

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI KASUS: KARYAWAN GEN Z BANK BRI
CABANG CIBINONG)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

KURNIAWAN SETYANTORO

NIM. 12010124413107

FEB UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2026



SERTIFIKASI

Saya, Kurniawan Setyantoro, yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini maupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya merupakan tanggung jawab saya sendiri.

Semarang, 15 April 2026

Kurniawan Setyantoro

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI
(STUDI KASUS: KARYAWAN GEN Z BANK BRI
CABANG CIBINONG)**

Yang disusun oleh Kurniawan Setyantoro, NIM 12010124413107
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 April 2026
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 29 April 2026
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, likely belonging to Puji Harto, is written over the text 'Pembimbing'.

Puji Harto, S.E, Akt, M.Si, Ph.D.

ABSTRACT

The presence of Generation Z in the workplace introduces new dynamics in human resource management. This generation is often characterized by a strong orientation toward meaningful work, work–life balance, flexibility, and a close connection with technology. In organizational contexts, particularly in the banking sector such as BRI Cibinong Branch, understanding these characteristics becomes essential to maintain employee motivation and performance. Internal data show a 17% increase in overtime hours from 2023 to 2024, accompanied by a 33% rise in resignation among Gen Z employees during the same period. This study aims to examine the influence of workload and leadership style on work motivation and its implications for employee performance. Quantitative findings indicate that both workload and leadership style significantly affect work motivation, while motivation itself plays an important role in improving employee performance and acts as a mediating variable in these relationships. Qualitative findings further reveal that Gen Z employees tend to accept higher workloads and overtime when supported by clear planning, structured task distribution, and fair compensation. Therefore, balanced workload management and adaptive leadership styles are essential to sustain motivation and support long-term employee performance.

Keywords: *Generation Z, Leadership style, Work motivation, Workload*



ABSTRAK

Kehadiran Generasi Z di dunia kerja membawa dinamika baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, seperti orientasi pada makna kerja, keseimbangan hidup, fleksibilitas, serta kedekatan yang tinggi dengan teknologi. Dalam konteks organisasi, khususnya di sektor perbankan seperti Bank BRI Cabang Cibinong, pemahaman terhadap karakteristik tersebut menjadi penting untuk menjaga motivasi dan kinerja karyawan. Data internal menunjukkan adanya peningkatan jam kerja tambahan sebesar 17% dari tahun 2023 ke 2024, yang diikuti dengan kenaikan angka resign karyawan Gen Z sebesar 33%. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa beban kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sementara motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi variabel perantara dalam hubungan tersebut. Temuan kualitatif menunjukkan bahwa karyawan Gen Z cenderung menerima beban kerja dan lembur apabila disertai perencanaan yang jelas, pembagian tugas yang terstruktur, serta kompensasi yang adil. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang seimbang dan penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif menjadi kunci dalam menjaga motivasi dan mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Beban kerja, Gaya kepemimpinan, Generasi Z, Motivasi kerja



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus: Karyawan Gen Z Bank BRI Cabang Cibinong)” dengan baik.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang. Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, tesis ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat, kesehatan, dan kekuatan yang diberikan kepada penulis.
2. Orang tua tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, dan motivasi yang tiada henti.
3. Istri dan anak-anak (Mommy Sabrina, Kakak Velyne, Adek Arsen) yang menjadi semangat setiap hari.
4. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas dukungan dalam proses perkuliahan.

5. Bapak Puji Harto, SE, Akt, M.Si, Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan arahan serta bimbingan kepada penulis.
6. Seluruh dosen dan staf akademik Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu dan membantu selama masa perkuliahan samai dengan penulisan tesis.
7. Teman-teman Bank BRI Cabang Cibinong yang telah bersedia menjadi responden dan membantu dalam penelitian.
8. Teman-teman dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapakan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan menjadi kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih.

Cibinong, 1 April 2026

Kurniawan Setyantoro

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	14
1.5. Sistematika Penulisan	14
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	16
2.1. <i>Job Demands-Resources</i> (JD-R)	16
2.2. Teori Ekuitas.....	17
2.3. Generasi Z.....	20
2.4. Beban Kerja.....	21
2.5. Gaya Kepemimpinan	24
2.6. Motivasi.....	28
2.7. Kinerja Karyawan	30
2.8. Penelitian Terdahulu.....	32
2.9. Kerangka Penelitian Kuantitatif	35
2.5.1. Hubungan antara Beban Kerja dan Motivasi.....	36
2.5.2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi	38

2.5.3.	Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan	40
2.5.4.	Hubungan motivasi memediasi beban kerja dan kinerja karyawan.....	41
2.5.5.	Hubungan motivasi memediasi gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan	42
2.10.	Desain Penelitian	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		46
3.1.	Pendekatan dan Desain Penelitian	46
3.2.	Populasi dan Sampel.....	47
3.2.1.	Sampel Penelitian Kuantitatif.....	47
3.2.2.	Sampel Penelitian Kualitatif	48
3.3.	Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	48
3.3.1.	Data Kuantitatif	48
3.3.2.	Data Kualitatif.....	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		57
4.1.	Demografi Responden.....	57
4.2.	Penelitian Kuantitatif	58
4.2.1.	Model Penelitian.....	60
4.2.2.	Uji Validitas	61
4.2.3.	Uji Reliabilitas	63
4.2.4.	Uji Multikolinieritas	64
4.2.5.	Uji F-Square	65
4.2.6.	Uji <i>Goodness of Fit</i>	66
4.2.7.	Uji Koefisien Jalur	67
4.2.8.	Uji T.....	67
4.3.	Pembahasan Penelitian Kuantitatif.....	70
4.3.1.	Beban Kerja Memengaruhi Motivasi Kerja.....	70
4.3.2.	Gaya Kepemimpinan Memengaruhi Motivasi Kerja	71
4.3.3.	Motivasi Kerja Memengaruhi Kinerja Karyawan	73
4.3.4.	Motivasi Kerja Memediasi Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	74

4.3.5.	Motivasi Kerja Memediasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	75
4.4.	Penelitian Kualitatif.....	76
4.4.1.	Karakteristik Generasi Z dalam Dunia Kerja	77
4.4.2.	Persepsi Generasi Z terhadap Beban Kerja	79
4.4.3.	Persepsi Generasi Z terhadap Keadilan Kompensasi	83
4.4.4.	Prinsip <i>Work-Life Balance</i> karyawan Generasi Z.....	85
4.4.5.	Gaya Kepemimpinan Atasan yang Ideal.....	87
4.5.	Pembahasan Penelitian Kualitatif	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		93
5.1.	Integrasi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.....	93
5.2.	Kesimpulan	95
5.3.	Implikasi Teoritis.....	96
5.4.	Implikasi Manajerial	97
5.5.	Keterbatasan Penelitian	99
5.6.	Saran Penelitian Mendatang.....	100
DAFTAR PUSTAKA.....		102
LAMPIRAN.....		110



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Generasi Z di Bank BRI	2
Tabel 1.2. Jam Kerja Tambahan Karyawan.....	7
Tabel 1.3. Research Gap.....	9
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel dalam Penelitian Kuantitatif	49
Tabel 4.1. Daftar Narasumber Kualitatif.....	57
Tabel 4. 2. Statistik Deskriptif.....	58
Tabel 4. 3. Output Validitas.....	62
Tabel 4. 4. Output Reliabilitas.....	63
Tabel 4. 5. Uji Multikolinieritas	64
Tabel 4. 6. Output F-Square	65
Tabel 4. 7. Output AVE dan R-Square	66
Tabel 4. 8. Output Koefisien Jalur	67
Tabel 4. 9. Output uji T	68

FEB UNDIP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian Kuantitatif.....	35
Gambar 2.2. Desain Penelitian.....	44
Gambar 4.1. Model Penelitian	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Kuesioner Penelitian Kuantitatif.....	110
Lampiran B. Daftar Pertanyaan Penelitian Kualitatif	112
Lampiran C. Transkrip Wawancara.....	113



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Saat ini, kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja telah menjadi perhatian utama bagi praktisi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Berdasarkan hasil kajian terbaru, Generasi Z didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Krajec & Buzeti, 2024). Generasi ini akrab dengan teknologi sejak kecil dan memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Karakteristik ini menyebabkan perubahan besar dalam cara organisasi berfungsi, berkomunikasi, dan menyelesaikan masalah (Racolța-Paina & Irini, 2021). Latar belakang keadaan sosial, ekonomi, bahkan kebijakan pemerintah dimana mereka tumbuh, membentuk nilai, kebiasaan, dan sikap yang berbeda dengan generasi sebelumnya.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa Gen Z menaruh nilai yang sangat tinggi pada fleksibilitas kerja (misalnya jam kerja, lokasi kerja), kesejahteraan (*well-being*) dan ingin produktivitas diukur tidak hanya kuantitas tetapi juga kreativitas dan kolaborasi (Mughtar, 2025). Perubahan ini tentu memaksa praktisi manajemen sumber daya manusia untuk mengkaji ulang pandangan dan paradigma tentang cara mengelola karyawan. Kini, pemahaman mengenai perubahan tersebut diperlukan untuk mengatasi perbedaan gaya bekerja pada setiap generasi sehingga tetap menciptakan iklim kerja yang sehat bagi seluruh karyawan. Manajer SDM perlu menyusun strategi agar tidak terjadi *turnover* yang tinggi di kantor. Hal ini

dapat tercapai dengan menciptakan iklim yang inklusif di tempat kerja. Mengelola lingkungan dengan karyawan multigenerasi menjadi tantangan tersendiri, sehingga penelitian yang menyoroti topik ini tentu akan sangat relevan dilakukan dalam dunia bekerja yang kini sedang berubah.

Tabel 1.1.
Data Generasi Z di Bank BRI

Age Range	2024			2023		
	Women	Men	Total	Women	Men	Total
20 – 24	4,755	1,948	6,703	3,340	1,465	4,805
25 – 29	9,420	7,767	17,187	7,120	6,879	13,999

Sumber: Data BRI 2024

Berdasarkan data pada tabel, terlihat bahwa jumlah karyawan Gen Z di BRI terus meningkat dari tahun 2023 ke 2024. Gen Z umumnya berada pada rentang usia 20–24 tahun dan 25–29 tahun, sehingga kedua kelompok usia tersebut mencerminkan komposisi generasi termuda di lingkungan kerja BRI. Pada kelompok usia 20–24 tahun, jumlah karyawan BRI meningkat dari 4.805 orang pada tahun 2023 menjadi 6.703 orang pada tahun 2024. Kenaikan ini terutama ditopang oleh peningkatan jumlah perempuan, dari 3.340 menjadi 4.755 orang. Hal ini menunjukkan bahwa BRI semakin banyak merekrut talenta muda perempuan pada tahun 2024.

Sementara itu, pada kelompok usia 25–29 tahun, jumlah Gen Z juga mengalami peningkatan signifikan, dari 13.999 orang pada tahun 2023 menjadi 17.187 orang pada tahun 2024. Kenaikan terjadi pada kedua jenis kelamin, dengan peningkatan yang cukup besar baik pada perempuan (dari 7.120 menjadi 9.420 orang) maupun laki-laki (dari 6.879 menjadi 7.767 orang). Secara keseluruhan, data

tersebut menunjukkan bahwa BRI makin memperkuat komposisi SDM dari generasi muda, khususnya Gen Z, untuk mendorong transformasi digital, inovasi layanan, dan adaptasi terhadap tren baru dalam industri perbankan.

Di Indonesia, fenomena pekerjaan dan ketidakstabilan kerja yang dialami Generasi Z tidak hanya bersifat individual atau terbatas pada perusahaan tertentu, tetapi telah menjelma menjadi sebuah fenomena nasional yang memerlukan perhatian strategis. Misalnya, survei oleh GoodStats tahun 2023 menunjukkan bahwa sebanyak 69 % pekerja Gen Z di Indonesia berencana untuk resign dari pekerjaan mereka saat ini. Selain itu, penelitian kuantitatif dalam berbagai institusi menemukan bahwa Gen Z memiliki tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi seperti pada penelitian di kota Surakarta terhadap 100 responden Gen Z menemukan bahwa faktor seperti kepemimpinan transformasional, keseimbangan kehidupan dengan kerja kerja dan stres kerja secara signifikan memengaruhi kecenderungan mereka untuk berpindah kerja (Wibowo et al., 2024). Oleh karena itu, mengangkat kajian tentang Gen Z dalam konteks ketenagakerjaan bukanlah sekadar isu generasi baru yang masuk ke dunia kerja, melainkan sebuah tantangan skala nasional yang berkaitan dengan keberlangsungan organisasi, strategi retensi, dan kebijakan ketenagakerjaan di Indonesia.

Berdasarkan berbagai studi, terdapat beberapa dimensi penting yang memengaruhi pilihan dan harapan karir mereka, yaitu faktor intrinsik, ekstrinsik, harapan karir, serta persepsi terhadap pengembangan karir (Barhate & Dirani, 2022). Studi menunjukkan bahwa Generasi Z lebih memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja, makna pekerjaan, fleksibilitas kerja, dan akses

ke teknologi yang meningkatkan produktivitas daripada gaji (Barhate & Dirani, 2022; Ma & Fang, 2024; Pózner & Kozák, 2025; Sari et al., 2025). Faktor ekstrinsik juga membentuk aspirasi karir mereka; stabilitas kerja menjadi perhatian utama, namun gaji bukanlah faktor penentu utama bagi Gen Z dalam menentukan keamanan karir, hal yang mungkin dipengaruhi oleh usia mereka yang relatif muda dan tingkat tanggung jawab hidup yang masih ringan (Barhate & Dirani, 2022; Ma & Fang, 2024).

Selain dari sisi intrinsik dan ekstrinsik, faktor lain juga membentuk sikap mereka dalam dunia kerja. Gen Z lebih tertarik pada organisasi yang terbuka terhadap perubahan, inovatif, dan menjunjung tinggi keberagaman dalam berbagai bentuk, tidak hanya ras atau gender tetapi juga identitas dan orientasi (Pandita, 2022). Mereka akan mengapresiasi organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dalam aspek memberikan makna, rasa inklusi, serta ruang untuk berkontribusi pada masyarakat. Mereka juga dikenal sebagai generasi yang tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi menjadikannya bagian dari identitas profesional mereka. Oleh karena itu, Gen Z tidak hanya dimotivasi untuk bekerja karena gaji yang mereka terima, tetapi juga karena perusahaan mereka memberikan kebebasan untuk berkomunikasi, berkembang, dan menemukan keseimbangan dalam hidup mereka.

Perbedaan nilai, gaya kerja, serta pendekatan terhadap tugas dan tanggung jawab menyebabkan tantangan baru bagi HR. Ketika generasi-generasi ini harus berkolaborasi, sering kali muncul gesekan dalam hal komunikasi, pembagian peran, serta ekspektasi terhadap pemimpin. Perusahaan pun masih bergulat dalam

menyelaraskan strategi *employer branding* dengan ekspektasi dan nilai-nilai generasi yang saat ini menjadi karyawan mereka (Pandita, 2022). Studi juga menemukan bahwa rendahnya kepuasan kerja dan kesehatan mental yang buruk menjadi isu yang mengemuka di kalangan Gen Z, yang turut memengaruhi loyalitas dan retensi mereka di tempat kerja (Nichols & Smith, 2025).

Gen Z memang memiliki kombinasi motivator yang unik serta kompleks yang mendorong mereka dalam bekerja. Meski begitu, dalam konteks efisiensi kerja, gaji masih menjadi pendorong utama bagi Gen Z, sementara komitmen jangka panjang terhadap organisasi cenderung rendah (Surugiu et al., 2025). Dalam konteks ini, peran HR tidak lagi terbatas pada pengelolaan administratif, tetapi dituntut untuk menjadi fasilitator integrasi antar-generasi. Mereka harus merancang strategi rekrutmen, motivasi, dan retensi yang adaptif terhadap kebutuhan unik dari setiap generasi, khususnya Gen Z. Seperti dikemukakan oleh Racolța-Paina & Irini (2021), keberhasilan manajemen Gen Z sangat ditentukan oleh tingkat pemahaman dan keterbukaan HR serta manajer terhadap nilai-nilai yang dibawa generasi ini. Adaptasi organisasi terhadap kehadiran Gen Z bukan sekadar preferensi, tetapi kebutuhan untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah. Untuk mengelola Gen Z secara efektif di tempat kerja, para praktisi HR dan pimpinan organisasi perlu menyusun strategi berbasis nilai dan harapan generasi ini. Ini meliputi penyusunan deskripsi pekerjaan yang relevan dan menarik, penguatan budaya kerja berbasis kolaborasi, serta penyediaan pelatihan dan bimbingan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan karir mereka (Barhate & Dirani, 2022; Ma & Fang, 2024).

Selanjutnya motivasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Seperti yang dijelaskan pada studi terdahulu menyatakan bahwa gaya kepemimpinan juga memengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja. Kepemimpinan yang efektif untuk Gen Z membutuhkan pemahaman akan kebutuhan motivasi mereka. Para manajer atau atasan harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk mendorong pertumbuhan dan keterlibatan, selaras dengan kecenderungan Gen Z yang kuat untuk berkembang di tempat kerja (Baldonado, 2018). Berbagai gaya kepemimpinan, termasuk transformasional dan transaksional, serta pengaruhnya terhadap motivasi karyawan. Maka pentingnya bagi SDM karyawan terutama pimpinan untuk dapat memahami gaya-gaya ini sehingga membantu organisasi untuk melibatkan dan memotivasi karyawan yang lebih muda secara efektif (Reyaz, 2024).

Penelitian terdahulu mendapati bahwa Gen Z memiliki kepuasan kerja yang rendah. Karena itu, penelitian mengenai motivasi kerja Generasi Z menjadi sangat relevan. Studi ini bukan hanya membantu mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang memengaruhi motivasi kerja Gen Z, tetapi juga memberikan masukan strategis bagi HR dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif. Penelitian ini juga dapat membantu menekan angka *turnover* yang kerap kali tinggi di kalangan pekerja muda, serta memastikan terjaganya produktivitas jangka panjang perusahaan. Dengan meningkatnya tantangan dalam mengelola tenaga kerja yang semakin beragam, penelitian seperti ini diharapkan dapat menjadi dasar ilmiah dalam penyusunan kebijakan MSDM yang lebih holistik dan berorientasi pada generasi masa depan.

Dalam beberapa tahun terakhir, fenomena peningkatan beban kerja di lingkungan kerja perbankan menjadi topik yang relevan untuk dikaji, terutama dalam kaitannya dengan motivasi kerja generasi muda, termasuk Gen Z. Fenomena terkait motivasi kerja Gen Z menjadi isu global yang dialami banyak organisasi di dunia, namun setiap organisasi memiliki dinamika internalnya sendiri. Untuk mendapatkan penelitian yang mendalam dan kontekstual, peneliti memilih untuk mempersempit area studi di Kantor Bank BRI Cabang Cibinong. Bank BRI merupakan representasi dari sektor formal yang menuntut disiplin tinggi, target kinerja, dan sistem kerja yang kompleks. Dengan meneliti satu cabangnya secara mendalam, penelitian ini juga dapat memberikan gambaran mikro yang dapat ditarik relevansinya ke cabang lain atau sektor industri sejenis.

Ketersediaan dan kedalaman data menjadi landasan utama mengapa studi ini dipilih. Peneliti memiliki hak istimewa sebagai karyawan internal untuk melakukan observasi langsung pada karyawan Gen Z di kantor Bank BRI Cabang Cibinong. Peneliti berhasil menarik data terkait jumlah jam kerja tambahan (Extra Time/ET), tingkat partisipasi Gen Z dalam ET, serta angka resign tahunan untuk memberikan gambaran konkret mengenai beban kerja dan respons karyawan. Di bawah ini adalah data jumlah jam kerja tambahan selama tahun 2023-2024 pada karyawan Gen Z di Kantor Bank BRI Cabang Cibinong:

Tabel 1.2.
Jam Kerja Tambahan Karyawan

Tahun	Total Jam
2023	205
2024	240

Sumber: Data BRI Cabang Cibinong 2024

Berdasarkan data rekapitulasi jam kerja tambahan atau Extra Time (ET) di Bank BRI Cabang Cibinong, terlihat adanya peningkatan beban kerja dari tahun 2023 ke tahun 2024. Pada tahun 2023, total jam ET tercatat sebesar 205 jam, sementara pada tahun 2024 meningkat menjadi 240 jam, atau naik sekitar 17%. Kondisi ini berimplikasi langsung terhadap kelompok karyawan Gen Z, yang di unit ini berjumlah 120 orang dari total 299 karyawan (sekitar 40%). Dari jumlah tersebut, 76 orang Gen Z (63%) tercatat aktif mengikuti kegiatan ET. Namun, yang menjadi sorotan penting adalah meningkatnya angka resign dari kelompok ini. Tercatat sebanyak 15 orang Gen Z resign tahun 2023, serta terjadi peningkatan sebanyak 20 orang atau naik sebesar 33% pada tahun 2024.

Korelasi antara meningkatnya beban kerja dan meningkatnya tingkat *resign* menunjukkan adanya indikasi penurunan motivasi kerja di kalangan Gen Z. Hal ini selaras dengan beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung sangat memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, fleksibilitas kerja, dan arti pekerjaan. Ini berarti mereka mungkin lebih terlibat dalam lingkungan kerja yang dirancang untuk menciptakan keseimbangan ini (Sari et al., 2025). Diperlukan adanya kebijakan yang adaptif di lingkungan kerja untuk mendorong keseimbangan kehidupan kerja, terutama bagi generasi ini, untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja organisasi. Maka dari itu, ketika beban kerja meningkat secara signifikan tanpa diimbangi dengan kompensasi atau pendekatan yang sesuai dengan karakteristik generasi ini, maka risiko munculnya *burnout* dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan pun meningkat.

Dengan demikian, data yang ada menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja serta gaya kepemimpinan yang tercermin dari meningkatnya jam ET berpotensi memberikan dampak negatif terhadap motivasi kerja karyawan Gen Z. Hal ini tercermin dari keputusan resign yang semakin tinggi di tengah tingginya keterlibatan mereka dalam jam kerja tambahan. Jika kondisi ini tidak ditanggapi secara serius oleh manajemen, bukan tidak mungkin tingkat turnover akan terus meningkat, yang tentu saja berdampak pada stabilitas organisasi dan efektivitas kerja tim di masa depan.

Tabel 1.3.
Research Gap

No	Peneliti	Objek Penelitian	Hasil	Intrepretasi
1	Meiske Claudia, Achmad Rizal Al-Amin (2024)	Karyawan City Land Office Kota Banjarmasin	Positif Signifikan	Beban kerja berpengaruh positif terhadap motivasi; lebih banyak beban kerja, lebih banyak motivasi.
2	Ramadhani & Dipoadmodjo (2023)	Karyawan Plasa Telkom Group Maros	Negatif Signifikan	Tingginya beban kerja dapat menurunkan motivasi.
3	Ahmed Al-Baidhani; Abdulkarim Alsaqqaf (2023)	Humanitareian Organizations di Yemen	Positif Signifikan	Ketika gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional diterapkan, motivasi karyawan meningkat.
4	Gandung (2024)	PT Sejahtera Prima Persada Jakarta Selatan	Tidak Signifikan	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Fahriana & Sopiah (2022)	PT Karunia Gemilang,	Signifikan	Motivasi kerja memberikan pengaruh pada kinerja seseorang

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kontradiksi dalam hasil, masih ada literatur yang mengatakan apabila beban kerja yang diterima karyawan kenyataannya memberikan efek negatif yaitu menurunnya semangat untuk bekerja. Menurut Ramadhani & Dipoatdmodjo (2023), dampak negatif yang signifikan ini berasal dari semakin banyak beban kerja yang ditanggung oleh karyawan maka motivasi kerja karyawan akan mengalami penurunan. Beban kerja yang terlalu berlebihan akan memiliki dampak diantaranya adalah kelelahan fisik ataupun kelelahan mental juga reaksi emosional, seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, juga mudah marah. Namun beban kerja yang terbilang sedikit juga akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton bagi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya lebih bijak dalam memberikan tugas kepada setiap karyawannya.

