	27
34	5	4	5	4	4	4	3	4	33
35	5	5	5	5	5	5	4	5	39
36	4	4	5	4	5	4	4	5	35
37	5	4	4	4	4	4	4	4	33
38	5	5	3	4	5	4	4	4	34
39	5	5	4	5	4	5	5	5	38
40	4	4	4	4	4	3	4	3	30
41	5	4	4	3	4	4	4	4	32
42	4	4	3	3	4	4	4	4	30
43	4	4	5	3	4	4	4	5	33
44	5	5	4	4	4	4	4	4	34
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32
46	3	3	3	3	4	3	3	3	25
47	5	5	4	4	4	4	5	5	36
48	5	5	4	5	5	4	4	4	36
49	5	4	3	3	3	4	4	4	30
50	4	5	3	4	4	4	4	3	31
51	4	4	4	4	4	4	4	4	32
52	5	5	4	5	5	4	4	5	37
53	5	4	4	4	4	4	4	4	33
54	5	5	3	4	4	4	4	4	33
55	4	4	4	4	5	4	4	4	33
56	4	4	5	5	5	5	4	5	37
57	5	5	4	5	5	4	4	4	36
58	5	5	5	5	5	5	5	5	40
59	5	5	4	4	4	5	4	5	36
60	4	4	5	5	4	4	4	4	34
61	5	5	5	4	4	4	4	4	35
62	5	5	4	4	4	4	5	5	36
63	5	5	5	4	5	4	5	5	38
64	4	5	5	4	4	4	5	4	35
65	3	4	3	3	4	4	4	4	29
66	4	5	4	4	4	4	4	4	33
67	5	5	4	4	4	4	5	5	36

68	4	5	5	3	5	4	4	4	34
69	5	5	4	4	5	5	5	5	38
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32
71	4	5	5	5	5	4	4	4	36
72	5	4	4	5	4	5	3	4	34
73	4	4	4	4	5	5	4	4	34
74	4	4	4	5	5	5	3	4	34
75	4	4	3	4	4	4	3	4	30
76	5	4	3	4	5	4	4	4	33
77	5	5	4	5	5	5	4	5	38
78	4	4	5	4	4	4	3	5	33
79	4	4	4	4	4	4	4	4	32
80	5	5	4	4	5	4	4	5	36
81	5	4	4	4	5	4	4	4	34
82	5	5	5	4	5	5	4	5	38
83	4	3	3	4	4	4	4	4	30
84	5	4	4	5	4	4	4	5	35
85	5	5	4	4	4	4	5	5	36
86	5	4	4	4	5	5	4	4	35
87	5	5	5	5	4	5	4	4	37
88	4	4	5	4	4	5	4	5	35
89	3	3	3	3	3	4	3	3	25
90	4	3	4	3	4	4	4	3	29
91	4	4	4	4	4	4	4	4	32
92	4	4	4	5	5	4	4	5	35
93	4	4	3	5	5	4	5	5	35
94	5	5	4	4	5	5	4	4	36
95	4	4	3	3	4	4	4	4	30
96	5	4	3	4	4	4	3	4	31
97	4	4	4	4	4	4	4	4	32
98	4	5	5	4	4	5	4	4	35
99	5	5	5	4	5	5	4	4	37
100	5	5	5	5	5	5	5	5	40
101	4	4	4	4	4	5	4	4	33
102	4	4	4	4	4	4	4	4	32
103	4	5	3	4	4	4	4	3	31
104	5	4	4	3	4	4	4	4	32

### Kinerja Karyawan (Y)

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Jumlah X3
1	5	4	4	4	4	4	25
2	4	5	4	5	5	5	28
3	4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	5	4	4	4	26

5	5	5	5	4	5	5	29
6	4	3	4	5	4	4	24
7	4	4	4	4	4	4	24
8	5	4	4	4	5	4	26
9	5	5	4	4	4	4	26
10	4	4	4	3	4	4	23
11	5	5	5	5	5	4	29
12	4	5	4	5	5	5	28
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	5	5	5	27
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	4	24
17	5	5	4	5	4	4	27
18	4	3	3	3	4	3	20
19	4	4	4	4	4	4	24
20	5	5	5	5	5	5	30
21	5	5	4	4	5	4	27
22	5	4	5	4	4	4	26
23	4	4	4	4	4	4	24
24	4	4	4	5	4	4	25
25	4	3	3	4	4	4	22
26	4	4	4	4	4	4	24
27	3	4	4	5	4	4	24
28	5	4	4	4	4	4	25
29	5	4	4	5	5	4	27
30	4	4	4	2	4	4	22
31	5	5	4	4	4	5	27
32	4	3	4	4	3	3	21
33	3	3	4	3	4	4	21
34	4	4	5	5	5	5	28
35	5	5	5	5	5	5	30
36	5	5	4	4	5	5	28
37	4	3	4	5	4	4	24
38	4	4	4	4	4	4	24
39	5	4	5	5	4	5	28
40	4	3	4	4	4	3	22
41	4	4	4	4	4	4	24
42	5	4	4	3	4	4	24
43	5	4	4	4	4	4	25
44	4	4	5	5	5	5	28
45	4	3	4	3	4	4	22
46	4	4	4	4	4	4	24
47	5	5	4	5	5	5	29
48	5	5	5	5	5	5	30
49	5	3	4	4	4	4	24

50	4	3	3	3	4	4	21
51	5	5	4	5	4	4	27
52	5	5	5	5	5	5	30
53	4	4	4	4	4	5	25
54	5	4	5	5	5	4	28
55	4	3	4	4	4	4	23
56	5	5	5	5	5	5	30
57	5	5	5	5	5	5	30
58	5	4	5	4	4	4	26
59	4	4	4	4	4	4	24
60	5	4	5	4	5	5	28
61	4	4	4	4	4	4	24
62	5	5	5	5	5	5	30
63	5	5	5	4	5	5	29
64	4	4	4	4	5	4	25
65	4	4	4	4	3	4	23
66	5	4	4	5	4	5	27
67	4	3	4	4	3	4	22
68	4	4	4	4	5	5	26
69	4	5	5	5	4	5	28
70	4	4	4	5	5	5	27
71	4	4	5	4	5	4	26
72	5	5	5	5	4	5	29
73	5	4	4	4	4	4	25
74	4	4	4	5	4	4	25
75	5	3	4	4	4	4	24
76	5	5	5	4	4	5	28
77	5	5	4	4	4	4	26
78	4	4	4	5	3	4	24
79	4	4	4	5	5	5	27
80	4	3	4	4	3	4	22
81	4	3	3	4	4	4	22
82	5	5	4	4	3	4	25
83	4	4	4	4	3	4	23
84	4	4	5	5	4	5	27
85	4	4	4	4	4	4	24
86	5	5	5	4	4	5	28
87	4	3	4	4	4	4	23
88	5	5	5	5	5	5	30
89	5	5	4	5	4	4	27
90	5	5	5	5	5	5	30
91	4	4	4	4	4	5	25
92	5	4	5	5	5	4	28
93	5	5	5	4	5	5	29
94	4	3	4	5	5	4	25

95	4	4	4	5	4	4	25
96	5	4	4	4	5	5	27
97	5	5	4	4	4	4	26
98	5	5	5	5	5	5	30
99	4	3	4	4	3	4	22
100	4	4	4	5	4	4	25
101	4	4	4	4	4	5	25
102	5	4	5	5	5	4	28
103	4	3	4	5	4	4	24
104	5	4	4	5	4	5	27