Studi lain menunjukkan hasil yang berbeda seperti tingginya beban kerja yang dipikul karyawannya kenyataannya juga dapat meningkatkan motivasi karyawan di Kantor Pertanahan Kota Banjarmasin (Meiske Claudia & Al Amin, 2024). Selain itu, motivasi karyawan juga terbentuk dari gaya pimpinan suatu perusahaan. Seperti yang ditunjukkan pada penelitian terdahulu menyatakan bahwa gaya kepemimpinan baik itu transformasional maupun transaksional meningkatkan motivasi karyawannya untuk bekerja lebih giat.

Penelitian lain juga memiliki kontradiksi hasil antar variabel motivasi dan kinerja pekerja. Menurut studi terdahulu menyatakan bahwa performa atau kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi mereka. Seseorang dengan sikap positif dan motivasi yang tinggi, serta lebih terbuka, lebih mudah menjadi karyawan yang

hebat dengan kinerja yang baik. Hal ini terutama karena seberapa efektif seseorang dapat mengendalikan motivasinya, yang terhubung dengan dorongan kerja yang berasal dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, serta dari kedua sumber tersebut secara bersamaan (Fahriana & Sopiha, 2022). Penelitian lain menunjukkan jawaban yang berbeda. Menurut penelitian Gandung (2024), ditemukan apabila motivasi tidak memberikan pengaruh pada kinerja pekerja di PT. Sejahtera Prima Persada Jakarta Selatan karena respons terhadap motivasi berbeda pada tiap individu. Perbedaan kepribadian, kebutuhan, serta kondisi eksternal seperti kebijakan perusahaan dan lingkungan kerja turut memengaruhi hasil kinerja. Selain itu, motivasi tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja optimal jika karyawan tidak memiliki keterampilan atau dukungan yang memadai.

Selain itu, penelitian sebelumnya biasanya hanya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menyelidiki bagaimana gaya kepemimpinan dan beban kerja memengaruhi motivasi kerja karyawan. Pendekatan tersebut memang dapat memberikan gambaran umum melalui data angka, namun belum mampu menangkap secara mendalam pengalaman dan pandangan pribadi karyawan, terutama dari generasi Z. Oleh karena itu, metode campuran digunakan dalam penelitian ini, yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Tujuan dari penggunaan metode campuran ini adalah untuk mendapatkan hasil yang lebih lengkap dan menyeluruh, sehingga dapat memahami tidak hanya hubungan antar variabel secara statistik, tetapi juga alasan di balik perilaku dan motivasi kerja karyawan Gen Z di Bank BRI Cabang Cibinong.

1.2. Rumusan Masalah

Saat ini, kehadiran Generasi Z di dunia kerja membawa tantangan baru bagi organisasi, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dikenal bahwa Gen Z memiliki karakter yang berbeda dari generasi sebelumnya seperti orientasi pada makna kerja, keseimbangan hidup, fleksibilitas, serta keterikatan kuat pada teknologi.

Dalam konteks tersebut, organisasi (termasuk sektor perbankan seperti Bank BRI Cabang Cibinong) perlu memahami cara mengelola dan mempertahankan motivasi kerja generasi ini, terutama di tengah peningkatan beban kerja yang signifikan. Data internal menunjukkan peningkatan jam kerja tambahan (ET) sebesar 17% dari tahun 2023 ke 2024, yang disertai dengan peningkatan angka resign karyawan Gen Z sebesar 33% pada periode yang sama. Fenomena ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dan ekspektasi kerja Gen Z, yang dapat berdampak pada menurunnya motivasi dan retensi mereka. Di sisi lain, literatur menunjukkan hasil yang beragam. Ada yang menyebut tingginya beban pekerjaan karyawan dapat menurunkan semangat, namun ada juga yang menyatakan beban kerja justru meningkatkan motivasi. Selain itu, gaya kepemimpinan turut memengaruhi motivasi kerja. Atas dasar rumusan di atas, maka muncul pertanyaan penelitian yang akan menjadi pedoman tesis ini:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap motivasi pekerja Gen Z dalam menyelesaikan pekerjaan mereka di Kantor BRI Cabang Cibinong?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pekerja Gen Z dalam menyelesaikan pekerjaan mereka di Kantor BRI Cabang Cibinong?

3. Apakah motivasi pekerja berpengaruh terhadap kinerja pekerja Gen Z dalam menyelesaikan pekerjaan mereka di Kantor BRI Cabang Cibinong?
4. Bagaimana karakteristik Generasi Z dalam merespons peningkatan beban kerja, khususnya dalam konteks jam kerja tambahan (Extra Time/ET)?
5. Bagaimana persepsi karyawan Gen Z di BRI Cibinong terhadap gaya kepemimpinan yang sebaiknya diterapkan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang ada. Maka, berdasarkan rumusan masalah serta setelah disusunnya pertanyaan penelitian, tujuan dilakukannya studi ini adalah:

1. Melakukan analisis terhadap pengaruh *beban kerja* pada motivasi pekerja Gen Z dalam menyelesaikan pekerjaan mereka di Kantor BRI Cabang Cibinong.
2. Melakukan analisis terhadap pengaruh gaya kepemimpinan pada motivasi pekerja Gen Z dalam menyelesaikan pekerjaan mereka di Kantor BRI Cabang Cibinong.
3. Melakukan analisis terhadap pengaruh motivasi pada kinerja pekerja Gen Z dalam menyelesaikan pekerjaan mereka di Kantor BRI Cabang Cibinong.
4. Menganalisis karakteristik Generasi Z dalam merespons peningkatan *beban kerja*, khususnya dalam konteks jam kerja tambahan (Extra Time/ET).
5. Menganalisis gaya pimpinan yang dapat diterapkan di Kantor BRI Cabang Cibinong berdasarkan persepsi karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat teoritis yang diharapkan adalah agar penelitian ini dapat memperkaya kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, terutama untuk karyawan Generasi Z. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi atau perusahaan dalam memahami pentingnya pengelolaan beban kerja serta penerapan gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan meningkatnya motivasi kerja, diharapkan kinerja karyawan juga dapat meningkat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi penelitian secara keseluruhan. Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas landasan teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta pengembangan hipotesis penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, serta teknik analisis data yang digunakan.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian serta pembahasan mengenai temuan penelitian berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.

Bab V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang dapat diberikan berdasarkan temuan penelitian.



FEB UNDIP

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. *Job Demands-Resources (JD-R)*

Job Demands-Resources (JD-R) atau Teori Kebutuhan-Sumber Daya Pekerjaan (JD-R) sering digunakan untuk memprediksi kesejahteraan karyawan, perilaku kerja, dan kinerja (Bakker & Demerouti, 2024). Demands-Resources (JD-R) yang dikembangkan oleh Demerouti dan koleganya pada tahun 2001 merupakan salah satu kerangka teoretis utama dalam kajian psikologi kesehatan kerja yang berfungsi untuk menjelaskan hubungan antara karakteristik pekerjaan, kesejahteraan individu, dan hasil organisasi. Sebagai contoh, menurut model ini, setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama: tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Pekerjaan yang menuntut banyak hal yang memerlukan energi fisik, mental, atau emosional yang berkelanjutan, seperti tingginya beban kerja, tekanan waktu, serta ketidakpastian atau ketidakjelasan peran. Apabila tuntutan tersebut terjadi secara terus-menerus tanpa dukungan sumber daya yang memadai, hal ini berpotensi menimbulkan konsekuensi negatif, termasuk kelelahan emosional, stres kerja, serta gangguan kesejahteraan psikologis dan fisiologis karyawan (Li et al., 2025).

Teori *Job Demands-Resources (JD-R)* menghubungkan gaya kepemimpinan dengan menunjukkan bagaimana pemimpin dapat secara langsung memengaruhi tuntutan pekerjaan dan sumber daya, yang berdampak pada kesejahteraan karyawan. Konsep kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional dan

kepemimpinan yang mendukung sering dianggap sebagai sumber daya pekerjaan dalam kerangka kerja ini (Tummers & Bakker, 2021). Tuntutan pekerjaan dalam Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) merujuk pada tekanan dan tantangan yang dihadapi karyawan, yang dapat menyebabkan kelelahan jika terlalu tinggi. Beban kerja merupakan aspek kunci dari tuntutan pekerjaan, yang memengaruhi kesejahteraan, keterlibatan, dan kinerja karyawan (Ling, 2025). Menurut teori JD-R, tuntutan pekerjaan yang tinggi dengan sumber daya yang rendah menimbulkan tekanan, sedangkan tuntutan pekerjaan yang rendah dengan sumber daya yang tinggi mendorong motivasi dan keterlibatan. Dengan demikian, mengambil pendekatan yang seimbang terhadap tuntutan pekerjaan dan sumber daya akan menghasilkan peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan (Granger et al., 2024).

2.2. Teori Ekuitas

Equity Theory merupakan salah satu teori motivasi yang dikemukakan oleh John Stacey Adams yang menekankan bahwa individu termotivasi oleh persepsi keadilan dalam hubungan kerja. Teori ini menjelaskan bahwa karyawan akan membandingkan rasio antara input yang mereka berikan, seperti usaha, waktu, kemampuan, dan beban kerja, dengan output yang mereka terima, seperti gaji, insentif, penghargaan, maupun peluang pengembangan karier. Apabila rasio tersebut dianggap seimbang, maka karyawan akan merasakan keadilan (*equity*) yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja (Tavoletti et al., 2024). Sebaliknya, ketidakseimbangan antara input dan output akan menimbulkan

persepsi ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi serta berdampak pada kinerja.

Dalam konteks organisasi modern, Equity Theory menjadi semakin relevan, terutama dalam memahami perilaku kerja Generasi Z. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang lebih kritis terhadap aspek keadilan, transparansi, dan penghargaan dalam lingkungan kerja. Mereka cenderung tidak hanya mempertimbangkan besarnya beban kerja, tetapi juga menilai apakah usaha yang mereka keluarkan sebanding dengan kompensasi dan manfaat yang diperoleh (Destiny & Sidi, 2025; Schmitz et al., 2020). Dengan demikian, persepsi keadilan menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi kerja mereka.

Sejumlah penelitian internasional mendukung relevansi Equity Theory dalam menjelaskan motivasi kerja. Penelitian yang dipublikasikan dalam *Motivation and Emotion* menunjukkan bahwa individu yang mengeluarkan usaha lebih besar akan mengharapkan kompensasi yang lebih tinggi, dan ketidaksesuaian antara usaha dan imbalan dapat menurunkan motivasi kerja (Andriyana & Cahyadi, 2025). Selain itu, studi lain terkait Generasi Z menemukan bahwa kompensasi yang adil dan proporsional terhadap kontribusi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kepuasan kerja (Destiny & Sidi, 2025). Sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja yang diberikan, maka akan muncul ketidakpuasan yang berpotensi menurunkan kinerja bahkan mendorong keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Dalam kaitannya dengan beban kerja, Equity Theory tidak selalu memandang beban kerja sebagai faktor yang bersifat negatif (Tavoletti et al., 2024). Beban kerja

yang tinggi justru dapat meningkatkan motivasi apabila diimbangi dengan kompensasi yang adil, pengakuan, serta peluang pengembangan diri . Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan lebih menentukan dibandingkan besarnya beban kerja itu sendiri. Dengan kata lain, karyawan tidak semata-mata menghindari beban kerja yang tinggi, melainkan menghindari kondisi kerja yang dianggap tidak adil. Selain itu, peran gaya kepemimpinan juga dapat dikaitkan dengan Equity Theory, terutama dalam membentuk dan menjaga persepsi keadilan di tempat kerja. Pemimpin yang komunikatif, transparan, dan suportif cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara proporsional. Kondisi ini akan memperkuat motivasi kerja, meskipun tuntutan pekerjaan yang dihadapi relatif tinggi.

Dengan demikian, Equity Theory memberikan landasan teoretis yang kuat dalam menjelaskan hubungan antara beban kerja, kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, khususnya pada Generasi Z. Teori ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh seberapa besar tuntutan pekerjaan, tetapi lebih pada bagaimana karyawan memaknai keseimbangan antara usaha yang mereka berikan dengan imbalan yang diterima. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan adanya sistem kompensasi yang adil dan transparan, serta pengelolaan beban kerja yang proporsional agar motivasi dan kinerja karyawan dapat terjaga secara optimal.

2.3. Generasi Z

Gen Z, kelompok termuda yang saat ini mulai mendominasi angkatan kerja, berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi Z terdiri dari orang-orang yang lahir antara tahun 1997 dan 2012 dan dikenal sebagai generasi pasca-milenial, yang tumbuh di era teknologi (Siregar et al., 2023). Berdasarkan data tahun 2024, Jumlah Generasi Z terbesar di Indonesia, mencapai 27,94 persen dari total populasi, atau sekitar 74,93 juta orang (IDN Media, 2024). Jumlah yang besar tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki potensi besar dalam memengaruhi dinamika sosial, ekonomi, dan budaya di masa kini. Dengan demikian, kehadiran Generasi Z menjadi faktor penting yang dapat menentukan arah pembangunan dan kemajuan bangsa di masa depan.

Generasi Z merupakan generasi yang bersifat global, mandiri, dan adaptif, serta lebih terbuka terhadap keberagaman dalam hal agama, ras, kelas sosial, maupun etnisitas dibandingkan generasi sebelumnya. Sebagai *digital natives* yang pragmatis, mereka mampu beradaptasi dengan cepat dan lebih efektif dalam menghadapi tantangan lintas budaya di lingkungan profesional yang dinamis (Racolta-Paina & Iriani, 2021). Karyawan Generasi Z dikenal karena keahlian teknologi dan semangat belajar mereka, meskipun menghadapi stereotip negatif seperti dianggap malas. Integrasi mereka ke dalam lingkungan kerja menyoroti pentingnya bimbingan, berbagi pengetahuan, dan strategi komunikasi yang fleksibel untuk kolaborasi yang efektif (Watkins & Omilion-Hodges, 2025).

2.4. Beban Kerja

Setiap perusahaan harus mempertimbangkan beban kerja karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut Armstrong & Taylor (2017) menyatakan bahwa Beban kerja adalah jumlah tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu dalam bentuk fisik atau psikologis dan membutuhkan keterampilan. Sementara itu, menurut Darwish & Fattaah (2020) mengatakan bahwa beban kerja adalah frekuensi rata-rata setiap pekerjaan dalam suatu periode. Beban kerja adalah sejauh mana kemampuan seseorang karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya, dan pandangan subjektif individu mengenai tugas yang diberikan kepadanya (Harmen et al., 2020). Tetapi perlu dipahami bahwa pemberian suatu beban pekerjaan pada seseorang tentunya harus dikendalikan agar hasil kerjanya pun dapat mencapai tingkat yang optimal (Kosch et al., 2023).

Menurut Semaksiani et al. (2019) Setiap tugas membawa beban bagi individu yang melakukannya. Beban kerja disebut beban kerja. Oleh karena itu, kemampuan tubuh manusia untuk menerima pekerjaan disebut beban kerja. Sementara itu, Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh sebuah kantor atau unit organisasi dan yang disebabkan oleh volume pekerjaan dan norma waktu. Kebosanan akan muncul jika kemampuan karyawan lebih besar dari tuntutan pekerjaan, tetapi sebaliknya jika kemampuan karyawan lebih rendah dari tuntutan pekerjaan, kelelahan akan lebih banyak muncul. Menurut (Maria Rabiatal Hariroh

et al. (2022) dan Brügggen (2015)terdapat indikator utama dalam menilai beban kerja, yaitu:

1. Target yang Harus Dicapai

Pandangan seseorang terhadap besarnya target kerja mencerminkan bagaimana ia menilai beban dan tuntutan yang harus dipenuhi dalam pekerjaannya. Target kerja biasanya berhubungan dengan hasil atau pencapaian tertentu yang perlu diraih dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Setiap individu mungkin memiliki persepsi yang berbeda terhadap seberapa realistis dan menantang target tersebut, tergantung pada kemampuan, pengalaman, serta sumber daya yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas sesuai batas waktu yang telah ditentukan.

2. Kondisi pekerjaan

berkaitan dengan cara orang melihat lingkungan kerja mereka, seperti kemampuan untuk membuat keputusan dengan cepat, menghadapi situasi yang tidak terduga, atau melakukan pekerjaan tambahan di luar jam yang sudah ditentukan. Hal ini mencerminkan persepsi individu terhadap tingkat kendali dan tanggung jawab yang dimiliki dalam pekerjaannya. Ketika karyawan merasa memiliki otonomi dan kepercayaan dari atasan, mereka cenderung lebih siap menghadapi tantangan dan menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi.

3. Penggunaan waktu

Pernyataan ini menggambarkan sejauh mana alokasi waktu seseorang digunakan untuk aktivitas yang berkaitan langsung dengan proses produksi.

Waktu tersebut mencakup berbagai komponen penting, seperti waktu baku, waktu siklus, dan waktu standar kerja, yang semuanya menjadi indikator efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Dengan mengetahui proporsi waktu yang digunakan secara efektif dalam proses produksi, perusahaan dapat menilai produktivitas karyawan sekaligus mengidentifikasi potensi perbaikan agar proses kerja menjadi lebih optimal.

4. Standar pekerjaan

Pernyataan ini menggambarkan bagaimana seseorang memandang dan merasakan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Persepsi tersebut mencakup pandangan individu terhadap jumlah, tingkat kesulitan, serta tenggat waktu dari tugas yang harus diselesaikan. Selain itu, hal ini juga mencerminkan respon emosional yang muncul saat individu menghadapi tekanan untuk menuntaskan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan, seperti rasa stres, motivasi, atau kepuasan kerja. Dengan demikian, persepsi terhadap beban kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek kuantitatif, tetapi juga melibatkan dimensi psikologis yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan seseorang di tempat kerja.

5. Kesulitan atau Tantangan Pekerjaan (Kompleksitas Pekerjaan)

Menunjukkan tingkat kerumitan, kesulitan, atau tuntutan intelektual dari suatu pekerjaan. Semakin kompleks suatu tugas, semakin besar energi kognitif dan keterampilan yang dibutuhkan. Tingkat tantangan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi (karena memicu rasa berprestasi), tetapi jika terlalu sulit, dapat menimbulkan stres dan kelelahan mental.

6. Beban Fisik atau Mental

Menggambarkan sejauh mana pekerjaan menuntut tenaga fisik maupun konsentrasi mental yang tinggi. Beban fisik seperti pekerjaan lapangan, berdiri lama, atau mengangkat barang berat. Sedangkan beban mental seperti pekerjaan yang memerlukan konsentrasi tinggi, pemecahan masalah kompleks, atau interaksi sosial intens. Keseimbangan antara beban fisik dan mental penting agar karyawan tidak mengalami kelelahan baik secara jasmani maupun psikologis.

2.5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan aspek yang melekat pada individu yang bertanggung jawab memimpin sebuah organisasi (Djoko Soelistya et al., 2024). Dalam perspektif manajemen, kepemimpinan dipahami sebagai sebuah proses, yaitu bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi pengikutnya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, penelitian yang berbasis sifat lebih menekankan pada aspek personal pemimpin, seperti karakter, kepribadian, dan perilaku yang membedakan pemimpin efektif dari yang lain. Dengan kata lain, pendekatan proses melihat kepemimpinan sebagai interaksi dinamis antara pemimpin dan pengikut, sedangkan pendekatan sifat menempatkan kepemimpinan pada kualitas individu yang dimiliki pemimpin itu sendiri (Alsarrani et al., 2021).

Dalam konteks organisasi/perusahaan, kepemimpinan merupakan faktor kritis yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi dengan menetapkan arah dan mencapai tujuan organisasi, menciptakan visi, serta menggerakkan sumber daya.

Oleh karena itu, pemimpin memerlukan berbagai perilaku, kompetensi, dan keterampilan untuk mencapai kesuksesan organisasi, terutama saat menerapkan strategi keberlanjutan (Battilana et al., 2010). Seiring dengan zaman yang berkelanjutan dengan perubahan baik secara teknologi, sosial, ekonomi, maupun lingkungan, maka topik mengenai gaya kepemimpinan dalam konteks akademis akan selalu relevan. Tantangan baru seperti digitalisasi, perubahan iklim, dan globalisasi membutuhkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang adaptif dan berkelanjutan. Akademisi perlu terus mengkaji gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan ini (Meirinhos et al., 2023).

Kepemimpinan sangat penting dalam mengarahkan karyawan dan semua pemangku kepentingan menuju pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi termasuk aspek sosial dan lingkungan (Suriyankietkaew, 2023). Pemimpin memfasilitasi dan menginspirasi perubahan, mendorong kreativitas dan inovasi, serta membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka (Yukl et al., 2002). Pemimpin secara langsung memengaruhi karyawan dan sistem organisasi seperti kebijakan dan prosedur formal yang menentukan struktur dan budaya organisasi (Schein, 2010). Secara kolektif, pemimpin membantu mewujudkan tujuan organisasi, menciptakan efisiensi, dan mengejar peluang pertumbuhan (Schein, 2010). Eide et al. (2020) mengidentifikasi bahwa manajer puncak yang termotivasi secara pribadi dan menghargai keberlanjutan akan memasukkan strategi keberlanjutan terintegrasi ke dalam perusahaan mereka.

Gaya kepemimpinan adalah istilah yang mengacu pada sikap, perilaku, atau cara seorang pemimpin memengaruhi sikap, perasaan, sikap, dan tindakan anggota

organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan menunjukkan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk bersedia bekerja sama dan berkontribusi secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi (Candra, 2024). Gaya kepemimpinan merupakan cerminan dari pendekatan kepemimpinan seorang pemimpin. Hal ini mencerminkan preferensi, nilai, dan keyakinan pemimpin tentang cara memimpin dan memengaruhi orang lain secara efektif. Terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan, dan gaya-gaya kepemimpinan yang berbeda ini dapat memengaruhi dinamika, produktivitas, dan budaya dalam suatu organisasi atau kelompok dengan berbagai cara yang berbeda (Bwalya, 2023). Menurut (Carless et al., 2000) terdapat beberapa indikator dalam menilai gaya kepemimpinan yaitu:

1. Mengkomunikasikan Visi (*Communicates A Clear and Positive Vision*)

Pemimpin mampu menyampaikan arah dan tujuan organisasi secara jelas serta menginspirasi anggota untuk mencapainya. Pemimpin yang transformasional memiliki gambaran masa depan yang jelas mengenai tujuan organisasi. Seperti dapat menyampaikan visi secara terang, sederhana, dan mudah dipahami, membangkitkan inspirasi dan motivasi dan membuat anggota merasa bahwa mereka bagian penting dari tujuan besar.

2. Membangun Pengembangan Staf (*Develops Staff*)

Pemimpin memberikan kesempatan berkembang, pelatihan, serta bimbingan untuk meningkatkan kemampuan anggota. Pemimpin mendorong perkembangan individu dalam tim seperti memberikan bimbingan, coaching, dan mentoring. Kemudian membantu staf mengenali potensi dan

meningkatkan kompetensi dan mendorong pendidikan, pelatihan, serta pengalaman baru. Pemimpin fokus terhadap pertumbuhan individu dan peningkatan kapasitas.

3. Memberikan Dukungan (*Provides Support*)

Pemimpin menunjukkan kepedulian, empati, dan dukungan terhadap kebutuhan anggota tim. Pemimpin menunjukkan perhatian dan empati terhadap kebutuhan anggota. Seperti peduli terhadap kesejahteraan emosional dan beban kerja serta mendengarkan masalah anggota dengan penuh perhatian. Kemudian juga memberikan bantuan, dorongan, dan kepercayaan. Fokus pimpinan mengenai hubungan interpersonal dan dukungan emosional.

4. Memberdayakan Anggota (*Empowers Staff*)

Seorang pemimpin perlu memberikan kepercayaan dan tanggung jawab, mendorong kemandirian serta pengambilan keputusan. Pemimpin memberikan kesempatan bagi anggota untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab. Pemimpin mendelegasikan tugas penting, bukan hanya pekerjaan kecil, memberikan ruang untuk otonomi dan mendorong rasa percaya diri dan inisiatif. Fokus pemimpin pada otonomi, kepercayaan, dan kepemilikan pekerjaan.

5. Berpikir Inovatif (*Encourages Innovative Thinking*)

Pemimpin mendorong kreativitas, ide baru, dan pendekatan alternatif dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin mampu mengajak anggota melihat masalah dari perspektif berbeda, mendorong percobaan dan inovasi dan tidak

menghakimi ketika ide baru tidak langsung berhasil. Fokus pimpinan pada kreativitas dan keberanian mencoba hal baru.

6. Menjadi Teladan (*Leads By Example*)

Pemimpin menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai dan tujuan organisasi dan menjadi model bagi anggota. Pemimpin memiliki konsistensi antara kata dan tindakan, dapat menjadi *role model* etika kerja serta menunjukkan integritas dan komitmen tinggi pada tujuan. Fokus pemimpin pada keteladanan, integritas, dan konsistensi.

7. Memiliki Karisma (*Charismatic / Inspires Trust and Respect*)

Seorang pemimpin memiliki daya tarik personal yang menumbuhkan rasa percaya, kekaguman, dan komitmen. Pemimpin memiliki percaya diri dan tegas tanpa bersikap otoriter. Kemudian juga menginspirasi anggota hingga bersedia mengikuti arahnya dan menjadi figur yang dianggap layak dipercaya. Fokus pemimpin kepada kredibilitas, pesona kepemimpinan, dan inspirasi.

2.6. Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak dan berperilaku dalam cara tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan (Elamalki et al., 2024). Rasa motivasi adalah dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan kemampuan mereka. Motivasi karyawan menjadi salah satu komponen penting yang memengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi. Widyatara & Waluyo (2024) menjelaskan bahwa motivasi dapat diukur

melalui beberapa indikator, seperti pencapaian kerja (*work achievement*), pengakuan (*recognition*), sifat pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang (*progression*), serta pengembangan potensi individu (*development of individual potential*). Ketika motivasi tinggi, karyawan cenderung lebih antusias, produktif, dan loyal terhadap organisasi.

Namun demikian, tingkat motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan beban kerja yang mereka hadapi. Menurut Hajiali et al. (2022), Kepuasan kerja yang rendah, yang terkait dengan gaya kepemimpinan yang kurang efektif dan beban kerja yang tidak seimbang, dapat menyebabkan kinerja dan motivasi karyawan menurun. Kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan menghargai kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dengan memberi mereka tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang. Sebaliknya, Sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola beban kerja secara proporsional dan menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong semangat karyawan. Ini karena beban kerja yang berlebihan tanpa dukungan yang memadai dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan motivasi kerja.

Selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan beban kerja, motivasi karyawan juga sangat dipengaruhi oleh strategi dan program motivasi yang disusun oleh manajemen organisasi (Lorincová et al., 2019). Proses motivasi akan berjalan lebih efektif apabila perusahaan menetapkan tujuan yang realistis dan melibatkan karyawan dalam pencapaian tujuan tersebut. Program motivasi yang baik tidak hanya berfokus pada pemanfaatan tenaga kerja secara optimal, tetapi juga memperhatikan kepribadian dan kebutuhan individu karyawan. Program ini penting

untuk meningkatkan kinerja di area yang menunjukkan penurunan maupun area yang dianggap strategis bagi keberlangsungan kegiatan kerja.

Secara psikologis dan ekonomis, program motivasi memberikan dampak yang seimbang, sehingga mampu menciptakan kondisi kerja yang mendorong semangat dan komitmen karyawan. Selain itu, dalam menyusun struktur faktor motivasi, pihak manajemen perlu mempertimbangkan perbedaan gender, karena motivasi antara pria dan wanita cenderung berbeda. Laki-laki cenderung lebih terdorong oleh pencapaian finansial, sedangkan perempuan lebih memprioritaskan keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi. Maka program motivasi yang efektif harus dirancang secara adaptif dan inklusif agar mampu menjangkau kebutuhan beragam dari seluruh karyawan.

Menurut SWEIMS pada penelitian Kotera et al. (2022), motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi alasan seseorang melakukan tugas atau pekerjaannya, yang terdiri dari enam bentuk motivasi berdasarkan kerangka *Self-Determination Theory* (SDT). SWEIMS memandang motivasi sebagai kontinum, mulai dari motivasi yang paling otonom (intrinsik) hingga yang paling terkontrol (eksternal), bahkan sampai pada kondisi tidak termotivasi (amotivation).

2.7. Kinerja Karyawan

Output kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi disebut kinerja karyawan. Pada penelitian sebelumnya, kinerja karyawan dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu yang dinilai melalui

beberapa indikator, seperti jumlah dan mutu output yang dihasilkan, kepatuhan terhadap waktu atau jadwal kerja, kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan, serta sejauh mana kontribusi karyawan tersebut mendukung pencapaian tujuan organisasi (Andini et al., 2025).

Kinerja karyawan adalah komponen penting dari manajemen sumber daya manusia. Kinerja karyawan biasanya diukur melalui berbagai indikator yang menunjukkan seberapa baik setiap pekerja berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Secara umum, kinerja dinilai berdasarkan beberapa dimensi utama, antara lain kuantitas pekerjaan, yang merujuk pada jumlah atau volume tugas yang diselesaikan dalam periode tertentu; kualitas pekerjaan, yang mencerminkan mutu hasil kerja dan kesesuaiannya dengan standar yang ditetapkan; disiplin kerja, yang mencakup mematuhi aturan organisasi, tiba tepat waktu, dan memikul tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas; dan kepuasan kerja, yang menunjukkan seberapa nyaman dan ingin karyawan melakukan pekerjaan mereka. Keempat variabel ini secara holistik digunakan untuk menilai efektivitas individu dalam bekerja, sekaligus menjadi indikator dalam mengevaluasi keberhasilan organisasi dalam mengelola tenaga kerjanya secara optimal (Saputra & Yosepha, 2025). Berikut penjelasan indikator pada variabel kinerja karyawan:

1. Kuantitas Kerja (*Work Quantity*)

Menggambarkan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, sesuai target yang telah ditentukan oleh organisasi. Ini mencakup volume tugas, frekuensi hasil kerja, atau capaian output (Rialmi, 2020).

2. **Kualitas Kerja (*Work Quality*)**

Mengacu pada tingkat ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar atau SOP yang berlaku. Karyawan dikatakan berkinerja baik jika hasil kerjanya minim kesalahan dan memuaskan secara mutu (Vajirt, 2022).

3. **Disiplin / Kehadiran (*Work Discipline / Attendance*)**

Tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, aturan organisasi, dan tingkat kehadiran kerja yang konsisten. Karyawan yang sering hadir dan tepat waktu dianggap menunjukkan performa disiplin tinggi (Ristiyani et al., 2024).

4. **Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Mengacu pada seberapa jauh seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, meliputi aspek emosional dan evaluasi kognitif terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan hubungan kerja (Tanuwijaya, 2023).

2.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini disusun dengan mengacu pada berbagai penelitian terdahulu yang relevan sebagai referensi, pembanding, serta dasar untuk memperkuat argumentasi penelitian. Kajian terhadap penelitian sebelumnya dilakukan untuk memperkuat landasan teoritis sekaligus memberikan bukti empiris yang mendukung analisis dalam penelitian ini. Selain itu, kajian ini penting untuk dilakukan agar penelitian yang dilakukan tidak memiliki kesamaan dan menyajikan

pengembangan dari studi sebelumnya. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

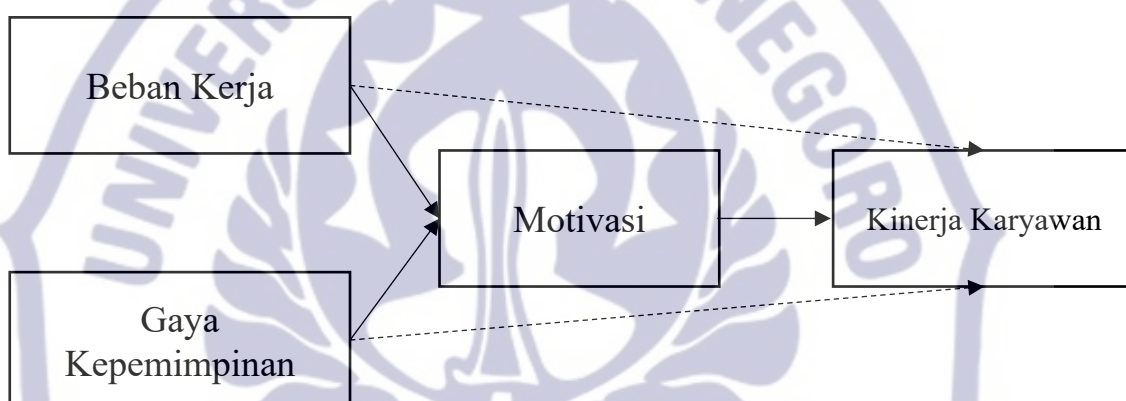
Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

Judul & Peneliti	Subjek & Objek	Metode	Hasil
“Leadership Style among Employers and Employee Performance: A Regressional Analysis” (Adilan et al., 2025)	<p>Penelitian terhadap karyawan di unit Pemerintahan Daerah Cateel, Davao Oriental</p> <p>Variabel Bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transaksional - Kepemimpinan transformasional - Kepemimpinan laissez-faire - Kepemimpinan otoritatif <p>Variabel Terikat: Kinerja karyawan</p>	Analisis Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan positif yang signifikan antara semua gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. • Gaya kepemimpinan laissez-faire memiliki korelasi paling kuat terhadap kinerja karyawan ($r = 0,486$). • Gaya kepemimpinan transaksional dan otoriter juga menunjukkan korelasi yang cukup kuat ($r = 0,454$). • Gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang lebih rendah dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya ($r = 0,377$). • Kepemimpinan dengan otonomi serta struktur kerja yang jelas cenderung memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan.
“Exploring the Role of Leadership Style and Organizational Culture in Shaping Employee Performance” (Yohanes Gulo & Rifki Suwaji, 2025)	<p>Penelitian terhadap Karyawan PT. Aneka Mode Indonesia</p> <p>Variabel Bebas: Gaya kepemimpinan, Performa organisasi</p> <p>Variabel Terikat: Kinerja karyawan</p>	Analisis Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. • Budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
“The Influence of Workload on the	Penelitian terhadap karyawan	Kuantitatif (SEM-PLS)	<ul style="list-style-type: none"> • Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Judul & Peneliti	Subjek & Objek	Metode	Hasil
Performance of Banjarmasin City Land Office Employees Through Motivational Mediation” (Meiske Claudia & Al Amin, 2024)	Banjarmasin City Land Office Variabel Bebas: Beban Kerja Mediator: Motivasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan		<ul style="list-style-type: none"> • Ketika motivasi berperan sebagai variabel mediasi, pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan menjadi positif dan signifikan. • Beban kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
“The Effect of Workload and Organizational Culture on Employee Performance at the Bawaslu of North Toraja Regency.” (Tampang & Marampa, 2025)	Penelitian terhadap pegawai Kabupaten Toraja Utara Variabel Bebas: Beban Kerja, Budaya Organisasi Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> • Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Toraja Utara. • Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Toraja Utara.
“The Effect of Work-Life Balance and Workload on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variabel” (Yuliani & Catur Widayati, 2025)	Penelitian terhadap pegawai RSUD Cengkareng Variabel Bebas: Keseimbangan kerja dan kehidupan, Beban Kerja Variabel Mediasi: Motivasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	SEM-PLS	<ul style="list-style-type: none"> • Keseimbangan kerja–kehidupan dan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. • Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. • Keseimbangan kerja–kehidupan memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. • Beban kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. • Motivasi kerja memediasi penuh beban kerja dan kinerja karyawan. • Motivasi kerja memediasi sebagian keseimbangan kerja–kehidupan dan kinerja karyawan.

2.9. Kerangka Penelitian Kuantitatif

Kerangka penelitian tesis ini dirancang untuk memberikan pemahaman konseptual tentang bagaimana variabel yang diteliti berinteraksi satu sama lain. Ini juga berfungsi sebagai dasar untuk hipotesis. Berikut adalah gambar kerangka penelitian kuantitatif tersebut:



Gambar 2.1.
Kerangka Penelitian Kuantitatif

Dari gambar kerangka penelitian di atas, maka ada terdapat tiga variabel yang akan diteliti dalam pengujian kuantitatif. Variabel ini terbagi ke dalam variabel dependen dan independen di mana variabel independennya adalah Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan, sedangkan yang menjadi variabel dependen adalah Motivasi. Lebih lanjut, peneliti merumuskan teori-teori yang menggambarkan hubungan antarvariabel sebagai dasar penyusunan hipotesis penelitian kuantitatif. Terdapat dua hipotesis yang akan diteliti dalam pengujian kuantitatif ini untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai apakah beban kerja memengaruhi motivasi dan apakah gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi. Berikut merupakan ringkasan hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini:

- H1 : Beban kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja Gen Z
- H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja Gen Z
- H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
- H4 : Motivasi memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan
- H5 : Motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan

Untuk memperkuat hipotesis, tentunya peneliti menggunakan teori-teori mengenai hubungan antarvariabel diambil dari penelitian terdahulu yang membahas variabel yang sama hanya dalam konteks berbeda. Di bawah ini adalah penjelasan masing-masing hubungan tersebut.

2.5.1. Hubungan antara Beban Kerja dan Motivasi

Studi oleh Kim & Yeo (2024) mengatakan bahwa beban kerja merupakan prediktor utama stres dan kelelahan (*burnout*) pada pekerja, dalam konteks penelitian ini adalah dosen, yang secara tidak langsung memengaruhi kepuasan kerja. Meskipun penelitian ini tidak secara spesifik membahas Gen Z, temuan bahwa beban kerja meningkatkan stres menunjukkan potensi dampak negatif pada motivasi, mengingat Gen Z cenderung sensitif terhadap tekanan kerja yang berlebihan. Kelelahan akibat beban kerja dapat mengurangi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang relevan dengan karakteristik Gen Z yang menghargai kesejahteraan psikologis. Hasil ini mendukung hipotesis bahwa beban kerja berkorelasi negatif dengan motivasi karyawan Gen Z melalui mediasi stres atau kelelahan.

Temuan dalam penelitian milik Pózner & Kozák (2025) menguatkan pernyataan yang telah diungkapkan pada paragraf di atas, dimana penelitian

tersebut mengindikasikan bahwa Gen Z cenderung tidak merespons beban kerja tinggi secara positif apabila tidak disertai dengan makna pekerjaan yang jelas, lingkungan kerja yang suportif, serta ruang untuk pengembangan diri. Dengan kata lain, beban kerja yang tinggi bukanlah hambatan utama selama pekerjaan tersebut memberikan inspirasi, tantangan yang bermakna, dan peluang pertumbuhan profesional. Penelitian ini juga telah menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang sehat karena pekerja Gen Z cenderung apresiatif terhadap budaya kerja yang mendukung mereka untuk dapat menerapkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang sehat.

Penelitian oleh Meiske Claudia & Al Amin (2024) menguatkan temuan tersebut, dimana beban kerja ditemukan memiliki efek positif signifikan terhadap motivasi karyawan di Kantor Pertanahan Kota Banjarmasin. Studi ini menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Namun, efek positif ini bergantung pada faktor mediasi motivasi, yang menunjukkan bahwa karyawan Gen Z mungkin termotivasi oleh beban kerja yang menantang asalkan didukung oleh faktor seperti kejelasan peran atau pengakuan. Sementara itu penelitian oleh Mukrodi & Sugiarti (2022) memberikan perspektif berbeda, dimana beban kerja ditunjukkan memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap motivasi karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingginya beban kerja dapat menurunkan motivasi, terutama ketika tugas diberikan secara mendadak dengan waktu terbatas, yang menyebabkan tekanan tambahan dan ketidakpuasan karyawan. Dalam konteks Gen Z, yang dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap

keseimbangan kerja-hidup, beban kerja berlebihan dapat menghambat motivasi mereka untuk tetap terlibat dan produktif. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa beban kerja memiliki hubungan negatif dengan motivasi karyawan Gen Z.

Temuan-temuan tersebut memperlihatkan kontradiksi hasil penelitian terkait diskursus ini. Penelitian secara umum telah menjelaskan dan saling menguatkan satu sama lain bahwa beban kerja yang berlebih akan menurunkan motivasi, namun ternyata masih terdapat hubungan ambivalen antara kedua variabel ini. Hubungan yang ambivalen tersebut menyoroti persoalan beban kerja yang dapat memiliki hubungan positif dengan motivasi jika dikelola secara optimal, tetapi berpotensi negatif jika berlebihan. Maka, penelitian ini akan menguji kembali teori mengenai hubungan keduanya sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Beban kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja Gen Z

2.5.2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pekerja Gen Z, yang sangat dipengaruhi oleh kepribadian dan ekspektasi generasi ini terhadap tempat kerja. Penelitian dari Calluso & Devetag (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis lebih disukai oleh Gen Z dengan motivasi intrinsik yang kuat dan kepribadian ekstrovert. Gaya ini dianggap mampu mendorong pemberdayaan serta pertumbuhan pribadi, yang sejalan dengan kebutuhan Gen Z akan pengembangan diri dan keseimbangan hidup. Dalam penelitian tersebut, fenomena pasca-pandemi seperti *quiet quitting* memperkuat pentingnya pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dibandingkan sekadar insentif finansial.

Konteks budaya juga memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi. Studi lintas negara menunjukkan bahwa Gen Z di budaya kolektif merespons positif gaya kepemimpinan yang transaksional dan berorientasi pada hasil, sedangkan di budaya individualis lebih menyukai gaya yang berfokus pada karyawan (Zehetner et al., 2022). Dalam konteks yang sama, penelitian A. Al-Baidhani & Alsaqqaf (2023) pada organisasi kemanusiaan di Yaman juga mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Meskipun tidak spesifik membahas Gen Z, studi ini memperkuat bukti bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi dalam konteks kerja penuh dengan tuntutan, sehingga relevan untuk diaplikasikan pada generasi yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kepemimpinan yang efektif. Di sisi lain, gaya kepemimpinan autentik tidak selalu berperan sebagai faktor utama, ada faktor lainnya seperti lingkungan kerja dan kejelasan peran tetap menjadi penentu utama dalam mempertahankan motivasi dan retensi karyawan Gen Z (Sujanto, 2024).

Secara prinsip, kepemimpinan yang efektif bagi karyawan Gen Z mencakup pemberian otonomi, peningkatan kompetensi melalui tantangan kerja dan umpan balik yang konstruktif, serta penguatan rasa keterhubungan melalui penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan empatik. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat dirumuskan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi pekerja Gen Z. Maka dari itu, penelitian lanjutan diperlukan untuk

menguji secara empiris hubungan ini dalam konteks budaya dan organisasi yang berbeda. Dari pemaparan di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja Gen Z

2.5.3. Hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan

Penelitian oleh (Katsaros, 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dan kebahagiaan kerja (*workplace happiness*) memiliki pengaruh positif terhadap adaptive performance di antara Gen Z. Artinya, motivasi dan keadaan psikologis positif memperkuat kemampuan Gen Z untuk beradaptasi, yang merupakan bagian dari kinerja kerja. Studi sebelumnya juga menyebutkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi yang memadai (termasuk non-finansial) penting dalam mempertahankan motivasi dan performa kerja tinggi (Hidayatullah & Muhtadin, 2025).

Motivasi kerja merupakan faktor internal (intrinsik) dan eksternal (ekstrinsik) yang mendorong karyawan untuk melakukan usaha lebih, bertahan menghadapi tekanan, dan menyelesaikan tugas dengan baik. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki produktivitas, kualitas kerja, dan kuantitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang kurang motivasi (Andri & Moko, 2024). Tidak hanya motivasi eksternal seperti kompensasi dan pengakuan yang berpengaruh, tetapi motivasi intrinsik (perasaan puas dari pekerjaan itu sendiri, kemauan berkembang, tantangan) juga sangat penting, terutama pada generasi muda seperti Gen Z, yang sering mencari pekerjaan yang bermakna dan memiliki wawasan

tentang kehidupan kerja seimbang (Zaeni et al., 2024). Dari pemaparan di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.5.4. Hubungan motivasi memediasi beban kerja dan kinerja karyawan

Beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja. Penelitian yang dilakukan (Maria Rabiatul Hariroh et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Dalam penelitian sebelumnya ditemukan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Namun, ketika beban kerja dirasakan terlalu berat, motivasi menurun dan kinerja pun menurun. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dalam menjembatani dampak beban kerja terhadap hasil kerja karyawan.

Penelitian serupa menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. Studi ini dilakukan pada distributor LPG di Sidoarjo, dan hasilnya mengindikasikan bahwa beban kerja yang seimbang mampu mendorong peningkatan motivasi kerja, sedangkan beban kerja berlebih menyebabkan kelelahan yang menurunkan motivasi dan produktivitas. Dengan demikian, motivasi menjadi faktor psikologis penting yang

mampu memperkuat atau melemahkan dampak beban kerja terhadap kinerja (Gilang & Vera, 2024).

Selain itu, (Anita & RR, 2022) dalam jurnal *International* sebelumnya juga menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial antara beban kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka mampu mempertahankan performa yang baik meskipun menghadapi beban kerja yang berat. Sebaliknya, jika motivasi rendah, peningkatan beban kerja justru menurunkan kinerja. Penelitian ini memperkuat teori bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme psikologis yang dapat mengubah dampak beban kerja terhadap hasil kerja menjadi lebih positif atau negatif tergantung pada tingkat motivasi individu. Dari pemaparan di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Motivasi memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan

2.5.5. Hubungan motivasi memediasi gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan

Penelitian sebelumnya menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berhasil memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai jalur penting melalui mana gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan, sehingga upaya

peningkatan kinerja sebaiknya difokuskan pada strategi kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi karyawan terlebih dahulu (Yusuf, 2024).