**Motivasi karyawan (Z)**

No.	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	Jumlah X4
1	5	4	4	5	4	4	26
2	4	4	4	4	4	4	24
3	5	4	4	4	4	4	25
4	4	4	4	4	4	4	24
5	5	4	4	4	4	4	25
6	4	4	4	4	4	4	24
7	5	5	5	5	5	5	30
8	4	4	4	5	4	4	25
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	5	5	4	26
12	4	4	5	5	5	4	27
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	5	3	24
15	3	5	4	4	4	4	24
16	4	3	4	4	4	3	22
17	5	4	5	4	4	4	26
18	4	3	3	3	3	3	19
19	5	5	5	4	4	4	27
20	5	5	5	5	5	4	29
21	5	4	5	4	4	4	26
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	5	5	5	5	5	29
24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	3	4	4	4	4	23
26	3	4	3	4	4	2	20
27	4	4	4	4	4	4	24
28	3	3	4	4	4	3	21
29	4	4	5	5	5	4	27
30	4	4	4	4	3	3	22
31	4	4	5	5	5	5	28

32	2	3	2	3	3	3	16
33	3	4	4	4	3	3	21
34	4	4	4	5	4	3	24
35	4	4	4	4	4	4	24
36	3	2	3	4	5	2	19
37	3	4	4	4	4	4	23
38	4	4	4	5	5	4	26
39	4	5	4	5	5	4	27
40	3	4	4	4	4	3	22
41	4	4	4	5	4	3	24
42	4	4	4	4	4	4	24
43	3	4	4	4	5	4	24
44	5	5	4	5	5	3	27
45	3	4	4	4	4	4	23
46	3	3	4	4	4	4	22
47	3	4	5	4	4	4	24
48	4	4	5	5	5	5	28
49	3	4	4	4	4	4	23
50	3	3	4	3	4	4	21
51	4	4	5	5	4	4	26
52	4	5	5	5	5	5	29
53	3	5	4	4	4	3	23
54	4	4	5	5	5	5	28
55	5	4	4	5	5	4	27
56	3	4	5	5	5	5	27
57	3	3	3	5	5	3	22
58	4	4	5	5	5	5	28
59	4	4	4	4	4	5	25
60	3	4	4	4	4	4	23
61	5	4	4	4	4	4	25
62	5	5	5	5	5	5	30
63	4	3	4	4	3	4	22
64	4	3	3	4	4	4	22
65	5	5	4	4	3	4	25
66	3	4	4	4	3	4	22
67	4	4	4	5	4	5	26
68	5	4	4	5	4	4	26
69	5	5	5	4	4	5	28
70	4	3	4	4	4	4	23
71	5	5	5	5	5	5	30
72	5	5	4	5	4	4	27
73	5	5	5	5	5	5	30
74	4	4	4	4	3	4	23
75	4	4	5	5	4	5	27
76	4	4	4	5	5	4	26

77	5	5	5	4	4	5	28
78	4	4	5	5	4	4	26
79	4	4	4	4	4	4	24
80	4	4	3	4	4	4	23
81	4	4	5	5	5	5	28
82	4	4	4	4	4	5	25
83	3	4	4	4	4	4	23
84	5	4	4	4	4	4	25
85	5	5	5	5	4	5	29
86	5	4	4	4	5	4	26
87	5	5	4	4	4	4	26
88	4	4	4	3	4	4	23
89	5	5	5	5	5	4	29
90	4	5	4	5	5	5	28
91	3	4	4	4	4	3	22
92	4	4	4	5	5	5	27
93	4	4	4	4	4	4	24
94	4	4	4	4	5	3	24
95	3	4	3	4	4	4	22
96	4	5	4	4	4	5	26
97	5	5	5	5	5	5	30
98	4	4	4	4	4	4	24
99	4	4	5	5	4	4	26
100	4	3	5	5	4	5	26
101	5	4	4	5	5	4	27
102	4	3	3	4	4	4	22
103	4	3	4	5	4	3	23
104	4	5	4	5	5	4	27

## Lampiran 5 : Output SPSS

## JenisKelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid L	70	67,3	67,3	67,3
P	34	32,7	32,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

## Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≥50 th	3	2,9	2,9	2,9
25-30 th	33	31,7	31,7	34,6
31-40 th	61	58,7	58,7	93,3
41-50 th	7	6,7	6,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

## Departemen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid AFO	10	9,6	9,6	9,6
AFR	1	1,0	1,0	10,6
AOSS	1	1,0	1,0	11,5
Area Man	1	1,0	1,0	12,5
Area Sol	9	8,7	8,7	21,2
Bisnis	1	1,0	1,0	22,1
CB	2	1,9	1,9	24,0
CMG	5	4,8	4,8	28,8
Consumer	10	9,6	9,6	38,5
CS	1	1,0	1,0	39,4
Financin	7	6,7	6,7	46,2
Funding	5	4,8	4,8	51,0
KLP Area	2	1,9	1,9	52,9
Koord. A	1	1,0	1,0	53,8
Marketin	5	4,8	4,8	58,7
Mikro	1	1,0	1,0	59,6
OB	5	4,8	4,8	64,4
Operasio	6	5,8	5,8	70,2
Pawning	1	1,0	1,0	71,2



PBR	6	5,8	5,8	76,9
RBC	3	2,9	2,9	79,8
Retail	3	2,9	2,9	82,7
Sales Fo	1	1,0	1,0	83,7
Security	1	1,0	1,0	84,6
SME	10	9,6	9,6	94,2
SPV	1	1,0	1,0	95,2
Teller	2	1,9	1,9	97,1
Umum	3	2,9	2,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

#### LamaBekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≥ 11 tahun	28	26,9	26,9	26,9
1-5 tahun	26	25,0	25,0	51,9
6-10 tahun	50	48,1	48,1	100,0
Total	104	100,0	100,0	

#### Gaji

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤ Rp 5.000.000,00	51	49,0	49,0	49,0
≥ Rp 11.000.000,00	2	1,9	1,9	51,0
Rp 6.000.000,00 - Rp 10.000.000,00	51	49,0	49,0	100,0
Total	104	100,0	100,0	

#### Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	2	1,9	1,9	1,9
S1	84	80,8	80,8	82,7
SMA/Sdjt	18	17,3	17,3	100,0
Total	104	100,0	100,0	

## Lampiran 6 : Surat Persetujuan Penelitian



04 April 2021  
No. 02/0558-3/RO VII

Kepada  
PT Bank Syariah Indonesia  
Area Solo  
Jl. Slamet Riyadi No. 294  
Solo, Jawa Tengah

PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk  
Region Office VII Semarang  
Jl. Pandanaran No. 127 Mugassari  
Kec. Semarang Selatan  
Kota Semarang 50249  
Telp. (024) 76442018  
Fax. (024) 8313300  
www.bankbsi.co.id

Up.: Yth. Bapak Hari Nopa Kurniawan, *Area Manager*

Perihal: **INFORMASI PERSETUJUAN IJIN PENELITIAN DI AREA SOLO**

Ref: Surat No. 02/0594-3/0013A Tanggal 23 Maret 2022 Perihal Permohonan Izin Penelitian Mahasiswa Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Semoga Saudara dalam keadaan sehat wal 'afiat dan senantiasa mendapat taufik serta hidayah dari Allah SWT

Menunjuk referensi di atas, dengan ini kami sampaikan bahwa pelaksanaan riset dalam rangka penulisan penelitian dapat dilaksanakan di Cabang Saudara, dengan keterangan sebagai berikut:

No	Nama/NIM	Jurusan/ Institusi	Judul Penelitian	Tanggal Pelaksanaan	Unit Kerja
1	Anisa Eprita Listyananda / 185231163	Perbankan Syariah / UIN Raden Mas Said Surakarta	Pengaruh Good Corporate Governace dan Sharia Compliance Terhadap Loyalitas Nasabah Pada Bank BSI	1 Bulan	Area Solo
2	Muthia Sheila Azahra / 195231084		Pengaruh Teknologi dan Kepercayaan Menggunakan Mobile Banking Terhadap Minat Bertransaksi Secara Online Pada Nasabah BSI di Masa Pandemi	1 Bulan	Area Solo
3	Afifah Noerfajriana / 185211098	Manajemen Bisnis Syariah / UIN Raden Mas Said Surakarta	Peran Ethical Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Kinerja Karyawan Drngan Employee Motivation Sebagai Variabel Mediasi	1 Bulan	Area Solo