Gaya kepemimpinan tidak hanya langsung memengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Oleh karena itu, pengembangan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memberdayakan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, dan motivasi terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja (Ekhsan & Setiawan, 2021). Dari pemaparan di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan



FEB UNDIP

2.10. Desain Penelitian

Dari rumusan masalah, pertanyaan penelitian, dan metode yang akan digunakan, peneliti mengajukan desain penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2.
Desain Penelitian

Gambar 2.2 menunjukkan desain penelitian yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk memahami pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi serta kinerja karyawan Generasi Z di Kantor BRI Cabang Cibinong. Pendekatan kuantitatif menggunakan metode SMARTPLS untuk menganalisis hubungan antar variabel secara statistik, seperti pengaruh langsung dan tidak langsung dari beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja. Sementara itu, pendekatan kualitatif wawancara digunakan untuk menggali lebih dalam karakteristik dan persepsi Gen Z terhadap peningkatan beban kerja, terutama jam kerja tambahan, serta strategi manajemen SDM dalam mempertahankan motivasi dan menekan angka resign. Dengan desain ini, penelitian berupaya memberikan pemahaman yang komprehensif baik dari sisi data empiris maupun perspektif pengalaman karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan yang mencampurkan metode kuantitatif dan kualitatif atau biasa disebut *mixed method* dengan desain *explanatory sequential*. Artinya, pendekatan kuantitatif dilakukan terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan pendekatan kualitatif untuk memperdalam pemahaman atas hasil-hasil temuan kuantitatif. Pendekatan campuran ini dipilih karena mampu menggabungkan kekuatan metode kuantitatif dan kualitatif untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti, yakni motivasi kerja generasi Z di tengah peningkatan beban kerja dan dinamika kepemimpinan di lingkungan kerja. Desain *explanatory sequential* dilakukan dengan dua tahap utama, yakni:

1. Tahap pertama adalah **penelitian kuantitatif** yang bertujuan untuk menguji secara statistik pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi pekerja Gen Z di Kantor BRI Cabang Cibinong. Pada tahap ini, kuesioner dibagikan kepada karyawan Gen Z untuk mendapatkan data numerik yang nantinya akan diolah menggunakan perangkat lunak pengolahan statistik SmartPLS.
2. Tahap kedua adalah **penelitian kualitatif** yang dilakukan setelah analisis kuantitatif selesai dilakukan. Penelitian tahap ini bertujuan untuk menggali lebih dalam hasil temuan kuantitatif, khususnya untuk

memahami karakteristik Gen Z dalam merespons peningkatan jam kerja tambahan (ET), serta merumuskan strategi manajemen SDM yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Penelitian ini menggunakan teknik *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilaksanakan sebanyak satu kali. Tahap ini dilakukan setelah pengujian statistik pada Tahap Pertama penelitian kuantitatif selesai.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi Z (lahir tahun 1997–2012) yang bekerja di Kantor BRI Cabang Cibinong. Sementara sampel akan dibagi menjadi dua kategori, yakni sampel untuk penelitian kuantitatif dan sampel untuk penelitian kualitatif.

3.2.1. Sampel Penelitian Kuantitatif

Dalam Tahap Pertama pada penelitian kuantitatif, sampel diambil dengan teknik *purposive sampling*. Pengambilan sampel dengan teknik ini dimaksudkan untuk menyaring karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Kriteria yang ditentukan untuk memenuhi kebutuhan sampel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Berusia antara 20–28 tahun,
2. Bekerja minimal 1 tahun, dan
3. Pernah mengalami jam kerja tambahan (ET) dalam 1 tahun terakhir.

Berdasarkan kriteria di atas, maka jumlah pekerja yang memenuhi syarat adalah sebanyak 76 pekerja Gen Z. Karena jumlahnya yang cenderung sedikit,

maka peneliti tidak melakukan penyaringan lebih lanjut dan menggunakan keseluruhan subkelompok karyawan tersebut sebagai sampel penelitian kuantitatif.

3.2.2. Sampel Penelitian Kualitatif

Setelah tahap penelitian kuantitatif selesai dan data kuesioner dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik, peneliti melanjutkan proses dengan melakukan penelitian kualitatif. Pada tahap ini, menggunakan teknik *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilaksanakan sebanyak dua kali. Peneliti memilih 3-4 orang informan yang berasal dari divisi *marketing* dan 3-4 orang yang berasal dari *front liner*. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang dikaji, meskipun hasilnya tidak dimaksudkan untuk menggambarkan seluruh variasi kasus yang ada.

3.3. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

3.3.1. Data Kuantitatif

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner tertutup. Instrumen kuesioner disusun menggunakan skala ketersetujuan Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Kuesioner ini dirancang untuk mengukur tiga variabel utama, yaitu dua variabel independen (gaya kepemimpinan dan beban kerja) serta satu variabel dependen (motivasi kerja). Sebelum digunakan secara luas, kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya guna memastikan bahwa instrumen dapat mengukur variabel secara akurat dan konsisten.

Dalam Tahap Pertama untuk penelitian kuantitatif, ada 4 (empat) variabel yang hubungannya akan diuji satu dengan lain. Untuk lebih jelas, tabel di bawah ini merupakan definisi operasional untuk variabel-variabel yang ada:

Tabel 3.1.
Definisi Operasional Variabel dalam Penelitian Kuantitatif

Variabel		Pengertian	Indikator
Jenis	Nama		
<i>Independen</i>	Beban Kerja	Jumlah aktivitas yang memerlukan keahlian dan harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu dalam bentuk fisik atau psikologis. Pengertian berdasarkan Armstrong & Taylor (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Target yang harus dicapai 2. Kondisi pekerjaan 3. Penggunaan waktu 4. Standar pekerjaan 5. Kesulitan atau Tantangan Pekerjaan 6. Beban Fisik atau Mental (Maria Rabiatul Hariroh et al., 2022) dan (Brüggen, 2015)
<i>Independen</i>	Gaya Kepemimpinan	Aspek yang melekat pada individu yang bertanggung jawab memimpin sebuah organisasi. Pengertian berdasarkan Djoko Soelistya et al. (2024)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkomunikasikan Visi 2. Membangun Pengembangan Staf 3. Memberikan Dukungan 4. Memberdayakan Anggota 5. Berpikir Inovatif 6. Menjadi Teladan 7. Memiliki Karisma (Carless et al., 2000)
<i>Mediasi</i>	Motivasi	Kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak dan berperilaku dalam cara tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pengertian menurut Elamalki et al. (2024)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Intrinsic Motivation</i> 2. <i>Integrated Regulation</i> 3. <i>Identified Regulation</i> 4. <i>Introjected Regulation</i> 5. <i>External Regulation</i> 6. <i>Amotivation</i> (Kotera et al., 2022)
<i>Dependen</i>	Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan merupakan capaian kerja yang dihasilkan oleh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas Kerja (<i>Work Quantity</i>)

Variabel		Pengertian	Indikator
Jenis	Nama		
		individu dalam organisasi sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan organisasi (Andini et al., 2025).	2. Kualitas Kerja (<i>Work Quality</i>) 3. Disiplin / Kehadiran (<i>Work Discipline / Attendance</i>) 4. Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>) (Saputra & Yosepha, 2025)

Data kuantitatif yang telah dikumpulkan melalui kusioner selanjutnya dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel laten secara simultan, serta mampu mengakomodasi model dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas konstruk dan reliabilitas indikator, serta pengujian model struktural (*inner model*) untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Adapun uji-uji yang dilakukan meliputi:

1. Uji Validitas

Validitas merupakan aspek penting dalam penelitian yang berkaitan dengan sejauh mana instrumen, seperti kuesioner, mampu mengukur apa yang seharusnya diukur sesuai dengan variabel penelitian. Dengan demikian, uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel benar-benar dapat merepresentasikan konsep yang ingin diteliti. Menurut Ghazali (2021) suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai *outer loading*-nya lebih besar dari 0,70, karena hal tersebut menunjukkan bahwa indikator memiliki korelasi yang kuat

terhadap konstruk yang diukur. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kriteria tersebut untuk menilai ketepatan dan kelayakan setiap indikator dalam kuesioner sebagai alat ukur yang valid dan andal.

2. Uji Reliabilitas

Setelah tahap pengujian validitas dan penilaian kesesuaian model dilakukan, langkah berikutnya adalah melakukan uji reliabilitas untuk memastikan konsistensi alat ukur. Reliabilitas atau keandalan menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten ketika digunakan dalam kondisi yang serupa. Dengan kata lain, uji reliabilitas bertujuan untuk menilai apakah indikator-indikator yang digunakan benar-benar dapat dipercaya dalam menggambarkan konstruk yang diteliti. Menurut Ghazali (2021) suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70, karena hal tersebut menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik antar item pertanyaan dalam kuesioner. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* untuk memastikan bahwa seluruh instrumen pengukuran memiliki tingkat keandalan yang memadai.

3. Uji Multikolinieritas

Setelah uji validitas dan reliabilitas dinyatakan terpenuhi, langkah selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah melakukan uji multikolinieritas. Uji ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana terdapat hubungan atau korelasi yang tinggi antarindikator dalam satu variabel dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Menurut (Ghozali, 2021) pengujian multikolinieritas melalui *Outer VIF* digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat keterkaitan yang terlalu kuat di

antara indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk laten pada model penelitian. Proses ini penting dilakukan agar setiap indikator yang digunakan benar-benar memberikan informasi yang unik dan tidak saling tumpang tindih secara berlebihan, khususnya dalam model formatif yang mengasumsikan bahwa setiap item mewakili dimensi yang berbeda. Secara umum, apabila nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa indikator atau variabel tersebut bebas dari gejala multikolinearitas.

4. Uji F-Square

Uji F Square adalah metode untuk menilai signifikansi praktis dari suatu variabel prediktor dalam model PLS-SEM dengan mengukur kekuatan pengaruhnya (*effect size*) terhadap variabel dependen. Menurut di dalam uji *F-square* peneliti bisa mengetahui apakah hubungan variabel tersebut tergolong rendah, sedang, dan tinggi (Ghozali, 2021). Berikut merupakan interpretasinya:

- Masuk ke dalam golongan rendah apabila $0,02 \leq F\text{-square} < 0,15$.
- Masuk ke dalam golongan sedang apabila $0,15 \leq F\text{-square} < 0,35$.
- Masuk ke dalam golongan tinggi apabila $F\text{-square} \geq 0,35$.

5. Uji *Goodness of Fit*

Uji *Goodness of Fit* (GoF) merupakan metode yang digunakan untuk menilai sejauh mana model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik terhadap data yang digunakan. Pengujian ini berfungsi untuk mengukur tingkat kecocokan keseluruhan antara model konseptual dengan data empiris yang diperoleh dari hasil penelitian. nilai GoF dihitung dengan menggabungkan rata-rata nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan rata-rata nilai *R-square*. Menurut Ghozali

(2018) nilai GoF yang tinggi menunjukkan bahwa model yang dikembangkan memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan data secara keseluruhan, sehingga model tersebut dapat dianggap layak dan representatif terhadap fenomena yang diteliti. Merujuk pada pedoman yang dikemukakan oleh Tenenhaus et al. (2004), nilai GoF dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- GoF Kecil: Nilai GoF $\geq 0,1$
- GoF Sedang: Nilai GoF $\geq 0,25$
- GoF Tinggi: Nilai GoF $\geq 0,36$

Berikut rumus untuk menghitung uji Goodness of Fit:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Rata-rata AVE} \times \text{Rata-rata } R^2}$$

6. Uji Koefisien Jalur

Koefisien jalur berfungsi untuk mengukur arah serta kekuatan hubungan antar variabel dalam suatu model penelitian. Nilai ini memberikan gambaran mengenai bagaimana perubahan pada satu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya. Menurut Sekaran (2017) tanda positif (+) pada koefisien menunjukkan bahwa peningkatan pada satu variabel akan diikuti oleh peningkatan pada variabel lain, sedangkan tanda negatif (-) menunjukkan bahwa peningkatan pada satu variabel justru diikuti oleh penurunan pada variabel lainnya. Adapun nilai koefisien jalur berkisar antara -1 hingga +1, di mana nilai yang semakin mendekati angka tersebut menunjukkan hubungan yang semakin kuat antar variabel. Dengan demikian, analisis koefisien jalur memberikan pemahaman mendalam mengenai arah dan besarnya pengaruh yang terjadi di antara konstruk dalam model penelitian.

7. Uji t

Uji-t merupakan salah satu metode analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dalam suatu model penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* hasil perhitungan dengan nilai *t-tabel*, atau lebih umum dengan menggunakan nilai *p-value* sebagai dasar pengambilan keputusan. Suatu hubungan dikatakan signifikan apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05 atau nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96. Dengan demikian, uji-t membantu peneliti dalam menentukan sejauh mana pengaruh antar variabel benar-benar berarti secara statistik dalam model yang diuji (Ghozali, 2021)

3.3.2. Data Kualitatif

Pengumpulan data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik Focus Group Discussion (FGD). Teknik ini merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui forum diskusi kelompok yang melibatkan lebih dari satu partisipan dalam satu sesi diskusi yang terarah. FGD dipilih karena dinilai mampu menggali pandangan, pengalaman, serta persepsi responden secara lebih mendalam melalui interaksi dan pertukaran pendapat antar peserta. Dengan adanya diskusi kelompok, setiap narasumber dapat menanggapi pendapat peserta lain sehingga informasi yang diperoleh menjadi lebih kaya dan beragam.

Dalam pelaksanaannya, proses FGD dilakukan dalam bentuk diskusi terbuka yang dipandu oleh peneliti sebagai fasilitator. Peneliti memberikan beberapa pertanyaan atau topik utama sebagai pemantik diskusi, namun tidak membatasi alur

percakapan secara kaku. Para narasumber diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, maupun pandangan mereka secara spontan tanpa urutan berbicara yang ditentukan secara khusus oleh peneliti. Pendekatan ini dilakukan agar suasana diskusi menjadi lebih natural sehingga peserta dapat mengemukakan pandangannya secara lebih terbuka. Melalui dinamika diskusi tersebut, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Dalam penelitian ini, kegiatan FGD melibatkan lima orang narasumber yang merupakan karyawan Generasi Z yang bekerja di Kantor BRI Cabang Garut. Lima orang tersebut diambil dari responden penelitian kuantitatif yang sudah lebih dulu mengisi kuesioner. Tujuannya agar peneliti dapat lebih dalam menggali jawaban yang mereka pilih dalam kuesioner dengan melakukan wawancara berkonsep FGD. Berikut adalah langkah-langkah yang dijadikan dasar peneliti dalam memilih narasumber hingga pelaksanaan FGD:

1. Peneliti mengadakan penelitian kuantitatif dan menyebar kuesioner dengan metode sensus karena jumlah objek penelitian kurang dari 100 orang, sehingga semua populasi diteliti.
2. Peneliti melakukan kurasi terhadap jawaban masing-masing responden. Lima orang dipilih secara random berdasarkan variasi jawaban.
3. Selain memilih berdasarkan variasi jawaban, peneliti juga mempertimbangkan variasi jabatan. Skema ini bertujuan agar peneliti mendapatkan informasi yang variatif dari berbagai sudut pandang.

4. Peneliti menunjuk satu orang pewawancara yang bersifat netral agar tidak terjadi bias. Hal ini wajib dilakukan karena peneliti bekerja di organisasi yang menjadi objek penelitian, yang akan berpotensi menimbulkan masalah apabila mewawancarai rekan kerja sendiri. Meski begitu, peneliti hadir sebagai mediator.
5. Narasumber terpilih dikumpulkan di dalam suatu ruangan pada waktu yang sama, kemudian wawancara dilakukan dengan konsep *focus group discussion*.

Selama proses pengumpulan data berlangsung, peneliti juga menerapkan teknik triangulasi sebagai upaya untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data penelitian. Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan serta memeriksa kembali informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data yang berbeda. Tujuan dari teknik ini adalah untuk menguji konsistensi dan keakuratan temuan penelitian sehingga data yang dihasilkan dapat dipercaya dan memiliki tingkat keabsahan yang lebih tinggi.

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh melalui hasil wawancara dan diskusi FGD tidak hanya dianalisis secara langsung, tetapi juga diverifikasi dengan berbagai sumber sekunder yang relevan. Sumber-sumber tersebut meliputi laporan perusahaan, laporan institusi terkait, berita, serta berbagai dokumen lain yang berkaitan dengan topik penelitian. Proses perbandingan ini dilakukan untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh dari narasumber memiliki kesesuaian dengan kondisi yang tercatat dalam berbagai sumber data lainnya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Demografi Responden

Secara garis besar, penelitian ini terdiri dari penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, peneliti mengumpulkan 76 responden dari proses *sampling* dengan metode sensus. Ini karena jumlah karyawan BRI Cabang Cibinong yang tergolong ke dalam Generasi Z hanya berjumlah 76 orang total. Setelah mengisi kuesioner, data kemudian diolah dan dianalisis menurut ketentuan penelitian kuantitatif. Selanjutnya, peneliti memulai proses penelitian kualitatif dengan mengadakan *Focus Group Discussion* (FGD). Metode ini dipilih agar peneliti dapat mengajukan pertanyaan wawancara kepada seluruh peserta FGD sekaligus, menurut susunan daftar pertanyaan kualitatif yang telah dibuat sebelumnya. Dari 76 responden yang mengisi kuesioner, empat di antaranya dipilih untuk mempertajam dan memperdalam jawaban mereka melalui FGD. Keempat orang narasumber tersebut dipilih secara random dari segala usia (golongan Gen Z) dan jabatan. Berikut adalah rinciannya:

Tabel 4.1.
Daftar Narasumber Kualitatif

Nama	Jabatan	Deskripsi Pekerjaan	Usia
Riris	RMFT (Relationship Manager Funding & Transaction)	Tenaga pemasar strategis terkhusus untuk menghimpun dana dan mengelola transaksi nasabah.	27 tahun
Pemas	Teller	Tenaga <i>frontliner</i> untuk melayanani transaksi keuangan langsung.	22 tahun

Nama	Jabatan	Deskripsi Pekerjaan	Usia
Ainur	CS	Tenaga <i>frontliner</i> untuk melayani administrasi rekening.	24 tahun
Kevin	Mantri	Petugas lapangan untuk melaksanakan kegiatan pemasaran pinjaman, simpanan, BRILink dan jasa bank lainnya.	28 tahun

4.2. Penelitian Kuantitatif

Penelitian kuantitatif dirancang untuk menguji beberapa variabel pada sampel yang diolah menggunakan analisa statistik untuk dapat menjawab sebuah masalah pada populasi tertentu. Sebelum masuk ke analisis statistik, di bawah ini adalah statistik deskriptif untuk menggambarkan atau menjelaskan data yang diperoleh dari responden secara ringkas dan jelas sebelum dilakukan analisis lebih lanjut.

Tabel 4. 2.
Statistik Deskriptif

	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
BK1	1	0	4,239	4	1	5	0,755	3,571	-1,287
BK2	2	0	4,388	4	1	5	0,69	7,101	-1,815
BK3	3	0	4,224	4	1	5	0,807	2,857	-1,309
BK4	4	0	4,388	4	1	5	0,732	5,373	-1,701
BK5	5	0	4,269	4	3	5	0,66	-0,733	-0,362
BK6	6	0	4,716	5	1	5	0,618	18,351	-3,597
GK1	7	0	4,299	4	1	5	0,753	3,991	-1,422
GK2	8	0	4,239	4	1	5	0,83	2,412	-1,281
GK3	9	0	4,269	4	1	5	0,874	2,231	-1,385
GK4	10	0	4,328	4	1	5	0,761	3,976	-1,476
GK5	11	0	4,134	4	1	5	0,862	0,839	-0,84
GK6	12	0	4,299	4	1	5	0,811	3,237	-1,468
GK7	13	0	4,209	4	1	5	0,838	1,525	-1,04
MK1	14	0	4,716	5	1	5	0,618	18,351	-3,597
MK2	15	0	4,403	4	1	5	0,692	7,141	-1,85
MK3	16	0	4,134	4	1	5	0,771	3,28	-1,241
MK4	17	0	4,239	4	1	5	0,755	3,571	-1,287

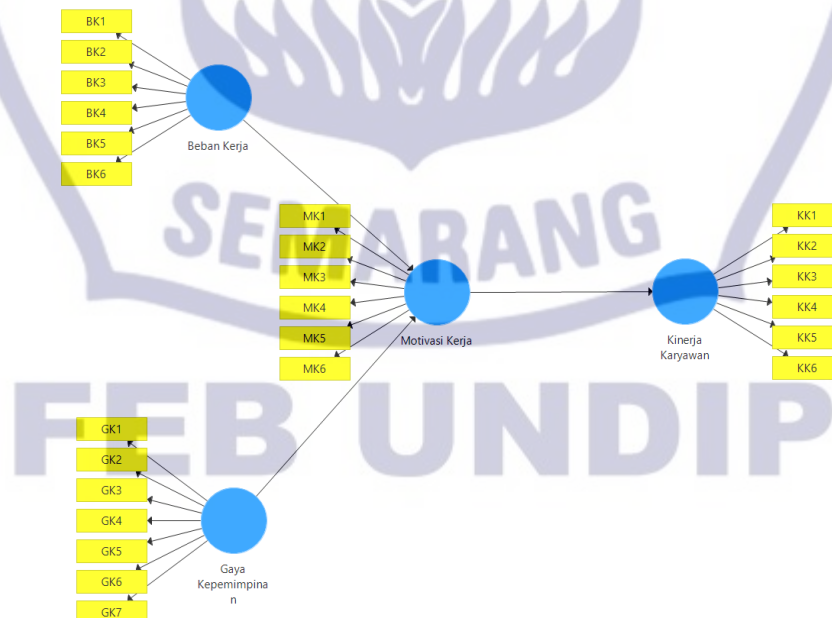
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
MK5	18	0	4,224	4	1	5	0,807	2,857	-1,309
MK6	19	0	4,388	4	1	5	0,732	5,373	-1,701
KK1	20	0	4,433	5	1	5	0,696	7,285	-1,929
KK2	21	0	4,343	4	1	5	0,681	7,106	-1,725
KK3	22	0	4,388	4	1	5	0,69	7,101	-1,815
KK4	23	0	4,179	4	1	5	0,771	2,797	-1,125
KK5	24	0	4,269	4	3	5	0,66	-0,733	-0,362
KK6	25	0	4,403	4	1	5	0,692	7,141	-1,85

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, seluruh indikator dalam penelitian memiliki nilai mean yang relatif tinggi, yaitu berada pada kisaran 4,134 hingga 4,716 dari skala pengukuran 1–5. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden cenderung memberikan penilaian setuju terhadap seluruh pernyataan pada kuesioner. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator BK6 dan MK1 sebesar 4,716, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memperoleh tingkat persetujuan paling tinggi dari responden. Sementara itu, mean terendah terdapat pada indikator GK5 sebesar 4,134, meskipun nilainya masih berada pada kategori tinggi sehingga tetap menunjukkan persepsi responden yang positif.

Selanjutnya seluruh indikator memiliki nilai minimum 1 dan maksimum 5, yang menunjukkan bahwa jawaban responden mencakup seluruh rentang skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Dengan kata lain, responden menggunakan seluruh rentang skala Likert yang tersedia. Nilai standar deviasi pada seluruh indikator berada pada kisaran 0,618 hingga 0,874, yang menunjukkan bahwa tingkat penyebaran data relatif rendah. Artinya jawaban responden tidak terlalu menyebar dan sebagian besar jawaban berkumpul di angka rata-rata.

Analisis distribusi data dilakukan dengan melihat nilai skewness dan kurtosis pada setiap indikator. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai skewness antara -2 hingga +2 dan excess kurtosis antara -7 hingga +7, sehingga distribusi data masih dapat dianggap normal dan dapat diterima. Seluruh indikator memiliki skewness negatif, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung memberikan penilaian tinggi terhadap pernyataan dalam kuesioner. Namun, terdapat beberapa indikator dengan nilai kurtosis yang cukup tinggi, yaitu BK6 dan MK1 (18,351). Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator tersebut lebih terkonsentrasi pada nilai tertinggi. Dalam penelitian yang menggunakan skala Likert, kondisi ini masih wajar karena menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat persetujuan yang tinggi terhadap pernyataan yang diberikan.

4.2.1. Model Penelitian



Gambar 4.1.
Model Penelitian

Gambar 4.1. merupakan model penelitian yang dibuat dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Berdasarkan gambar tersebut, model penelitian terdiri atas dua komponen utama, yaitu lingkaran berwarna biru yang merepresentasikan variabel penelitian (konstruk laten) dan persegi panjang berwarna kuning yang merepresentasikan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian. Jadi, dapat disimpulkan dari gambar tersebut bahwa penelitian ini memiliki 5 variabel penelitian dan masing-masing variabel memiliki 6 hingga 7 indikator pernyataan. Indikator tersebut nantinya dijadikan sebagai alat ukur penelitian.

Seperti yang sudah dijelaskan bahwa penelitian ini memiliki 5 variabel yaitu 2 variabel bebas, 1 variabel intervening, dan 1 variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini yaitu variabel beban kerja yang memiliki 6 indikator yaitu BK1 hingga BK6 dan variabel gaya kepemimpinan memiliki 7 indikator yaitu GK1 hingga GK7. Selanjutnya 1 variabel intervening adalah motivasi kerja memiliki 6 indikator yaitu MK1 hingga MK6. Terakhir merupakan variabel kinerja karyawan yang memiliki peran sebagai variabel terikat. Variabel ini memiliki 6 indikator yaitu KK1 hingga KK6.

4.2.2. Uji Validitas

Pertama, yang perlu dilakukan oleh peneliti adalah memastikan alat ukur penelitian valid. Untuk memastikan hal tersebut maka peneliti perlu melakukan uji validitas. Seperti yang diketahui, uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel benar-benar dapat merepresentasikan

konsep yang ingin diteliti. Menurut Ghazali (2021) suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai *outer loading*-nya lebih besar dari 0,70.

Tabel 4. 3.
Output Validitas

Indikator	Beban Kerja	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
BK1	0.863			
BK2	0.857			
BK3	0.782			
BK4	0.824			
BK5	0.712			
BK6	0.804			
GK1		0.871		
GK2		0.935		
GK3		0.864		
GK4		0.804		
GK5		0.922		
GK6		0.896		
GK7		0.895		
KK1			0.880	
KK2			0.906	
KK3			0.926	
KK4			0.880	
KK5			0.787	
KK6			0.877	
MK1				0.809
MK2				0.794
MK3				0.744
MK4				0.851
MK5				0.775
MK6				0.857

Berdasarkan hasil uji validitas, ditemukan bahwa keseluruhan indikator masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* diatas 0,70. Pada variabel Beban Kerja peneliti menemukan bahwa nilai pada masing-masing indikator berada pada rentang 0,712 hingga 0,863. Selanjutnya pada variabel gaya kepemimpinan memiliki rentang nilai 0,804 hingga 0,935. Lalu, pada variabel kinerja karyawan

memiliki rentang nilai 0,787 hingga 0,926. Terakhir untuk variabel motivasi kerja memiliki rentang nilai 0,744 hingga 0,857. Dari nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator pada penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan dapat dilanjutkan untuk analisis lebih mendalam.

4.2.3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten ketika digunakan dalam kondisi yang serupa. Menurut Ghazali (2021) suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70, karena hal tersebut menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik antar item pertanyaan dalam kuesioner.

Tabel 4. 4.
Output Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>
Beban Kerja	0.893
Gaya Kepemimpinan	0.953
Kinerja Karyawan	0.940
Motivasi Kerja	0.892

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui nilai *cronbach alpha* pada masing-masing variabel. Pada variabel beban kerja memiliki nilai sebesar 0,893. Selanjutnya untuk gaya kepemimpinan memiliki nilai sebesar 0,953. Lalu, pada variabel kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,940. Terakhir pada variabel motivasi kerja memiliki nilai 0,892. Dapat disimpulkan bahwa keseluruhan nilai *cronbach alpha* pada masing-masing variabel memiliki nilai diatas 0,70 yang artinya masing-masing variabel memiliki instrumen yang reliabel (konsisten dan stabil).

4.2.4. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana terdapat hubungan atau korelasi yang tinggi antarindikator dalam satu variabel dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Menurut (Ghozali, 2021) pengujian multikolinieritas melalui *Outer VIF* digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat keterkaitan yang terlalu kuat di antara indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk laten pada model penelitian. Apabila nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa indikator atau variabel tersebut bebas dari gejala multikolinieritas.

Tabel 4. 5.
Uji Multikolinieritas

Indikator	VIF	Indikator	VIF
BK1	2.805	KK1	3.751
BK2	3.202	KK2	4.740
BK3	2.072	KK3	5.351
BK4	2.350	KK4	3.756
BK5	1.967	KK5	2.599
BK6	2.069	KK6	2.983
GK1	3.729	MK1	2.183
GK2	6.760	MK2	1.945
GK3	3.984	MK3	2.224
GK4	3.009	MK4	2.478
GK5	7.348	MK5	1.888
GK6	4.506	MK6	3.185
GK7	6.255		

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas, diketahui bahwa keseluruhan indikator memiliki nilai VIF dibawah 10. Terlihat dari hasil uji multikolinieritas bahwa nilai tertinggi berada pada indikator GK2 yaitu 6,760. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas pada penelitian ini.

4.2.5. Uji F-Square

Uji F Square adalah metode untuk menilai signifikansi praktis dari suatu variabel prediktor dalam model PLS-SEM dengan mengukur kekuatan pengaruhnya (effect size) terhadap variabel dependen. Menurut di dalam uji *F-square* peneliti bisa mengetahui apakah hubungan variabel tersebut tergolong rendah, sedang, dan tinggi (Ghozali, 2021). Berikut merupakan interpretasinya:

- Masuk ke dalam golongan rendah apabila $0,02 \leq F\text{-square} < 0,15$.
- Masuk ke dalam golongan sedang apabila $0,15 \leq F\text{-square} < 0,35$.
- Masuk ke dalam golongan tinggi apabila $F\text{-square} \geq 0,35$.

Tabel 4. 6.
Output F-Square

Hubungan antar Variabel	F-Square
Beban Kerja-->Motivasi Kerja	6.999
Gaya Kepemimpinan-->Motivasi Kerja	0.081
Motivasi Kerja-->Kinerja Karyawan	2.367

Berdasarkan hasil uji F-Square pada penelitian ini, ditemukan beberapa hal sebagai berikut:

- Beban kerja memberikan pengaruh yang tinggi terhadap motivasi kerja karena nilai F-square = 6,999. Nilai tersebut masuk golongan tinggi.
- Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang sedang terhadap motivasi kerja karena nilai F-Square = 0,081. Nilai tersebut masuk golongan rendah.
- Motivasi kerja memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan karena nilai F-square = 2,367. Nilai tersebut masuk golongan tinggi.

4.2.6. Uji Goodness of Fit

Uji Goodness of Fit (GoF) merupakan metode yang digunakan untuk menilai sejauh mana model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik terhadap data yang digunakan. Merujuk pada pedoman yang dikemukakan oleh Tenenhaus et al. (2004), nilai GoF dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- GoF Kecil: Nilai GoF $\geq 0,1$
- GoF Sedang: Nilai GoF $\geq 0,25$
- GoF Tinggi: Nilai GoF $\geq 0,36$

Diketahui terdapat rata-rata nilai AVE dan R^2 sebagai berikut:

Tabel 4. 7.
Output AVE dan R-Square

Variabel	R Square	AVE
Kinerja Karyawan	0.703	0.769
Motivasi Kerja	0.948	0.649
Rata-Rata	0.826	0.709

Berikut rumus untuk menghitung uji Goodness of Fit:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Rata-rata AVE} \times \text{Rata-rata } R^2}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,709 \times 0,826}$$

$$\text{GoF} = 0,7654$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui nilai Goodness of Fit pada penelitian ini adalah 0,7654. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai Goodness of Fit pada model penelitian termasuk dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa model yang dibangun memiliki tingkat kesesuaian yang sangat baik serta mampu menjelaskan hubungan antara variabel laten secara optimal dan layak untuk digunakan dalam analisis lanjutan.

4.2.7. Uji Koefisien Jalur

Koefisien jalur berfungsi untuk mengukur arah serta kekuatan hubungan antar variabel dalam suatu model penelitian. Nilai ini memberikan gambaran mengenai bagaimana perubahan pada satu variabel dapat memengaruhi variabel lainnya. Menurut Sekaran (2017) tanda positif (+) pada koefisien menunjukkan bahwa peningkatan pada satu variabel akan diikuti oleh peningkatan pada variabel lain, sedangkan tanda negatif (-) menunjukkan bahwa peningkatan pada satu variabel justru diikuti oleh penurunan pada variabel lainnya. Adapun nilai koefisien jalur berkisar antara -1 hingga +1, di mana nilai yang semakin mendekati angka tersebut menunjukkan hubungan yang semakin kuat antar variabel.

Tabel 4. 8.
Output Koefisien Jalur

Hubungan antar Variabel	Original Sample
Beban Kerja -> Motivasi Kerja	0.900
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.097
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.838

Berdasarkan hasil uji koefisien jalur yaitu pada nilai original sample, diketahui bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai positif. yang menunjukkan adanya hubungan searah antar variabel. Dengan demikian, hasil uji koefisien jalur ini menunjukkan bahwa perubahan pada variabel independen cenderung diikuti oleh perubahan searah pada variabel dependen, dengan tingkat kekuatan hubungan yang bervariasi.

4.2.8. Uji T

Uji-t merupakan salah satu metode analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap variabel dependen dalam suatu model penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* hasil perhitungan dengan nilai *t-tabel*, atau lebih umum dengan menggunakan nilai *p-value* sebagai dasar pengambilan keputusan. Suatu hubungan dikatakan signifikan apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05 atau nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 (Ghozali, 2021).

Tabel 4. 9.
Output uji T

	Hubungan antar Variabel	T-Hitung	P Values	Keterangan
H1	Beban Kerja → Motivasi Kerja	25.914	0.000	Diterima
H2	Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja	2.236	0.026	Diterima
H3	Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	11.014	0.000	Diterima
H4	Beban Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	11,402	0.000	Diterima
H5	Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	2,096	0.037	Diterima

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan pada Tabel 4.7., dapat diketahui bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima karena memiliki nilai *p-value* < 0,05 dan nilai *t-statistic* > 1,96, sehingga hubungan antar variabel terbukti signifikan secara statistik. Dalam SmartPLS, pengujian mediasi dilakukan dengan melihat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui prosedur *bootstrapping*. Metode ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel mediasi mampu menyalurkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Pada penelitian ini, pengujian mediasi dilakukan dengan melihat nilai *T-statistic* dan *P-values* dari jalur tidak langsung, yaitu Beban Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan (H4) dan Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan (H5). Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa kedua jalur tersebut memiliki nilai *T-statistic* > 1,96 dan *P-values* < 0,05, sehingga pengaruh tidak

langsung dinyatakan signifikan. Dengan demikian, Motivasi Kerja terbukti memediasi hubungan antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan serta Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja maupun gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja.

Berdasarkan output Uji T pada Tabel 4.9., maka analisis dari setiap hubungan antar variabel yang diuji adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1 (H1): Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai t-hitung sebesar 25,914 dengan p-value 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa $p\text{-value} < 0,05$ dan $t\text{-hitung} > 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan hipotesis diterima.
- Hipotesis 2 (H2): Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai t-hitung sebesar 2,236 dengan p-value 0,026. Nilai tersebut menunjukkan bahwa $p\text{-value} < 0,05$ dan $t\text{-hitung} > 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karena memenuhi kriteria signifikansi, sehingga hipotesis diterima.
- Hipotesis 3 (H3): Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai t-hitung sebesar 11,014 dengan p-value 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa $p\text{-value} < 0,05$ dan $t\text{-hitung} > 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.

- Hipotesis 4 (H4): Motivasi Kerja memediasi hubungan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai t-hitung sebesar 11,402 dengan p-value 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa p-value $< 0,05$ dan t-hitung $> 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan beban kerja terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 5 (H5): Gaya Kepemimpinan memediasi hubungan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,096 dengan p-value 0,037. Nilai tersebut menunjukkan bahwa p-value $< 0,05$ dan t-hitung $> 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memediasi hubungan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

4.3. Pembahasan Penelitian Kuantitatif

4.3.1. Beban Kerja Memengaruhi Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa beban kerja memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan Gen Z di Bank BRI Cabang Cibinong. Hasil ini sesuai dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Meiske Claudia & Al Amin (2024) menguatkan temuan tersebut, dimana beban kerja ditemukan memiliki efek positif signifikan terhadap motivasi karyawan di Kantor Pertanahan Kota Banjarmasin. Studi ini menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Namun, efek positif ini bergantung pada faktor mediasi motivasi, yang menunjukkan bahwa karyawan Gen Z mungkin termotivasi oleh beban kerja yang menantang asalkan didukung oleh faktor seperti kejelasan

peran atau pengakuan. Penelitian milik Pózner & Kozák (2025) menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi bukanlah hambatan utama selama pekerjaan tersebut memberikan inspirasi, tantangan yang bermakna, dan peluang pertumbuhan profesional. Penelitian ini juga telah menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang sehat karena pekerja Gen Z cenderung apresiatif terhadap budaya kerja yang mendukung mereka untuk dapat menerapkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang sehat.

Dalam perspektif JD-R, beban kerja dikategorikan sebagai *job demands*, yaitu tuntutan pekerjaan yang memerlukan energi fisik dan mental (Li et al., 2025). Secara umum, tuntutan yang tinggi berpotensi menurunkan kesejahteraan apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Namun, dalam penelitian ini, beban kerja justru berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat menjadi tantangan yang mendorong motivasi, terutama ketika karyawan memiliki sumber daya pendukung yang cukup. Penjelasan ini diperkuat oleh Equity Theory, di mana karyawan akan tetap termotivasi menghadapi beban kerja tinggi selama mereka memandang adanya keseimbangan antara usaha (input) dan imbalan (output). Dengan demikian, beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi apabila dipersepsikan adil dan sepadan.

4.3.2. Gaya Kepemimpinan Memengaruhi Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di Bank BRI Cabang Cibinong. Temuan ini mengindikasikan bahwa cara pimpinan dalam

mengarahkan, mendukung, dan berinteraksi dengan karyawan berperan penting dalam membentuk tingkat motivasi kerja, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh A. Al-Baidhani & Alsaqqaf (2023) pada organisasi kemanusiaan di Yaman juga mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Pada organisasi kemanusiaan di Yaman, yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, khususnya dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Selain itu, penelitian Calluso & Devetag (2025) menemukan bahwa Generasi Z cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratis, terutama pada individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi dan kepribadian ekstrovert. Gaya kepemimpinan demokratis dinilai mampu mendorong pemberdayaan karyawan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pertumbuhan pribadi, yang selaras dengan karakteristik dan kebutuhan Generasi Z akan pengembangan diri, keseimbangan kehidupan kerja, dan lingkungan kerja yang suportif. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan Generasi Z di lingkungan perbankan.

Dalam kerangka JD-R, gaya kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai *job resources*, yaitu sumber daya yang membantu karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan partisipatif mampu meningkatkan motivasi dengan cara menyediakan dukungan emosional,

kejelasan arah, serta rasa dihargai. Dari perspektif Equity Theory, pemimpin juga berperan dalam membentuk persepsi keadilan melalui perlakuan yang adil, transparansi, dan pemberian penghargaan yang proporsional. Oleh karena itu, meskipun pengaruhnya tidak sebesar beban kerja, gaya kepemimpinan tetap menjadi faktor penting dalam menjaga dan memperkuat motivasi kerja.

4.3.3. Motivasi Kerja Memengaruhi Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Bank BRI Cabang Cibinong. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan kondisi psikologis yang positif dapat meningkatkan performa kerja Gen Z, karena motivasi yang baik membantu mereka lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan sebagai bagian dari kinerja (Katsaros, 2024). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi umumnya menunjukkan tingkat produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan motivasi rendah (Andri & Moko, 2024). Selain itu, tidak hanya faktor motivasi eksternal seperti kompensasi dan penghargaan yang berperan, tetapi motivasi intrinsik seperti kepuasan kerja, keinginan untuk berkembang, serta tantangan dalam pekerjaan juga sangat penting, khususnya bagi Generasi Z yang cenderung mencari pekerjaan bermakna dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Zaeni et al., 2024).

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui Equity Theory yang menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh persepsi keadilan antara input dan output yang diterima karyawan. Dalam konteks ini, beban kerja sebagai bentuk

input tidak selalu menurunkan motivasi, melainkan dapat meningkatkannya diimbangi dengan kompensasi, pengakuan, dan penghargaan yang dianggap adil (Prasetyowati et al., 2025). Hal ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung sensitif terhadap fairness dan mengharapkan keseimbangan antara usaha yang diberikan dan imbalan yang diterima (Destiny & Sidi, 2025). Oleh karena itu, beban kerja yang tinggi tetap dapat mendorong motivasi dan kinerja selama karyawan memandang adanya keadilan dalam sistem kompensasi dan lingkungan kerja.

4.3.4. Motivasi Kerja Memediasi Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan Generasi Z di Bank BRI Cabang Cibinong. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sementara motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga motivasi terbukti mampu menjembatani pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan (Maria Rabiatul Hariroh et al., 2022). Beban kerja yang dikelola secara seimbang dapat meningkatkan motivasi kerja dan berdampak positif pada kinerja, namun apabila beban kerja dirasakan terlalu berat, motivasi akan menurun dan kinerja karyawan ikut menurun. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja, di mana beban kerja yang proporsional dapat meningkatkan motivasi, sedangkan beban kerja berlebih menimbulkan kelelahan yang menurunkan produktivitas (Gilang & Vera, 2024). Selain itu, penelitian

internasional menyebutkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial, karena karyawan dengan motivasi tinggi tetap mampu mempertahankan kinerja meskipun menghadapi beban kerja yang berat, sementara motivasi yang rendah justru memperkuat dampak negatif beban kerja terhadap kinerja (Anita & RR, 2022).

Temuan ini memperkuat mekanisme dalam JD-R, yaitu bahwa pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui proses psikologis berupa motivasi. Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja tergantung pada bagaimana karyawan memaknainya. Jika beban kerja dipersepsikan sebagai tantangan dan diimbangi dengan sumber daya yang memadai, maka akan meningkatkan motivasi dan berdampak positif pada kinerja. Sebaliknya, jika tidak seimbang, maka akan menimbulkan kelelahan dan menurunkan kinerja. Dalam kerangka Equity Theory, mediasi ini terjadi karena karyawan terlebih dahulu mengevaluasi keadilan antara usaha dan imbalan sebelum memutuskan tingkat usaha yang akan mereka berikan dalam pekerjaan.

4.3.5. Motivasi Kerja Memediasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan Generasi Z di Bank BRI Cabang Cibinong. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa faktor organisasi, khususnya gaya kepemimpinan, memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi

tersebut mampu menjadi penghubung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan jalur penting yang menjelaskan bagaimana faktor manajerial dapat memengaruhi kinerja, sehingga peningkatan kinerja karyawan sebaiknya diawali dengan upaya meningkatkan motivasi melalui strategi kepemimpinan yang tepat (Yusuf, 2024). Penelitian lain juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, serta motivasi terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Ekhsan & Setiawan, 2021).

Dalam JD-R, hal ini menegaskan bahwa *job resources* seperti kepemimpinan berfungsi untuk meningkatkan motivasi, yang kemudian berdampak pada kinerja. Sementara itu, dalam Equity Theory, pemimpin berperan penting dalam menciptakan persepsi keadilan yang mendorong motivasi, sehingga secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan.

4.4. Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif tidak terpisahkan dari pengujian kuantitatif karena berfungsi untuk lebih lanjut menjelaskan hasil analisa kuantitatif. Penelitian kualitatif dilaksanakan dengan metode wawancara yang dikemas dalam *Focus Group Discussion* (FGD). Kemasan ini memungkinkan wawancara dilaksanakan langsung terhadap empat narasumber sekaligus, mengingat padatnya waktu operasional karyawan sektor perbankan. Dalam FGD ini, peneliti berperan sebagai moderator, pengamat, sekaligus notulen untuk mencatat seluruh informasi yang

disampaikan. Sedangkan peran pewawancara diserahkan ke orang ketiga yang merupakan karyawan lain yang tidak bersinggungan kerja dengan narasumber. Fungsi pemisahan peran ini adalah agar tidak terjadi bias mengingat peneliti bekerja di kantor yang sama dengan narasumber. Peneliti menetapkan lima tema utama atas informasi yang diperoleh dari sesi FGD ini untuk masuk sebagai sub-bab pembahasan.

4.4.1. Karakteristik Generasi Z dalam Dunia Kerja

Berdasarkan hasil wawancara, Generasi Z di lingkungan perbankan menunjukkan karakter yang relatif fleksibel dalam menyikapi tuntutan pekerjaan. Hanya saja fleksibilitas ini memiliki batas yang jelas. Mereka pada dasarnya tidak menolak kerja tambahan atau lembur, selama masih berada dalam batas yang wajar. Temuan ini menunjukkan bahwa Karyawan Generasi Z sangat mampu untuk menetapkan batasan kerja dengan jelas dan dapat mengartikulasikannya dengan baik:

“...aku nggak suka sehari Minggu sih lemburnya, sukanya hari Sabtu aja. Saya langsung main pulangnya.” (Ainur)

“Karena kalau yang sudah berkeluarga mungkin kalau misalnya lemburnya tiap minggu sih lumayan keberatan ya. Maksudnya kan kita juga butuh waktu untuk di rumah, maksudnya untuk keluarga juga.” (Riris)

Batas wajar ini termasuk urgensi lembur dan kejelasan kompensasi yang mereka terima. Hal ini menunjukkan bahwa di dunia kerja, Generasi Z cukup vokal terhadap keadilan atas konsekuensi yang mereka terima, sehingga mereka

memahami betul risiko yang diambil ataupun keuntungan yang diperoleh ketika mengambil lembur di luar jam kerja normal terutama di akhir pekan:

“Sebenarnya kalau lembur di hari Sabtu sih enak-enak aja mbak. Jadi ada tambahan gitu ya.” (Pemas)

Selanjutnya, Generasi Z sangat menghargai keseimbangan antara tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi. Di sisi lain, mereka sangat memahami bahwa bekerja di dunia perbankan datang dengan bebannya sendiri. Jam kerja yang panjang, lembur, dan tuntutan untuk selalu dapat melayani nasabah dengan baik berpotensi menimbulkan kejenuhan. Apalagi ketika beban kerja datang dengan intensitas yang sering dan tanpa jeda yang dapat memunculkan rasa lelah fisik maupun mental. Maka dari itu, waktu untuk melepaskan diri dari kejenuhan kerja adalah penting bagi mereka. Prinsip ini cukup dipegang teguh, bahkan diproyeksikan ke dalam harapan untuk memiliki pemimpin yang memiliki prinsip kerja sama. Seperti diungkap dalam pernyataan berikut:

“Karena kan kalau kita pulang tepat waktu, setidaknya kalau emang jenuh sama kerjanya Mbak. Misalnya kita bisa me-time dulu sendiri.” (Ainur)

“Misalkan kayak kita jenuh, kita (atasan dan karyawan) bisa main bareng atau gimana gitu.” (Kevin)

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa di dalam dunia kerja, Generasi Z sangat menjunjung tinggi prinsip keadilan dalam bekerja. Batasan yang jelas antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi dapat membuat mereka bekerja dengan performa yang baik karena tidak mudah jenuh. Manajemen dalam

hal ini dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan adil sehingga mengecilkan kemungkinan *burnout* karyawan.