1. Peserta riset harus mematuhi UU Perbankan No 10 tahun 1998 serta ketentuan intern Bank Syariah Indonesia yang menyangkut prinsip-prinsip kerahasiaan bank.
2. Peserta riset harus mematuhi SPO HC tahun 2021 perihal Riset, Survey, Penelitian Ilmiah, Pengisian Kuesioner bagi mahasiswa dalam rangka penyusunan skripsi; program studi S1-S2 dan praktek kerja lapangan/magang bagi siswa sekolah menengah kejuruan/diploma.
3. Peserta riset hanya dapat memperoleh data untuk kepentingan ilmiah dan yang bersangkutan tidak diperkenankan menyebarkannya kepada pihak lain.
4. Peserta riset tidak diperkenankan menyalin ( *fotocopy* ) data dan membuat salinan dokumen nasabah untuk kepentingan pribadi.
5. Peserta melaksanakan riset selama jangka waktu maksimal 3 (tiga) bulan.
6. Peserta riset di bawah bimbingan dan pengawasan seorang pejabat bank.
7. Peserta riset menyerahkan 1 (satu) buah *copy* hasil riset yang telah diperiksa/disetujui oleh pembimbing dan pejabat Bank Syariah Indonesia.
8. Peserta wajib menandatangani **Surat Pernyataan** bermaterai (terlampir).



Demikian kami sampaikan. Atas perhatian Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

Wassalaamu`alaikum Wr. Wb.

**PT BANK SYARIAH INDONESIA  
REGIONAL OFFICE VII SEMARANG**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Imam Hidayat Sunarto".

Imam Hidayat Sunarto  
*Regional CEO*

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "M. Rifaudin Tato".

M. Rifaudin Tato  
*Operational Deputy*

## Lampiran 7 : Pengecekan Plagiarisme

### Peran Kepemimpinan Etis dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Mediasi

#### ORIGINALITY REPORT

<b>13%</b> SIMILARITY INDEX	<b>11%</b> INTERNET SOURCES	<b>4%</b> PUBLICATIONS	<b>5%</b> STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------	-----------------------------

#### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<a href="http://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a> Internet Source	<b>5%</b>
<b>2</b>	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	Silvia Cresya Rajagukguk, Pristin Prima Sari. "Pengaruh Literasi Keuangan, Gaya Hidup dan Teman Sebaya terhadap Perilaku Keuangan Mahasiswa Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa", Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal, 2022 Publication	<b>&lt;1%</b>

docobook.com

7	Internet Source	<1%
8	<a href="http://www.kemenkeu.go.id">www.kemenkeu.go.id</a> Internet Source	<1%
9	Submitted to UIN Raden Intan Lampung Student Paper	<1%
10	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%
11	Submitted to Universitas International Batam Student Paper	<1%
12	Submitted to Udayana University Student Paper	<1%
13	Submitted to Universitas Islam Malang Student Paper	<1%
14	<a href="http://id.berita.yahoo.com">id.berita.yahoo.com</a> Internet Source	<1%
15	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	<1%
16	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	<1%
17	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1%

---

18	Abu Sari, Fakhry Zamzam, Harun Syamsudin. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 2020 Publication	<1 %
19	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1 %
20	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
21	Submitted to Konsorsium PTS Indonesia - Small Campus Student Paper	<1 %
22	id.123dok.com Internet Source	<1 %
23	repository.uph.edu Internet Source	<1 %
24	123dok.com Internet Source	<1 %
25	Dspace.Uii.Ac.Id Internet Source	<1 %
26	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
27	jurnal.imsi.or.id Internet Source	

		<1 %
28	<a href="http://journal.ubm.ac.id">journal.ubm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1 %
30	Submitted to iGroup Student Paper	<1 %
31	Intan Nia Ruhyat, Safira Jingga Hernita, Abdul Riduwan, Iwan Eko Ariyadi. "Pengaruh Stress Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention dengan Moderasi Kepuasan Gaji", Target : Jurnal Manajemen Bisnis, 2022 Publication	<1 %
32	Submitted to Binus University International Student Paper	<1 %
33	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	<1 %
34	<a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="http://openlibrary.telkomuniversity.ac.id">openlibrary.telkomuniversity.ac.id</a> Internet Source	<1 %
36	<a href="http://repository.iainpurwokerto.ac.id">repository.iainpurwokerto.ac.id</a> Internet Source	<1 %