4.4.2. Persepsi Generasi Z terhadap Beban Kerja

Karyawan Generasi Z sangat memahami konsekuensi dari pilihan mereka untuk bekerja di dunia perbankan, yakni memiliki tuntutan operasional yang cukup tinggi. Pernyataan ini tercermin dari ungkapan berikut:

“Tapi mau gak mau ya harus di-ini-in lah. Namanya sudah pilihan ya. Jadi memang harus dijalani.” (Riris)

Tuntutan tersebut membuat karyawan merasa waktu pribadi mereka semakin terbatas. Banyaknya jam kerja tambahan dan lembur di luar hari kerja normal dipersepsikan sebagai tekanan tambahan, bukan lagi sebagai bagian dari tanggung jawab kerja. Terutama ketika sifat dari beban kerja ini adalah suatu keharusan yang tidak dapat dinegosiasi oleh karyawan, kecuali ada kebutuhan yang lebih mendesak. Bagi karyawan Generasi Z, tambahan jam kerja dan lembur yang sering ditugaskan ke mereka bukanlah beban kerja yang wajar:

“Kalau atasan bilang lembur ya semua lembur.” (Kevin)

“Harus sih itu. Paling kecuali yang emang ada apa urgency yang beda ya maksudnya apa ada kepentingan yang lain, kita harus izin. Tapi kalau kita nego boleh gak minggu depan aja itu enggak sih.” (Riris)

Keharusan untuk lembur ini kadang menuntut mereka untuk pulang tidak tepat waktu. Beban kerja yang demikian terasa lebih berat karena lembur seringkali memakan waktu sampai sangat malam, belum lagi ditambah waktu tempuh ke

rumah yang lama, dan keharusan masuk pagi keesokan harinya. Hal seperti itulah yang membuat kewajiban lembur atau *overtime* terkadang menjadi berat. Beberapa narasumber mengeluhkan hal yang sama, seperti terungkap dalam pernyataan ini:

“Pernah jam sembilan kita baru pulang saya sampai kos jam setengah 10-an atau kalau macet jam 10 baru sampai.” (Pemas)

“Tetap doa pagi nggak boleh telat. Jam 7.15 udah mulai doa pagi. Terus kita pulang sampe rumah kadang ya kalau aku lumayan jauh juga dari kantor ya.” (Ainur)

Kewajiban ini terkadang menambah beban mental dan emosional bagi karyawan. Sebagai regulasi emosi, mereka biasanya mengeluh atau bahkan menangis:

“Nangis karena pulang malamnya aja sih. Kalau akhir bulan bisa sampai malam ya kalau di unit. Lebih ke nangisnya.” (Ainur)

“Ya aku kan pasti lah mengeluh setiap hari justru.” (Riris)

Tak hanya memiliki risiko terhadap kesehatan mental karyawan, beratnya beban pekerjaan juga memengaruhi kesehatan fisik mereka:

“Kalau kita nggak kayak gitu bisa tipes lagi sih. Soalnya aku pernah sampe tipes sih Mbak.” (Ainur)

Namun, narasumber juga menjelaskan bagaimana beban kerja ini dapat terasa lebih ringan dengan pemetaan wilayah kerja yang jelas, sehingga pekerjaan menjadi lebih terorganisir dan tidak tumpang tindih. Kejelasan alur kerja ini membantu karyawan Generasi Z mengatur energi dan waktu mereka dengan lebih baik.

Temuan ini menunjukkan kebutuhan yang kuat terhadap pembagian peran yang jelas dan sistem kerja yang terstruktur. Adanya pemetaan wilayah kerja, perencanaan aktivitas harian, serta penggunaan sistem seperti aplikasi internal perbankan dinilai membantu mereka bekerja lebih terarah dan mengurangi kebingungan dalam menjalankan tugas. Berikut adalah ungkapan narasumber:

“...sebenarnya untuk sekarang udah udah sangat dimudahkan ya dengan ada BRISpot terus dengan ada pemetaan wilayah kerja. Jadi lebih teratur lah. Apalagi sekarang kan ada perencanaan dari BRISpot itu udah bisa perencanaan aktivitas harian gitu. Jadi kita udah terapin terus kita mau kemana kita udah tahu juga kita kemana.” (Kevin)

Narasumber secara aktif juga membandingkan beban kerja yang mereka terima di kantor yakni BRI Cabang Cibinong dengan kantor unit atau bank lainnya. Perbandingan ini muncul secara natural dari pengalaman sehari-hari ketika mereka bersosialisasi lintas unit ataupun dengan rekan-rekan yang bekerja di dunia perbankan. Narasumber menilai bahwa terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara unit mikro dan unit lain seperti KCP atau retail. Pada unit mikro, proses pencairan kredit dan layanan frontliner masih sangat bergantung pada aktivitas harian di lapangan dan di kantor unit, sehingga jam kerja menjadi lebih panjang. Di unit mikro, konsep pulang tepat waktu sering kali tidak berlaku, terutama menjelang akhir bulan. Sementara di unit lain, karyawan akan lebih sering untuk pulang tepat waktu. Meskipun karyawan dapat mensiasati pulang tidak tepat waktu dengan menerapkan sistem giliran pulang lebih awal, cara ini terkadang tidak sepenuhnya mengurangi beban kerja pada periode tertentu seperti dua hingga tiga minggu

menjelang akhir bulan ketika lembur menjadi hal yang hampir tidak terhindarkan. Beban kerja yang demikian tanpa pengaturan yang dilakukan akan memicu kelelahan fisik sangat mungkin terjadi, bahkan sampai berdampak pada kesehatan seperti yang telah diungkap sebelumnya.

Sementara itu ketika membandingkan dengan bank lain pada posisi serupa seperti *frontliner*, beban pekerjaan inti tidak selalu dipersepsikan berat. Narasumber menilai bahwa volume transaksi di unit relatif terbatas dan masih dapat dikelola, tetapi jam pulang kerja hingga melewati malam hari menjadi pembedanya. Meskipun tugas dan tanggung jawab relatif sebanding, perbedaan jam kerja membuat pengalaman kerja terasa sangat berbeda. Hal ini menjadi kritik yang disampaikan karyawan:

“Makanya kadang Bank Tetangga tuh bilang gitu kayak maksudnya suka nge-roasting kita gitu Mbak... Jam segini masih kerja kayak gitu. Jadi jam segini Mbak inget tidur katanya gitu. Gua nggak akan mau ya ke BRI katanya gitu.” (Ainur)

Pada narasumber yang lain, keluhan utama justru bukan tentang pekerjaan itu sendiri, tetapi terletak pada dampaknya terhadap kehidupan pribadi. Bagi karyawan yang sudah berkeluarga, jam kerja yang panjang dirasakan lebih berat karena berdampak langsung pada peran dan tanggung jawab di rumah. Responden mengakui bahwa kondisi tersebut sering menimbulkan keluhan, meskipun pada akhirnya tetap dijalani sebagai konsekuensi dari pilihan profesi. Ketidakseimbangan antara waktu di kantor dan waktu bersama keluarga menjadi sumber kelelahan emosional yang cukup signifikan:

“Aku jadi udah pulang malam apalagi kalau berkeluarga ya udah seharian di kantor lebih banyak di kantor. Pulang kan nggak mungkin dong apa namanya rumah keteter juga.” (Riris)

Dari temuan di atas, terdapat beberapa catatan manajerial penting tentang pengelolaan beban kerja. Manajemen perlu melakukan asesmen ulang agar beban kerja tidak hanya berfokus pada target, namun perlunya pemberian target yang disertai tujuan yang jelas, perencanaan waktu yang realistis, dan jadwal lembur yang ideal sehingga tidak mengganggu kesehatan mental maupun fisik karyawan. Dengan demikian, beban kerja tetap dapat diterima karyawan, khususnya karyawan Generasi Z, dengan tidak menurunkan motivasi kerja mereka.

4.4.3. Persepsi Generasi Z terhadap Keadilan Kompensasi

Keadilan kompensasi menjadi motivasi utama bagi karyawan Generasi Z dalam menjalankan tanggung jawab kerjanya, terutama dalam hal penerimaan beban kerja seperti lembur. Narasumber secara terbuka menyampaikan bahwa ketidakadilan dalam pembayaran lembur atau upah dapat menurunkan motivasi kerja. Tambahan jam kerja terutama pada hari kerja, dalam konteks wawancara sering disebut *overtime*, seringkali dipersepsikan sebagai bentuk beban tambahan yang kurang adil. Hal ini karena bagi mereka ada penambahan jam kerja yang tidak disertai kompensasi:

“Klo weekdays itu ga lembur sih mbak, overtime mungkin sih. Kayak pulang jam 4, tapi jam 9 gitu. Tapi itu ga selalu.... Iya nggak dibayar.” (Kevin)

Keempat narasumber sepakat bahwa kompensasi finansial menjadi faktor kunci dalam penerimaan beban kerja. Bonus lembur dipandang sebagai bentuk

pengakuan atas usaha kerja ekstra yang telah diberikan. Kompensasi tidak hanya dilihat sebagai tambahan penghasilan, tetapi juga sebagai simbol bahwa perusahaan menghargai waktu dan tenaga karyawan:

“Maksudnya kan kita kan lebih baik punya duit dibandingin gak punya uang gitu... Maksud saya sih uang suruh gitu. Buat hiburan kan bisa nanti lah. Tapi yang penting bayarannya tepat waktu.” (Kevin)

“Kalau dibilang loyalitas kerja itu menurut aku nggak. Maksudnya bukan deh, pasti duit maksud aku yang bikin senang.” (Riris)

“Sebenarnya kalau lembur di hari Sabtu sih enak-enak aja mbak. Jadi ada tambahan gitu ya.” (Pemas)

Persepsi kompensasi yang diharapkan karyawan Generasi Z tidak melulu merupakan kompensasi dalam bentuk finansial. Berdasarkan dari sesi FGD bahwa narasumber juga sangat menghargai kompensasi non-finansial seperti pulang tepat waktu dan fleksibilitas untuk mengatur batas antara bekerja dan keluarga. Berikut adalah pernyataan tersebut:

“Maksudnya kita lebih berharga pulang tepat waktu dibandingin nanti kita kerja lembur malam dibayar.” (Kevin)

“Karena kan kalau kita pulang tepat waktu, setidaknya kalau emang jenuh sama kerjanya Mbak. Misalnya kita bisa me-time dulu sendiri.” (Ainur)

Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z menilai kompensasi non-finansial sama artinya dengan kompensasi finansial. Bahkan di beberapa konteks, kompensasi seperti kepastian jam pulang dan waktu sendiri dianggap lebih bernilai dibandingkan uang lembur. Generasi Z juga cukup terbuka dalam diskursus

mengenai keadilan kompensasi ini. Dengan temuan ini, diharapkan Generasi Z dapat mendorong manajemen ke dalam transparansi terkait penerimaan kompensasi.

4.4.4. Prinsip *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z

Pembahasan mengenai persepsi karyawan Generasi Z terhadap beban kerja dan keadilan kompensasi mengarahkan ke sebuah kesimpulan, yakni bahwa mereka sangat menjunjung tinggi keseimbangan bekerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Bagi mereka, *work-life balance* tidak semata-mata merupakan pembagian waktu untuk bekerja dan kehidupan pribadi, namun sebagai ruang serta kesempatan untuk melakukan banyak aktivitas di luar kantor. Pernyataan tersebut didukung ungkapan berikut ini:

“...kita sebagai Gen Z kan butuh waktu buat... Kita tuh lagi senang-senangny jaga badan, menjaga kreativitas kita. Tapi banyak banget hal yang kita kubur karena kita sering kerja lembur gitu. Mungkin misalkan kita minta fasilitas, kita nggak minta apa-apa ya... Seperti itu sih, kita lebih baik pulang cepat tapi udah, cukup, bagi kita cukup. Tapi kita bisa ngelakuin hal-hal yang di luar aktivitas kerja kita gitu. Karena kita sebagai Gen Z kan hidup kita nggak cuma di kerja. Kita punya kreativitas untuk mungkin kita bisa cari uang di tempat lain atau gimana.” (Kevin)

Ungkapan tersebut sejalan dengan temuan bahwa narasumber menilai pulang tepat waktu memiliki nilai yang lebih tinggi daripada hanya sekadar uang lembur yang dibayarkan. Waktu luang setelah jam kerja dapat mereka pergunakan untuk mengasah diri, berolahraga, bahkan melakukan aktivitas lain sebagai sarana pemulihan dari kejenuhan kerja.

Seperti telah diungkap sebelumnya bahwa mereka sangat menyadari beban operasional bekerja di sektor perbankan sangatlah tinggi. Oleh karena itu, apabila gangguan terhadap *work-life balance* terjadi secara terus-menerus, muncul potensi kelelahan kerja atau burnout. Akhir pekan dipandang sebagai waktu yang penting untuk pemulihan fisik dan mental, baik untuk beristirahat, bersosialisasi, maupun melakukan aktivitas pribadi. Ketika akhir pekan sering digunakan untuk lembur, karyawan merasa kehilangan ruang untuk pemulihan tersebut. Karyawan Generasi Z mempersepsikan aktivitas sederhana di luar bekerja seperti *me-time*, berjalan-jalan, atau nongkrong sebagai faktor penting untuk membantu mereka terhindar dari burnout yang dipicu dari tekanan bekerja. Berikut ungapannya:

“Karena kan kalau kita pulang tepat waktu, setidaknya kalau emang jenuh sama kerjanya Mbak. Misalnya kita bisa me-time dulu sendiri. Entah itu ke mall atau nongkrong ya... Jadi kan kita punya banyak waktu buat diri kita sendiri. Kecuali kalau nggak Sabtu minggu itu nggak lembur. Atau apa ya bisa buat istirahat. Dan kita walaupun emang nggak main juga kan pulang cepet enak ya gitu.” (Ainur)

Pandangan ini menunjukkan bahwa bagi Generasi Z, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi berkaitan erat dengan kualitas hidup secara keseluruhan. Tuntutan Generasi Z terhadap manajemen terkait *work-life balance* ini sebetulnya tidak rumit dan cenderung sederhana karena yang mereka butuhkan adalah waktu lebih di luar jam kerja. Dalam jangka panjang, persepsi ini mencerminkan harapan Generasi Z terhadap lingkungan kerja perbankan yang tidak hanya menuntut produktivitas, tetapi juga memberikan ruang bagi karyawan untuk tetap berkembang secara personal dan kreatif di luar peran profesionalnya.

4.4.5. Gaya Kepemimpinan Atasan yang Ideal

Berdasarkan hasil wawancara, karyawan Generasi Z memandang peran pemimpin sebagai faktor yang sangat menentukan kenyamanan dan semangat kerja, terutama di tengah beban kerja perbankan yang cukup tinggi. Bagi mereka, pemimpin bukan hanya sosok yang memberi target dan arahan kerja, tetapi juga figur yang berperan langsung dalam membentuk suasana kerja sehari-hari. Secara umum, Generasi Z lebih menyukai pemimpin yang terbuka, komunikatif, dan tidak kaku. Pemimpin yang bisa diajak ngobrol dengan santai justru membuat mereka merasa lebih aman untuk menyampaikan keluhan, kesulitan kerja, maupun ide. Hal ini tercermin dari pengalaman salah satu narasumber yang menggambarkan gaya kepemimpinan di unitnya:

“Kalau kita sih karena emang orangnya santai ya, ternyata pembawaan SPP juga kita jadi santai juga, yang jadi sering bercanda gitu.” (Ainur)

Kedekatan ini tidak lantas mengkaburkan batas profesional di kantor. Justru, dengan pendekatan yang lebih manusiawi, karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Cara pemimpin memperlakukan bawahan rupanya sangat berdampak pada persepsi beban kerja dan performa karyawan. Generasi Z lebih nyaman bekerja dengan karakteristik pemimpin yang bersikap terbuka dan tidak mudah tersinggung. Menurut mereka, karakteristik pemimpin yang demikian sangat membantu dalam pemecahan masalah dan pencapaian target kerja. Hal tersebut didukung ungkapan berikut:

“Kalau yang memang lebih terbuka dan yang sulit kita untuk sharing itu akan memengaruhi cara kita bekerja juga ya.” (Riris)

Pemimpin yang bisa diajak berdiskusi membuat beban kerja terasa lebih ringan. Bukan berarti pekerjaannya berkurang, tetapi tekanan mental yang dirasakan menjadi tidak sebesar ketika pemimpin hanya fokus pada hasil tanpa memperhatikan proses dan kondisi bawahannya. Gaya kepemimpinan yang kaku dan diskriminatif terhadap usia serta pengalaman mereka ternyata menutup kemungkinan untuk membangun iklim kerja yang sehat secara psikologis bagi karyawan. Pemimpin yang ideal menurut Generasi Z adalah pemimpin yang menginisiasi komunikasi terbuka, memberikan ruang untuk interaksi nonformal, namun tetap dapat mengarahkan dan bersikap profesional. Pernyataan di atas didukung beberapa ungkapan narasumber berikut ini:

“Saya dulu pernah juga punya pemimpin yang apa ya, rasanya gitu. Jadi kayak misalkan yang dibahas itu cuma kayak tentang kerja, kerja, kerja, kerja... Jadi untuk pemimpin saya yang sekarang itu lebih cenderung, lebih terbuka. Jadi lebih kayak teman aja gitu.” (Kevin)

“Kalau pressure banget kan itu semakin, kitanya juga kadang jadinya buntu gitu... Pengennya aku, kalau pengennya aku, kalau pengennya Riris mungkin, peduli sih sama bawahannya, terus kedua bisa diajak diskusi... bisa mengarahkan lah.” (Riris)

Generasi Z juga mengkritik budaya senioritas dan *ageism* yang masih sering ditemui dalam pengalaman kerja mereka. Budaya senioritas yang dimaksud adalah

sikap mengunggulkan otoritas atau posisi yang dimiliki seorang karyawan karena lamanya masa kerja atau dalam konteks wawancara ini adalah jabatan. Sedangkan *ageism* merujuk pada sikap diskriminatif atasan yang kerap menempelkan stereotip karyawan yang lebih muda. Berikut adalah ungkapan narasumber:

“Kayak, lu Gen Z ya, cuman baru kayak gini aja udah nangis-nangis.” (Ainur)

Perbandingan ini mungkin terjadi dari adanya perbedaan generasi, dimana atasan sebagai generasi yang lebih tua merasa bahwa tantangan hidup dan beban kerja mereka dulu lebih berat. Perbandingan semacam ini justru membuat karyawan Generasi Z tidak nyaman dan merasa tidak dipahami. Mereka tidak menolak tantangan kerja, tetapi berharap diperlakukan sesuai konteks zaman dan karakter generasi mereka. Hal ini menguatkan poin tentang persepsi mereka terhadap beban kerja, dimana Generasi Z tidak terlalu menyukai beban kerja yang berlebihan. Saat ini, Generasi Z mempraktikkan sebuah cara untuk membuat mereka mengatasi pimpinan di kantor yang terkadang terlalu kaku. Tidak terlalu mengambil hati atas pembicaraan yang penuh dengan prasangka atau dengan hal lain seperti melampiaskannya ke aktivitas yang tidak bersangkutan dengan pekerjaan adalah sebagian kecil dari bentuk *coping mechanism* mereka:

“Biasanya kalau ada tantangan dari senior ya, kadang suka nyentil perasaan, kalau saya larinya ke makan sih. Iya. Jadi nggak terlalu.” (Pemas)

Temuan ini menunjukkan bahwa bagi karyawan Generasi Z, kualifikasi pemimpin yang ideal bukanlah yang paling galak atau paling keras dalam menuntut target, melainkan pemimpin yang mampu menempatkan diri, memahami kondisi bawahan, dan membangun komunikasi dua arah. Pemimpin yang santai namun

tetap tegas justru dinilai lebih efektif dalam menjaga motivasi kerja, bahkan ketika beban kerja tergolong berat. Gaya kepemimpinan yang memberikan ruang komunikasi dua arah dan humanis menjadi faktor penting bagi Generasi Z untuk bertahan, bekerja optimal, dan tidak merasa terbebani secara mental oleh tuntutan pekerjaan sehari-hari.

4.5. Pembahasan Penelitian Kualitatif

Pada dasarnya, penelitian kualitatif tidak lepas dari penelitian kuantitatif karena memang dilaksanakan untuk memperdalam temuan dari analisis kuantitatif. Pertanyaan yang dilemparkan kepada narasumber telah dipertimbangkan untuk memperluas penelitian kuantitatif. Jika dikaitkan dengan hasil uji kuantitatif, temuan kualitatif dalam penelitian ini saling menguatkan dan memberi gambaran yang lebih utuh. Oleh karena itu, bagian ini akan menjelaskan hasil temuan kualitatif dan kaitannya dengan temuan pengujian kuantitatifnya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z tidak menolak beban kerja tinggi, selama beban tersebut masih masuk akal, terencana, dan tidak mengganggu keseimbangan hidup mereka. Beban kerja dipersepsikan bukan sebagai masalah utama, melainkan bagaimana beban tersebut dikelola dan dirasakan secara psikologis. Temuan ini selaras dengan penelitian Pózner & Kozák (2025) yang menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi tidak selalu menjadi hambatan apabila pekerjaan tersebut dirasakan bermakna dan memberi tantangan yang relevan. Ini mengartikan bahwa Generasi Z sangat menghargai keadilan dalam kompensasi, terutama jika terkait dengan beban kerja yang mereka terima

(Andriyana & Cahyadi, 2025). Hasil wawancara ini memperkuat temuan kuantitatif yang sebelumnya telah menunjukkan bahwa beban kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (H1), dan motivasi kerja sendiri memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan (H3). Data kualitatif tidak hanya mendukung, tetapi juga menjelaskan bahwa pengaruh kuat tersebut muncul karena Gen Z memaknai beban kerja sebagai sesuatu yang bernilai dan memotivasi, terutama ketika diimbangi dengan kejelasan tujuan, penghargaan, dan kompensasi yang adil.

Selanjutnya, dari wawancara ditemukan bahwa Generasi Z cenderung lebih termotivasi ketika dipimpin oleh atasan yang terbuka, komunikatif, dan tidak kaku. Pemimpin yang mau mendengar, mengajak diskusi, dan memberi dukungan emosional membuat karyawan merasa dihargai, sehingga lebih rela mengerahkan usaha ekstra dalam pekerjaan. Pola ini sejalan dengan penelitian Calluso & Devetag (2025) yang menyebutkan bahwa Generasi Z lebih menyukai gaya kepemimpinan yang demokratis, terutama ketika mereka memiliki motivasi intrinsik yang cukup kuat. Analisis kualitatif ini konsisten dengan pengujian kuantitatifnya, yakni bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (H2), dan melalui motivasi, gaya kepemimpinan turut berdampak pada kinerja karyawan (H5). Namun demikian, jika dikaitkan dengan nilai *effect size* pada uji F-square yang relatif kecil, hasil kualitatif ini memperjelas bahwa peran kepemimpinan lebih bersifat sebagai faktor pendukung yang memperkuat motivasi, bukan sebagai faktor utama yang mendorongnya.

Temuan kualitatif selanjutnya menunjukkan bahwa beban kerja yang berat tidak secara otomatis menurunkan kinerja, selama karyawan masih memiliki motivasi dan dukungan dari lingkungan kerja, khususnya dari atasan. Sebaliknya, ketika motivasi menurun, misalnya karena jam kerja yang terlalu panjang atau tekanan atasan, kinerja juga ikut terdampak. Hal ini sejalan dengan penelitian Gilang & Vera, 2024 yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja, di mana beban kerja yang proporsional dapat meningkatkan motivasi, sementara beban berlebih justru menurunkannya. Temuan ini memperkuat pengujian kuantitatif yang menunjukkan bahwa hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai penghubung penting antara beban kerja dan kinerja (H4), serta antara gaya kepemimpinan dan kinerja (H5). Hasil kualitatif ini menjelaskan proses terjadinya hubungan tersebut, bahwa kinerja tidak dipengaruhi secara langsung oleh beban kerja atau kepemimpinan, melainkan melalui kondisi psikologis berupa motivasi kerja.

Secara keseluruhan, integrasi temuan kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam model penelitian. Temuan kualitatif tidak hanya mendukung hasil statistik, tetapi juga mempertegas bahwa kekuatan pengaruh yang tinggi pada hubungan tertentu (seperti beban kerja dan motivasi, serta motivasi dan kinerja) benar-benar terjadi dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan demikian, kombinasi kedua pendekatan ini menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif, di mana hasil kuantitatif menjelaskan pola hubungan, sementara hasil kualitatif mengungkap alasan dan mekanisme yang mendasarinya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Integrasi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif

Dari hasil penelitian ini, baik data kuantitatif maupun kualitatif saling melengkapi dan memberikan gambaran yang jauh lebih lengkap tentang perilaku kerja karyawan Generasi Z di Bank BRI Cabang Cibinong. Secara angka, terlihat hubungan yang jelas dan signifikan antar variabel. Namun, melalui penelitian kualitatif peneliti baru mendapatkan gambaran yang lebih luas mengenai karakter karyawan melalui wawancara. Integrasi penelitian kuantitatif dan kualitatif membantu studi ini untuk memiliki pemahaman lebih luas tidak hanya “apa” yang terjadi, tapi juga “mengapa” dan “bagaimana” hal itu terjadi dalam keseharian kerja. Misalnya, secara kuantitatif, beban kerja dan motivasi kerja terbukti sebagai faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Secara kualitatif, hal ini terjadi karena karyawan Generasi Z memaknai beban kerja sebagai tantangan yang bernilai, terutama ketika disertai dengan kejelasan tujuan dan penghargaan yang seimbang. Proses ini berlangsung melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mekanisme utama yang mendorong kinerja, sementara gaya kepemimpinan berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat atau menjaga stabilitas motivasi tersebut.

Motivasi kerja ternyata menjadi kunci utama yang menghubungkan beban kerja dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Pengujian statistik menyajikan kombinasi hasil uji mediasi dan nilai *effect size* (atau nilai *F-square*)

dalam model penelitian. Dari data statistik, motivasi ini memang sangat berpengaruh. Hasil dari wawancara dengan karyawan memperoleh kesimpulan yang sama, yakni selama mereka masih merasa termotivasi, mereka tetap bisa bekerja dengan baik meskipun beban kerjanya cukup berat.

Menariknya, beban kerja justru memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap motivasi kerja (memiliki *effect size* tinggi). Dalam implikasi praktis, beban kerja ini dapat dikaitkan terhadap banyak aspek. Berdasarkan penelitian kualitatif, karyawan mengaitkan beban kerja dengan insentif yang diterima. Bagi karyawan Generasi Z di sini, beban kerja tidak selalu dilihat sebagai beban yang menekan. Mereka cenderung melihatnya sebagai tantangan yang bisa memicu semangat, asal ada kejelasan target, pengakuan atas kerja keras, serta insentif yang dirasa adil, baik berupa uang maupun kesempatan untuk berkembang. Oleh sebab itu dapat ditarik kesimpulan semakin mereka merasa usaha yang dikeluarkan sebanding dengan apa yang mereka terima, semakin tinggi motivasi mereka.

Sementara itu, gaya kepemimpinan pengaruhnya lebih kecil dibandingkan beban kerja, meskipun tetap signifikan. Artinya, kepemimpinan bukan faktor penentu utama, tapi lebih berperan sebagai pendukung. Karyawan lebih menghargai atasan yang komunikatif, suportif, dan mau mendengar pendapat mereka. Gaya kepemimpinan seperti ini tidak selalu langsung “menyala-nyalakan” motivasi, tapi sangat membantu menjaga dan memperkuat motivasi yang sudah ada, terutama saat kerjaan lagi banyak.

Selanjutnya, motivasi kerja sendiri memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa termotivasi, baik karena

tantangan pekerjaan yang menarik, dukungan dari atasan, atau lingkungan kerja yang nyaman, mereka cenderung lebih produktif, konsisten, dan memberikan hasil yang lebih optimal. Secara keseluruhan, ada tiga hal utama yang menjadi sorotan dalam studi ini:

- Beban kerja menjadi pendorong utama motivasi, selama dirasakan sebagai tantangan yang berarti dan diimbangi dengan penghargaan yang adil.
- Gaya kepemimpinan berfungsi sebagai penguat, terutama melalui pendekatan yang suportif dan melibatkan karyawan.
- Motivasi kerja adalah faktor penentu utama yang langsung memengaruhi seberapa baik kinerja karyawan.

Jadi, bagi organisasi yang ingin mengoptimalkan kinerja karyawan Generasi Z, tidak cukup hanya mengatur beban kerja agar tidak terlalu berlebihan. Yang tak kalah penting adalah membangun sistem penghargaan yang dirasa adil, meningkatkan komunikasi dan dukungan dari pimpinan, serta menciptakan lingkungan kerja yang membuat mereka tetap semangat dan termotivasi.

5.2. Kesimpulan

Berdasarkan temuan kuantitatif pada karyawan Generasi Z di BRI Kantor Cibinong, penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja mampu menjadi mekanisme perantara dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa tekanan kerja

dapat tetap menghasilkan kinerja yang optimal apabila disertai dengan tingkat motivasi yang baik. Gaya kepemimpinan turut berfungsi sebagai variabel mediasi, sehingga peran pimpinan menjadi krusial dalam mengelola beban kerja agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Hasil kualitatif mendukung temuan tersebut dengan memperlihatkan bahwa karyawan Generasi Z di BRI Kantor Cibinong memiliki tingkat fleksibilitas yang cukup tinggi, namun menunjukkan kepekaan terhadap beban kerja berlebihan dan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Beban kerja dan lembur dapat diterima selama disertai dengan perencanaan yang jelas, pembagian tugas yang terstruktur, serta kompensasi yang adil dan transparan. Komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, kejelasan peran, serta apresiasi terhadap kontribusi karyawan menjadi faktor pendukung utama dalam menjaga motivasi kerja. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang berkeadilan dan penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap karakteristik Generasi Z menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan.

5.3. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan penguatan sekaligus pengembangan terhadap teori *Job Demands–Resources* (JD-R) dalam menjelaskan keterkaitan antara tuntutan pekerjaan, ketersediaan sumber daya kerja, dan kinerja karyawan, khususnya pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat motivasi dan kinerja karyawan, yang secara kualitatif tercermin dari pengalaman responden

terkait tingginya frekuensi lembur, kurangnya perencanaan kerja yang jelas, serta terganggunya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang berpotensi memicu kelelahan kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan berperan sebagai sumber daya kerja yang mampu mereduksi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi, sebagaimana diperkuat oleh temuan kualitatif yang menekankan pentingnya kejelasan pembagian peran, keterbukaan komunikasi, sistem kerja yang transparan, serta adanya pengakuan dan keadilan dalam pemberian kompensasi.

Dalam kerangka JD-R, motivasi kerja berfungsi sebagai proses motivasional yang menghubungkan tuntutan dan sumber daya kerja dengan kinerja. Berdasarkan kerangka tersebut maka temuan penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan menegaskan bahwa keberfungsian model JD-R sangat dipengaruhi oleh karakteristik generasi, di mana Generasi Z menunjukkan tingkat sensitivitas yang tinggi terhadap aspek keadilan, kejelasan struktur kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja sebagai prasyarat terciptanya kinerja yang berkelanjutan. Terdapat Gambaran sudut pandang baru tentang bagaimana mengelola beban kerja agar tidak mengurangi potensi performa karyawan.

5.4. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa BRI Kantor Cibinong perlu menerapkan pengelolaan beban kerja yang lebih terstruktur dan berkeadilan bagi karyawan Generasi Z guna menjaga motivasi dan kinerja kerja. Kejelasan mengenai urgensi lembur dan *overtime* dapat menjadi strategi yang baik

untuk menentukan batasan kerja sehingga tidak memberikan beban yang berlebihan. Selanjutnya, penyusunan target kerja sebaiknya disertai dengan perencanaan waktu yang realistis, pembagian tugas yang merata, serta jadwal lembur yang tidak mendadak. Dengan demikian, beban kerja tetap menantang tanpa menurunkan motivasi dan kinerja karyawan.

Di samping itu, penerapan sistem kompensasi yang adil dan konsisten, khususnya terkait upah lembur dan pemberian bonus dapat menjadi aspek penting sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja tambahan. Namun perlu dipertimbangkan juga kompensasi dalam bentuk non-finansial. Manajemen perlu mempertimbangkan diterapkannya kebijakan yang memungkinkan atasan untuk memberikan pengakuan non-finansial seperti memberi karyawan fleksibilitas waktu, cuti tambahan, atau bahkan pemberian fasilitas penunjang kebugaran yang dapat berdampak besar bagi motivasi kerja. Perhatian terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga penting karena temuan menunjukkan bahwa Generasi Z lebih menghargai kepastian jam pulang dan waktu pribadi dibandingkan imbalan lembur semata. Oleh karena itu, kebijakan kerja yang memungkinkan pengaturan jam kerja lebih fleksibel, rotasi lembur yang adil, serta pembatasan lembur rutin dapat membantu menjaga kesehatan fisik dan mental karyawan, sekaligus mempertahankan kinerja jangka panjang.

Agar hal-hal di atas semakin mungkin untuk terlaksana maka peran pimpinan juga menjadi faktor penting. Peran pimpinan dapat dioptimalkan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang komunikatif, pemberian kejelasan pembagian tugas, serta penciptaan sistem kerja yang terbuka dan mudah dipahami. Selanjutnya, perbedaan

generasi di tempat kerja berpotensi menimbulkan gesekan, terutama ketika muncul perbandingan atau tekanan dari generasi yang lebih senior. Manajemen sangat perlu untuk membangun lingkungan kerja yang aman secara psikologis dengan mendorong budaya kerja yang saling menghargai, menghilangkan senioritas berlebihan, mengurangi praktik komunikasi yang diskriminatif terhadap usia karyawan (*ageism*), serta membuka ruang dialog antar generasi. Lingkungan kerja yang suportif akan membantu karyawan Generasi Z bertahan dan berkembang di industri perbankan yang dinamis.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Dalam penyusunan naskah ilmiah ini, beberapa langkah metodologis sengaja dipilih untuk menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Hal tersebut tentu membuat penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Penelitian ini dirancang dalam rangka memahami fenomena spesifik pada objek karyawan dari generasi Z yang bekerja di BRI Kantor Cabang Cibinong karena peneliti ingin melakukan analisis yang mendalam pada sebuah fenomena yang dialami peneliti pada konteks yang spesifik. Pembatasan objek ini memungkinkan penelitian memberikan hasil yang lebih relevan terhadap sebuah masalah. Namun, pembatasan objek penelitian tersebut memang membuat hasil yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan secara luas ke sektor industri yang berbeda.

Kemudian, pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui wawancara kepada responden yang dipilih secara acak dari karyawan Generasi Z yang

sebelumnya berpartisipasi dalam pengisian kuesioner pada penelitian kuantitatif. Langkah ini sengaja diambil karena penelitian kualitatif dilakukan untuk memperdalam penelitian kuantitatif. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk lebih lanjut menggali penjelasan responden karena kuesioner dalam penelitian kuantitatif bersifat pertanyaan tertutup. Penggabungan kedua metode kuantitatif dan kualitatif ini bertujuan untuk meningkatkan validitas dan memperkaya data. Skema wawancara dengan *focus group discussion* dipilih untuk mendapatkan opini narasumber yang kaya serta mendalam dalam satu waktu sekaligus dengan alasan efisiensi waktu, mengingat waktu penelitian yang terbatas. Skema ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan cerminan konsesus kelompok. Meski begitu, hal tersebut membuat data yang terkumpul berisiko memiliki bias pandangan kelompok daripada pandangan personal yang sebenarnya.

Keterbatasan dalam cakupan lokasi, jenis industri, serta metode pemilihan informan dan pengumpulan data tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian ini perlu dipahami secara kontekstual. Keterbatasan ini justru membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas objek, sektor industri, dan pendekatan pengambilan data guna memperoleh temuan yang lebih komprehensif dan representatif.

5.6. Saran Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang dapat memperluas cakupan objek untuk mendapatkan gambaran yang lebih general. Misalnya penambahan jumlah responden, mencari objek dengan populasi yang lebih besar, dan/atau penentuan sampling yang lebih

beragam. Selain itu, penambahan variabel lain yang relevan, seperti kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, atau dukungan organisasi, dapat dipertimbangkan untuk memperkaya pengembangan model penelitian berbasis teori *Job Demands–Resources* (JD-R) dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan Generasi Z.



DAFTAR PUSTAKA

- Adilan, J. R., Adalim, J. L. T., Cervantes, A. M. C., Lintuan, J., Obatonon, E. L., & Tuvilla, E. C. (2025). Leadership Style among Employers and Employee Performance: A Regression Analysis. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 51(8), 508–519. <https://doi.org/10.9734/ajess/2025/v51i82257>
- Al-Baidhani, A., & Alsaqqaf, A. (2023). The Effect of Leadership on Employees' Motivation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4329264>
- Alsarrani, W. I., Jusoh, A., Alhaseri, A. A., & Almeharish, A. (2021). Literature Review Study of The Relationship Between Leadership Style, Leadership Behaviour, and Leadership Traits. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 152–159. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9422>
- Andini, A., Simon, J., Fahmi, T., & Wiratama, M. J. (2025). Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pelabuhan Indonesia Regional I Cabang Belawan. *Jurnal Bisnis Corporate*, 10(1), 47–62. <https://doi.org/10.46576/jbc.v10i1.6259>
- Andri, F. F., & Moko, W. (2024). The influence of transformational leadership on employee performance across generations (Gen X, Gen Y, Gen Z) with employee motivation as a mediating variable. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(9), 69–77. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i9.3863>
- Andriyana, M. F., & Cahyadi, N. (2025). Compensation As A Mediating Variable Between Work-Life Balance and Employee Loyalty on Job Satisfaction of Generation Z in The Manufacturing Industry. *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 214–230. <https://doi.org/10.24252/assets.v15i2.62908>
- Anita, O., & RR, E. (2022). *THE EFFECT OF PLACEMENT AND WORKLOAD ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE AT PT . BANK LAMPUNG Human resource management is acquiring , training , appraising and compensating employees , paying attention to employee relations ,.* (2016), 629–637.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>

- Baldonado, A. (2018). Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1). <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0601008>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422–438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- Bwalya, A. (2023). Leadership Style. *Global Scientific Journals*, 11(8).
- Calluso, C., & Devetag, M. G. (2025). The Impact of Leadership Preferences and Personality Traits on Employees' Motivation. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 13(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2023-0023>
- Candra, D. M. (2024). Teori dan Gaya Kepemimpinan Dalam Membentuk Karakter dan SDM yang Unggul. *Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 356–368. <https://doi.org/10.61132/rimba.v2i3.1166>
- Choiriyah, Djazuli, A., Indah, S., Anggeraini, D. U., & Ulfa, F. A. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline against Employee Performance in the Regional SecretariatOgan Komering Ulu (OKU) Regency South Sumatra. *International Journal of Business, Management and Economics*, 2(1).
- Darwish, T. K., & Fattaah, P. M. A. (2020). *Human Resource Management in an Emerging South Asian Economy* (T. K. Darwish & P. M. Abdul Fattaah, Eds.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429030963>
- Destiny, S. N., & Sidi, A. P. (2025). The Influence of Compensation and Motivation on Gen Z's Work Interests. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 9(2), 227–242. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v9i2.32285>
- Djoko Soelistya, Naim, S., Mulyati, M., Anshoriyah, S., & Syafri, M. (2024). Exploring the Relationship Between Leadership Styles and Employee Motivation in the Context of Contemporary Management. *International Journal of Economics (IJE)*, 3(2), 1111–1123. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1098>
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to

- Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120053. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120053>
- Ekhsan, M., & Setiawan, I. (2021). The Role of Motivation Mediation on the Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 35–40. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.232>
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of Motivation on The Job Performance of Public Sector Employees: The Case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.237>
- Gandung, M. (2024). The Influence of Discipline and Work Motivation on Employee Performance. *IJML: International Journal Multidisciplinary Science*, 3(1).
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 25 Edisi 9. In *UNDIP*.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilang, R., & Vera, F. (2024). *The mediating role of work motivation The effect of.pdf*. 14(2), 190–208.
- Granger, S., Stackhouse, M. R. D., & Caza, B. B. (2024). Job demands-resources (JD-R) theory. In *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research* (pp. 126–132). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035308767.ch15>
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Harmen, H., Amanah, D., & Harahap, D. A. (2020). The Workload and Organizational Commitment to Job Satisfaction. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 8(6). <https://doi.org/10.24940/theijhss/2020/v8/i6/HS2006-087>
- Hidayatullah, M. F., & Muhtadin, I. (2025). The Influence of Compensation and Work Motivation on Employee Performance. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 182–188. <https://doi.org/10.36555/almana.v9i1.2821>

- IDN Media. (2024). *Indonesia Gen Z Report 2024*.
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Kim, L., & Yeo, S. F. (2024). Are you happy with your work? Side effects of workloads and work–family conflict in higher education. *The TQM Journal*, 36(9), 437–455. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2024-0114>
- Kosch, T., Karolus, J., Zagermann, J., Reiterer, H., Schmidt, A., & Woźniak, P. W. (2023). A Survey on Measuring Cognitive Workload in Human-Computer Interaction. *ACM Computing Surveys*, 55(13s), 1–39. <https://doi.org/10.1145/3582272>
- Kotera, Y., Aledeh, M., Rushforth, A., Otoo, N., Colman, R., & Taylor, E. (2022). *A Shorter Form of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Construction and Factorial Validation*.
- Krajec, L., & Buzeti, J. (2024). Talent Management in the Slovenian Public Administration for Young Talented Individuals from Generation Z. *Journal of Human Resource Management - HR Advances and Developments*, 2024(2), 78–94. <https://doi.org/10.46287/SFWH7638>
- Li, Y., Chen, C., & Yuan, Y. (2025). Evolving the job demands-resources framework to JD-R 3.0: The impact of after-hours connectivity and organizational support on employee psychological distress. *Acta Psychologica*, 253, 104710. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104710>
- Ling, X. (2025). Job Requirements - Overview of Resource Theory. *Academic Journal of Science and Technology*, 14(3), 59–60. <https://doi.org/10.54097/wj9rqb22>
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, 11(13), 3509. <https://doi.org/10.3390/su11133509>
- Ma, K., & Fang, B. (2024). Exploring Generation Z's Expectations at Future Work: The Impact of Digital Technology on Job Searching. *European Journal of Training and Development*, 48(9), 933–953. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2023-0076>
- Maria Rabiatul Hariroh, F., Erin Soleha, & Muhammad Kosim. (2022). Mediation Analysis of Work Motivation on Workload on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(1), 33–39. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v2i1.121>

- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Meiske Claudia, & Al Amin, A. R. (2024). The Influence of Workload on the Performance of Banjarmasin City Land Office Employees Through Motivational Mediation. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 7(4), 1581–1590. <https://doi.org/10.37275/oaijss.v7i4.245>
- Muchtar, A. H. (2025). HRM in the Age of Gen Z: Balancing Flexibility, Well-Being, and Productivity. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 3204–3211. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2452>
- Mukrodi, & Sugiarti, E. (2022). Analisis Dampak Pengembangan Karier terhadap Kinerja dengan Melihat Peran Pelatihan, Pengalaman dan Kompetensi Kerja. *Inovasi*, 9(2), 146. <https://doi.org/10.32493/Inovasi.v9i2.p146-154.29446>
- Nichols, A., & Smith, S. M. (2025). What do Gen Z Really Want from A Workplace? *Strategic HR Review*, 24(2), 75–79. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2024-0082>
- Pandita, D. (2022). Innovation in Talent Management Practices: Creating an Innovative Employer Branding Strategy to Attract Generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556–569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025). From Acquisition to Retention: Expectations, Motivation and Commitment of Generation Z Workers Based on A Systematic Literature Review. *Human Systems Management*. <https://doi.org/10.1177/01672533251339602>
- Prasetyowati, C., Sundjoto, Rahayu, S., & Fitrianty, R. (2025). The Effect of Workload, Work Environment, and Remuneration Policy on Employee Performance through Work Motivation at the Regional Development Planning, Research, and Development Agency. *International Journal Administration, Business & Organization*, 6(3), 440–456. <https://doi.org/10.61242/ijabo.25.629>
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. *Quality - Access to Success*, 22(183), 78–85.
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. *Quality Access to Success*, 22(183).

- Reyaz, S. (2024). The Influence of Leadership Styles on Employee Motivation and Job Satisfaction. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(03), 339–344. <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0049>
- Rialmi, Z. (2020). Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bhakti Karya Distribusi Indonesia. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 286. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i3.4866>
- Ristiyani, L., Subarno, A., & Murwaningsih, T. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan produksi di PT Djarum Kudus. *JIKAP (Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran)*, 8(1), 80. <https://doi.org/10.20961/jikap.v8i1.76254>
- Rolos, J. K., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(4).
- Saputra, E. B., & Yosepha, S. Y. (2025). Literature Review on Factors Influencing Employee Performance: Variables of Motivation, Discipline, and Job Satisfaction. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(3), 583–594. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i3.4318>
- Sari, T. I., Rizal, M., & Kusuma, A. (2025). Work Engagement: Millennial Vs Gen Z in Terms of Work-Life Balance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 08(05). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i5-96>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th Edition). Jossey-Bass.
- Schmitz, L., Bijleveld, E., & Veling, H. (2020). Cognitive Labor Shapes The Desire for Social and Monetary Compensation. *Motivation and Emotion*, 44(6), 797–809. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09856-0>
- Semaksiani, A., Handaru, A. W., & Rizan, M. (2019). The Effect of Work Loads and Work Stress on Motivation of Work Productivity (Empirical Case Study of Ink-Producing Companies). *Scholars Bulletin*, 05(10), 560–571. <https://doi.org/10.36348/sb.2019.v05i10.003>
- Siregar, L. D., Wk, W. F., & Herlinda, S. (2023). The Generation Z Phenomenon and Its Implications is The Workforce. *Jurnal Ekonomi Sean Institute*, 12(4).
- Sujanto, O. D. (2024). Exploring Gen Z Employee Retention with Authentic Leadership Style as a Moderating Factor. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2). <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.001639>
- Suriyankietkaew, S. (2023). Effects of key leadership determinants on business sustainability in entrepreneurial enterprises. *Journal of Entrepreneurship in*

- Emerging Economies*, 15(5), 885–909. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2021-0187>
- Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Tampang, J., & Marampa, A. M. (2025). The Effect of Workload and Organizational Culture on Employee Performance at the Bawaslu of North Toraja Regency. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*, 5(2), 352–364. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v5i2.5232>
- Tanuwijaya, J. (2023). Factors Affecting on Job Performance. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 10(1), 1–8. <https://doi.org/10.22225/jj.10.1.2023.1-8>
- Tavoletti, E., Cohen, E. D., Dong, L., & Taras, V. (2024). Revisiting Equity Theory in The Global Virtual Teams. *Management Research Review*, 47(5), 840–858. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2023-0334>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Vajirt, I. (2022). Peran Pengalaman Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Dinas Perkebunan Provinsi Sumatra Utara). 2, 7787(8.5.2017), 2003–2005.
- Watkins, H. J., & Omilion-Hodges, L. M. (2025). Zooming in on Generational Differences: Exploring Intergenerational Employee Relationships and the Rise of Generation Z in the Workplace. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884251345809>
- Wibowo, F., Susilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam. 4(2), 313–325.
- Widyatara, A., & Waluyo, M. (2024). Model of The Relationship between Workload and Motivation to Employee Performance and Job Satisfaction. *Journal La Medihealthico*, 5(5), 1020–1031. <https://doi.org/10.37899/journallamedihealthico.v5i5.1540>
- Yohanes Gulo, & Rifki Suwaji. (2025). Exploring the Role of Leadership Style and Organizational Culture in Shaping Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 6(2), 264–272. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems3850>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of*

Leadership & Organizational Studies, 9(1), 15–32.
<https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

Yuliani, R., & Catur Widayati, C. (2025). The Effect of Work-Life Balance and Workload on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variable. *Journal Economic Business Innovation*, 2(1), 125–144.
<https://doi.org/10.69725/jebi.v2i1.250>

Yusuf, N. K. (2024). *MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP*. 02(02), 237–245.