37	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	<1 %
38	id.scribd.com Internet Source	<1 %
39	sinta.unud.ac.id Internet Source	<1 %
40	Fitriana Umar, Serlin Serang, Dahlia Dahlia. "Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BPPKS) Makassar", PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi, 2022 Publication	<1 %
41	Mega Diana Pratiwi, Handoyo Wirastomo. "TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN (Studi Pada Konsumen Usaha Kecil Menengah Kawasan Dasan Sari, Taman UdayanaKota Mataram 2017)", JOURNAL of APPLIED BUSINESS and BANKING (JABB), 2020 Publication	<1 %
42	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	<1 %
43	digilibfeb.ub.ac.id Internet Source	<1 %
44	eprints.umg.ac.id Internet Source	<1 %



		<1 %
45	<a href="http://idaariswatiartikels.blogspot.com">idaariswatiartikels.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
46	<a href="http://ojs.umb-bungo.ac.id">ojs.umb-bungo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="http://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
48	<a href="http://repository.unj.ac.id">repository.unj.ac.id</a> Internet Source	<1 %
49	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	<1 %
50	<a href="http://DOCPLAYER.INFO">DOCPLAYER.INFO</a> Internet Source	<1 %
51	<a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a> Internet Source	<1 %
52	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
53	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
54	<a href="http://radarsukabumi.com">radarsukabumi.com</a> Internet Source	<1 %
55	<a href="http://repository.stiesia.ac.id">repository.stiesia.ac.id</a> Internet Source	<1 %

56	<a href="https://repository.uinsu.ac.id">repository.uinsu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
57	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	<1 %
58	<a href="https://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	<1 %
59	<a href="https://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
60	<a href="https://www.pekerjadata.com">www.pekerjadata.com</a> Internet Source	<1 %
61	Mirza Marditasari, Hariadi Subagja, Kasutjaningati Kasutjaningati. "ANALYSIS OF PRICE FACTORS AND PRODUCT QUALITY ON PURCHASE DECISIONS THROUGH CONSUMER SATISFACTION OF MINROSE PRODUCTS IN TEACHING FACTORY PROCESSING DIVISION OF TEGALAMPEL 1 STATE VOCATIONAL SCHOOL OF BONDOWOSO VOCATIONAL SCHOOL", JURNAL PERTANIAN, 2019 Publication	<1 %

## Lampiran 8 : Daftar Riwayat Hidup

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP

#### A. DATA PRIBADI

Nama Lengkap : Afifah Noerfajriana  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Tempat, Tanggal Lahir : Nganjuk, 19 Juli 1999  
 Agama : Islam  
 Jurusan/Fakultas : Manajemen Bisnis Syariah/FEBI  
 No. HP : 082226311264  
 E-mail : fajrianafifah10@gmail.com

#### B. RIWAYAT PENDIDIKAN

2006 s/d 2012 : SD N Kapas IV Sukomoro  
 2012 s/d 2015 : SMP N 1 Nganjuk  
 2015 s/d 2018 : SMA N 1 Nganjuk  
 2018 s/d sekarang : UIN Raden Mas Said Surakarta

#### C. RIWAYAT ORGANISASI

2020 / 2021 : Ketua Umum Forum Keluarga Mahasiswa Nganjuk di Solo  
 2020 / 2021 : Staff PSDM Keluarga Mahasiswa Nganjuk se-Indonesia (KEMANGI)  
 2020 : *Core Team Database World Clean Up Day* Surakarta  
 2021 : *Core Team Sponsorship World Clean Up Day* Surakarta  
 2019 : Mentor PAKKIS FEBI  
 2019 / 2020 : Sekretaris Kelompok Belajar RESHOLUSI  
 2019 –sekarang : Staff Komunitas Solo Bersih (KSB)