Zaeni, N., Maryadi, M., Salim, M., & Kitta, S. (2024). The Relationship Between Employee Motivation, Creativity and Performance. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 466–480. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.991>

Zehetner, A., Zehetner, D., Lepeyko, T., & Blyznyuk, T. (2022). Generation Z's Expectations of Their Leaders: A Cross-Cultural, Multi-Dimensional Investigation of Leadership Styles. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), 447–455.
<https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.891>



LAMPIRAN

Lampiran A. Kuesioner Penelitian Kuantitatif

Skala Jawaban (Likert 1–5):

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

A. Variabel Beban Kerja (*Maria Rabiatul Hariroh et al. (2022) dan Brüggem (2015)*)

NO	Pernyataan
1	Saya memiliki target kerja yang harus dicapai dalam waktu yang telah ditentukan.
2	Kondisi kerja saya saat ini menuntut perhatian fisik atau mental yang tinggi.
3	Saya merasa waktu kerja saya sangat padat dengan berbagai aktivitas
4	Target kerja saya meningkat setiap bulan.
5	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang tinggi.
6	Saya sering merasa kelelahan secara fisik setelah menyelesaikan pekerjaan.

B. Variabel Gaya Kepemimpinan (*Carless et al., 2000*)

NO	Pernyataan
1	Pemimpin saya menyampaikan visi organisasi dengan jelas.
2	Pemimpin saya memberikan bimbingan atau arahan untuk pengembangan diri saya.
3	Pemimpin saya memberikan dukungan ketika saya membutuhkan bantuan.
4	Pemimpin saya mempercayai saya untuk mengelola tugas-tugas penting.
5	Pemimpin saya menghargai ide-ide kreatif yang saya sampaikan.
6	Pemimpin saya memberikan contoh perilaku kerja yang baik.

7	Pemimpin saya menampilkan kepercayaan diri yang menginspirasi.
---	--

C. Variabel Motivasi Kerja (Kotera et al., 2022)

NO	Pernyataan
1	Saya merasa puas saat berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
2	Saya mendapatkan pengakuan atas hasil kerja yang saya capai
3	Saya merasa pekerjaan saya menarik dan menantang.
4	Saya merasa dipercaya untuk memikul tanggung jawab dalam pekerjaan saya
5	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier di tempat saya bekerja
6	Pekerjaan saya mendukung saya untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan diri

D. Variabel Kinerja Karyawan (Andini et al., 2025)

NO	Pernyataan
1	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan.
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditargetkan.
3	Saya telah menyelesaikan pekerjaan/target tepat waktu.
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa banyak membuang sumber daya.
5	Saya bekerja secara efisien tanpa mengorbankan hasil pekerjaan.
6	Saya menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab saya.

FEB UNDIP

Lampiran B. Daftar Pertanyaan Penelitian Kualitatif

1. Bagaimana perasaan Anda ketika harus menjalani jam kerja tambahan (*extra time*) di luar jam kerja normal?
2. Menurut Anda, apa yang membuat beban kerja terasa lebih ringan atau justru lebih berat?
3. Apakah Anda merasa beban kerja tambahan memengaruhi kehidupan pribadi atau keseimbangan kerja-hidup Anda?
4. Bagaimana Anda melihat sikap rekan-rekan sesama Gen Z terhadap beban kerja tambahan? Apakah serupa atau berbeda dengan Anda?
5. Apa yang membuat Anda tetap termotivasi untuk bekerja, meskipun beban kerja sedang tinggi?
6. Menurut Anda, apa yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan agar karyawan Gen Z tidak mudah merasa jenuh atau ingin resign?
7. Bagaimana peran atasan atau pemimpin Anda dalam memengaruhi semangat kerja Anda selama masa sibuk atau lembur?
8. Menurut Anda, apakah komunikasi antara manajemen dan karyawan Gen Z sudah cukup terbuka dalam membahas beban kerja dan kebutuhan individu?
9. Apa saja faktor yang paling membantu Anda dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik?
10. Seberapa besar peran motivasi pribadi Anda dalam menjaga konsistensi kinerja di tempat kerja?



Lampiran C. Transkrip Wawancara

[Kurniawan] Jadi Mbak, ini teman-teman apa namanya, ada yang dari RM Funding, ada yang dari CS, Teller, sama Mantri. Jadi mereka tadi tuh nanya, Mbak ini kenapa ya kita berempat di sini gitu, kok yang lain nggak diajak? Saya bilang, kita mau makan bareng gitu, kebetulan apa namanya, makanan saya cuma cukup untuk berlima.

Jadi teman-teman, kebetulan saya ini ada proyek gitu, ada apa namanya, penelitian terkait dengan beban kerja, kemudian kinerja, sama kepemimpinan di BRI Cabang Cibinong ini menurut para Gen Z. Kebetulan di sini Gen Z semua kecuali saya. Mbak kan juga Gen Z ya Mbaknya?

[Interviewer] Saya nggak tahu, saya mungkin di tengah-tengah ya Pak, 97 saya tuh.

[Kurniawan] 97 masih Gen Z Mbak.

[Interviewer] Iya, peralihan ya Pak ya. Jadi masih ada didikan VOC-nya dikit sih Pak kayaknya.

[Kurniawan] Jadi nanti teman-teman, apa namanya karena penelitian itu, jadi di sini itu teman-teman saya minta bantuan, bukan dievaluasi. Kalau dievaluasi teman-teman sama yang lain saya masukin sini, tapi karena saya minta bantuan cukup 4 orang saja. Nanti teman-teman saya minta tolong bantu, ada hal-hal yang ingin didiskusikan bersama kalian, terkait hal-hal tadi, terutama Gen Z ya, dari persepsi Gen Z. Kalau saya bukan Gen Z nanti penelitian saya nggak masuk, jadi kalian nanti yang tolong berdiskusi. Nah, nanti saya akan dibantu Mbak ini untuk memberikan diskusi dengan kalian. Karena kalau saya yang diskusi, nanti kalian merasa terevaluasi. Jawabnya malu-malu gitu kan, nanti kalau jawab salah saya kena SP Pak. Ini bukan evaluasi, saya justru pengen pendapat atau mungkin pemikiran teman-teman terkait hal-hal tadi itu seperti apa yang sebenarnya. Sehingga nanti saya pribadi bisa membahas, kemudian mencocokkan dengan literatur, juga nanti akan berpendapat di dalam penelitian ini, dan kemudian nanti bisa bermanfaat untuk BRI secara keseluruhan, kira-kira manajemen SDM seperti apa sih yang bisa mengakomodir para Gen Z. Karena nanti kalian yang akan meneruskan BRI ini selanjutnya. Jadi itu perkenalannya, mungkin nanti silakan mulai dari Riri sekali ya, silakan kenalan, nanti biar ngobrolnya enak.

[Interviewer] Iya betul, biarkan kalau nggak kenal maka tak sayang ya Pak. Itu kayaknya, quote jadul gitu ya Pak, Gen Z kayaknya belum udah ini ya. Oke boleh mungkin dilanjut perkenalan ya Pak ya mungkin ya.

[Kurniawan] Perkenalan, santai aja lho ini nggak usah tegang lho ya, ini bukan evaluasi beneran. Ini kita ngobrol aja sambil minum kopi, makan-makan. Ya pokoknya teman-teman terbuka aja, tadi sudah Pak Kurniawan juga sudah bilang tidak ada evaluasi, pokoknya disini happy-happy ya Pak ya, makan, ngobrol, nggak ada habis itu tiba-tiba, habis misalnya ada contoh, tadi mungkin saya dengar sekilas Mbak Riris ada ngerasa keluh kesahnya diungkapkan, tiba-tiba besok ada yang didiemin gitu nggak mungkin ya Pak ya, nggak ada SP-SP ya Pak ya, aman ya Pak.

[Kurniawan] Baik silakan Riris.

[Riris] Selamat malam, perkenalkan nama saya Riris untuk saat ini jabatan saya sebagai RMFT. Umur saat ini 27 tahun. Saya itu dari tahun 2024, sebelumnya dari 2021 waktu itu di BSI jabatannya customer service.

[Interviewer] Oke, Mbak Riris sih ya panggilannya ya. Oke, baik. Mungkin teman-teman nanti suaranya agak kerasin dikit ya tadi. Kayaknya suaranya Mbak Riris agak kecil gitu. Tadi sih saya kalau Pak Kurniawan suaranya keras ya Pak. Yang lainnya masih.

[Kurniawan] Oh iya, ya boleh-boleh mepet aja Pak biar semakin ini akrab.

[Riris] Malam Mbak.

[Interviewer] Iya malam Mbak.

[Ainur] Kedengeran nggak Mbak?

[Interviewer] Kedengeran.

[Ainur] Ijin perkenalkan diri ya Mbak, saya Ainur Hustamabila biasa dipanggil Ainur. Saya CS dari unit kandang roda Mbak. Sebelumnya saya di BRI jadi teller

tahun 2024 bulan Mei. Sekarang udah jadi CS baru kemarin sih, Oktober. Paling itu aja dari saya. Terima kasih.

[Interviewer] Usianya berapa Mbak? Maaf.

[Ainur] Usianya ya? Kayaknya baru 24.

[Interviewer] Oh baru 24 ya, oke oke. Lanjut Monggo, siapa yang lain?

[Pemas] Malam Mbak.

[Interviewer] Iya malam.

[Pemas] Perkenalkan saya Muhammad Pemas. Saya teller dari unit kandang roda. Sebelumnya saya di unit Bojong Gede dari tahun 2024 sampai dengan tahun ini ya, 2025 di unit Kandang Roda. Umur saya 22 tahun, saya biasa dipanggil Muhammad sih Mbak.

[Interviewer] Oh Muhammad ya. Masya Allah sekali ya Mas ya. Masya Allah, Tabarak Allah. Oke, tadi Mas siapa dipanggilnya nih? Muhammad nih beneran ya? Muhammad. Mas Muhammad ini di bagian mana Mas sekarang? Sorry nggak kedengeran tadi.

[Pemas] Teller.

[Interviewer] Oh teller, oke. Kalau Mbak Riris tadi di mana Mbak?

[Riris] RMFT

[Interviewer] Oh oke oke. Oke lanjut.

[Kevin] Halo malam Mbak. Perkenalkan nama saya Kevin Renaldi. Saat ini saya menjabat sebagai mantri di BRI. Saya di BRI dari sejak 2020 sebagai teller. 2023

sebagai mantri. Dan kebetulan Januari 2025 sudah diangkat sebagai kolektor. Usia saya 28 tahun. Sekian Mbak perkenalkan dari saya, terima kasih.

[Interviewer] Oke baik, terima kasih buat teman-teman ya. Mbak Riris, Mas Muhammad, Mba Ainur, Mas Kevin. Ya usia saya sama kalian tidak terlalu jauh ya. Alhamdulillahnya gitu. Ya saya juga umurnya kayaknya sekarang sama kayak Mas Kevin, 28 tahun. Oke kita langsung ya ke pertanyaannya gitu. Jadi kami yang membantu wawancara untuk penelitiannya Pak Kurniawan. Nah nanti mungkin ketika, saya kan yang jadi pertanyaan utama. Tapi ketika nanti ada tambahan mungkin Pak Kurniawan nih boleh banget kalau bertanya nih sama pegawai-pegawainya. Biar tahu nih gitu. Oke kita langsung ya mungkin.

[Kurniawan] Jawabnya santai aja loh ya.

[Interviewer] Iya santai aja.

[Kurniawan] Nanti kalau kalian mengada-ada malah gak jadi penelitian saya.

[Interviewer] Pokoknya apa adanya kalau bingung bahasanya pakai bahasa Gen Z lah gitu ya. Literally, musically apalah itulah pokoknya ya. Nah ini kan tadi kan sudah diawali sama Pak Kurniawan bahwa kita membahas beban kerja nih gitu. Tadi saya juga udah mengawali bahwa kalian di bank itu kan lembur terus ya. Setahu saya pengalaman teman saya di bank lain juga isinya tuh di story kayaknya sedih-sedih mulu lembur gitu ya. Nah bagaimana nih perasaan dulu kita ngomongin perasaan. Bagaimana perasaan kalian ketika harus menjalani kerja tambahan atau extra time di luar jam kerja normal gitu. Nah boleh nih ada yang mau jawab dulu nggak? Perasaan kalian nih gitu. Boleh silakan Mbak Ainur ya.

[Ainur] Mbak aku mah mau curhat aja ya.

[Interviewer] Iya boleh curhat. Saya HRD kok Mbak dulu jadi boleh silakan curhat-curhat. Saya HRD pabrik jadi kayak setiap hari curhatan ada aja gitu.

[Ainur] Kalau aku sih extra time sebenarnya lebih ke nggak apa-apa. Karena kan aku nggak punya pacar juga ya.

[Interviewer] Oh gitu. Single ya. Single jadi bebas gitu.

[Ainur] Bingung juga gitu kalau setiap malam Minggu harus ngapain gitu. Paling ya kalau nggak nongkrong gitu aja. Jadi kalau misalkan emang lembur atau ya ada kerja tambahan di Sabtu. Tapi aku nggak suka sehari Minggu sih lemburnya, sukanya hari Sabtu aja. Saya langsung main pulangny.

[Interviewer] Berarti tetap nggak masalah ya Mbak ya?

[Ainur] Iya tapi kalau sering banget sih nggak sih Mbak.

[Interviewer] Oke, Terus kalau mungkin saya mau nanyain, mungkin dua bulan, tiga bulan terakhir dalam seminggu itu bisa lembur berapa kali kalau dirata-ratakan?

[Kevin] Kalau ini sih agak sering ya Bu. Dua, tiga kali lah sebulan. Tapi sekarang udah lebih baik sih dibanding yang dulu.

[Interviewer] Sebulan, tiga kali di weekend ya?

[Kevin] Di Sabtu biasanya.

[Interviewer] Biasanya lemburnya pun dari jam berapa sampai jam berapa? Apakah bisa sampai malam atau mungkin setengah hari gitu?

[Kevin] Biasanya jam sembilan sampai jam lima sih.

[Interviewer] Lemburnya lumayan ya. Sembilan sampai lima sore gitu. Oke, itu kan mungkin dari Mbak Ainur nih. Terus mungkin ada yang lain? Boleh menambahkan?

[Pemas] Sebenarnya kalau lembur di hari Sabtu sih enak-enak aja mbak. Jadi ada tambahan gitu ya.

[Interviewer] Tambahan, iya. Realistis aja Mas. Memang lumayan ya.

[Pemas] Lumayan aja sih.

[Interviewer] Berarti ibaratnya mungkin saya bisa simpulkan dari Mbak Ainur dan Mas Muhammad itu mungkin lembur oke selama ada paidnya itu membuat semangat gitu ya? Oke, terus mungkin dari Mbak Riris atau Mas Kevin ada jawabannya yang berbeda atau sama mungkin?

[Kevin] Dari saya sih sama ya Bu. Maksudnya kan kita kan lebih baik punya duit dibandingin gak punya uang gitu.

[Interviewer] Ya, betul.

[Kevin] Maksud saya sih uang suruh gitu. Buat hiburan kan bisa nanti lah. Tapi yang penting bayarannya tepat waktu.

[Interviewer] Terus mungkin nih kita lanjut. Terus menurut kalian apa sih yang membuat beban kerja ketika ada beban kerja itu terasa lebih ringan? Ini masih konteksnya perasaan atau bahkan justru lebih berat misal terasa lebih ringan karena di Cibinong alhamdulillah lingkungannya sangat positif gitu. Positifnya mungkin bisa dijelaskan seperti apa atau mungkin menurut kalian mungkin ada ringannya tapi beratnya ya memang beban kerjanya kadang-kadang sangat luar biasa gitu. Ada nggak yang bisa cerita pengalamannya gitu?

[Kevin] Dari saya Bu, kalau ada beban kerja sih sebenarnya untuk sekarang udah udah sangat dimudahkan ya dengan ada BRISpot terus dengan ada pemetaan wilayah kerja. Jadi lebih teratur lah. Apalagi sekarang kan ada perencanaan dari BRISpot itu udah bisa perencanaan aktivitas harian gitu. Jadi kita udah terapin terus kita mau kemana kita udah tahu juga kita kemana. Paling gitu sih.

[Interviewer] Berarti ini nih buat Mas Kevin kan yang paling lama ya kayaknya kerjanya di bank ini ya. Berarti dulu tuh memang belum ada pemetaan seperti itu ya Mas?

[Kevin] Dulu belum ada. Kalau untuk wilayah kerjanya kan baru ada di 2022 atau 2023. Waktu saya awal baru baru mulai pemetaan wilayah.

[Interviewer] Berarti adanya apa ya? Kayaknya pemetaan wilayah membuat kerjaan kerjanya lebih jelas gitu ya? Mau arahnya mana gitu ya? Oke, baik. Mungkin yang lain, Mbak Riris mungkin ada nggak pendapatnya atau pengalaman deh apa sih yang membuat lebih ringan atau bahkan di situ lebih berat gitu. Beban kerjanya gitu.

[Riris] Beban kerja bukan lembur berarti?

[Interviewer] Lembur, lebih konteksnya lemburnya. Atau boleh dicerita misalnya beban kerja biasa sama lembur tuh beda gitu. Boleh dicerita juga.

[Riris] Mungkin tapi mau nambahin dulu yang tadi mungkin sedikit berbeda dari mungkin karena beda kali ya aku kan udah berkeluarga maksudnya supaya nanti Mbak kan bisa, oh dari gender ternyata oke nih. Maksudnya kan dari aku sebenarnya ada juga sedikit berbeda dari aku. Karena kalau yang sudah berkeluarga mungkin kalau misalnya lemburnya tiap minggu sih lumayan keberatan ya. Maksudnya kan kita juga butuh waktu untuk di rumah, maksudnya untuk keluarga juga. Cuman dulu waktu aku juga belum nikah juga sama kayak mereka.

[Interviewer] Oke-oke.

[Riris] Lebih better kerja maksud aku daripada iya daripada gabut. Nongkrong.

[Interviewer] Oke.

[Riris] Mendingan aku punya uang. Tapi kalau yang mungkin kan disini kalau keluarga juga sih kalau misalnya mau dikasih kerjaan aja sih oke oke aja. Cuman kan kadang kita nggak akhir bulan pun lembur juga nah itu yang membikin mungkin sedikit berantem ya. Mengeluh mengeluh.

[Interviewer] Oke. Berarti mungkin kalau pendapatnya Mbak Riris sedikit berbeda ya perasaan ketika ekstratem itu enggak apa-apa. Tapi kalau tiap hari terutama tiap saat untuk yang sudah berkeluarga ya itu akan lumayan berat gitu ya.

Kalau di BRI nih mungkin saya pengen tanya apakah ketika kalian mendapatkan lembur itu kalian itu boleh enggak sih misalnya minta nego gitu. Mungkin Pak boleh enggak saya lemburnya misalnya dengan kondisi target kerjanya itu mungkin

deadline-nya masih lama gitu ya. Pak boleh enggak ini saya lemburnya dijadwalkan pindah atau memang kalau pimpinan sudah menentukan lembur harus lembur gitu.

[Riris] Oh kaya gitu sih.

[Kevin] Kalau atasan bilang lembur ya semua lembur.

[Riris] Harus sih itu. Paling kecuali yang emang ada apa urgency yang beda ya maksudnya apa ada kepentingan yang lain, kita harus izin. Tapi kalau kita nego boleh gak minggu depan aja itu enggak sih.

[Interviewer] Oh enggak ya berarti udah apa ya memang dari kalian pribadi udah kesadaran sendiri bahwa memang harus lembur kecuali ada suatu hal yang urgent ya gitu baru boleh izin gitu ya bilanganya ya. Oke terus oke kita lanjut ya nah ini agak relate nih sama mungkin jawabannya Mbak Riris tadi. Berarti kan secara enggak langsung kan beban kerja itu beban kerja untuk saat ini ya terutama di kita konteksnya kan di KC Cibinong ya teman-teman. Itu berarti ini ya sangat memengaruhi kehidupan pribadi seimbangannya antara kerja dan pribadi gitu. Ada enggak yang merasa kayak, duh 3 bulan ini tuh bener-bener atau mungkin 1 tahun terakhir ini bener-bener kerjaan tuh enggak abis-abis sampai ibaratnya pulang tuh cuma tidur doang enggak bisa waktu me-time atau sama keluarga atau bagaimana gitu. Atau merasa ah masih seimbang-seimbang aja kok gitu mungkin boleh siapa nih Mas Muhammad mungkin bisa menjawab?

[Pemas] Pulangnya sih biasanya malam sih Mbak, paling sih itu aja kok pulangnya malam sih kita. Kadang nunggu pencairan, ada nasabah klo siang kerja juga, jadi datangnya udah sore. Kalau di unit kan kita ada pencairan jadi kita nunggu biasanya. Terkadang suka ada asuransi atau gimana gitu. Jadi nunggu.

[Interviewer] Oh ya itu ya yang bikin pulang jamnya ya mungkin ya

[Pemas] Pernah jam sembilan kita baru pulang saya sampai kos jam setengah 10-an atau kalau macet jam 10 baru sampai.

[Interviewer] Oh paling malam jam berapa nih Mas Mbak?

[Pemas] Pernah sampai jam kita jam 9 sih. Tapi saya pernah sampai jam setengah 11 itu hanya akhir bulan nungguin penagihan.

[Interviewer] Oke.

[Ainur] Sebenarnya kultur BRI itu beda sih. Jadi kalau BRI unit sama KCP atau retail gitu kan kalau di Mikro itu pencairan sama ini ya sama FL-nya. Tapi kalau misalkan di retail itu udah ada ADKnya gitu. Jadi mungkin jam kerjanya juga sedikit berbeda sama unit gitu. Kita yang di unit sih lebih kaget. Pasti orang-orang yang dari KCP ke unit itu pasti kaget gitu sama jam kerjanya. Yang awal-awalnya mereka bisa pulang Tenggo ya

[Interviewer] Iya Tenggo.

[Ainur] Masih bisa lihat matahari tapi kalau buat unit itu nggak berlaku. Makanya kita kadang suka ada jadwal gantian gitu, pulang cepat. Kayak misal, kan kan FL itu nyambung sama kayak yang tadi ya buat lembur juga kalau FL itu masih bisa gantian gitu Mbak. Jadi kalau misalkan tiap minggu kayak misalkan menjelang 3 minggu menjelang akhir bulan itu biasanya kita lembur nih di unit. Terus nanti ganti-gantian gitu. Kadang kayak minggu ini siapa dulu, minggu depannya siapa, kayak gitu. Kalau kita nggak kayak gitu bisa tipes lagi sih. Soalnya aku pernah sampe tipes sih Mbak.

[Interviewer] Oh ya udah pernah? Gara-gara kerja tipes ya Mbak ya?

[Ainur] Kecapekan sih mungkin.

[Interviewer] Iya kerja-kerja mengapa uangnya bayar ini sakitnya ya Mbak? Berarti itu memang malah di unit itu pressure lebih gede ya gitu ya.

[Ainur] Memang lebih beratnya itu aja sih jam pulang kerjanya. Makanya kadang Bang Tetangga tuh bilang gitu kayak maksudnya suka ngeroasting kita gitu Mbak. Kalau dari teman-teman aku ya. Jam segini masih kerja kayak gitu. Jadi jam segini Mbak inget tidur katanya gitu. Gua nggak akan mau ya ke BRI katanya gitu. Nah kan aku punya temen sama-sama frontliner juga. Jadi kadang suka sharing gitu dari sisi aku, kerjaan aku sama kerjaan dia. Padahal kan masih sama ya posisinya. Iya

betul. Ya keluhannya gitu kalau di BRI pasti jam pulang itu aja. Kalau buat kerjaan masih bisa oke lah gitu. Biasa aja. Kalau di unit kan memang transaksinya juga terbatas. Cuma itu aja dia lebih ke pencairannya sih gitu. Pulang kerjanya.

[Interviewer] Oke berarti intinya sepertinya secara kerjanya nggak masalah tapi lebih ke pulangannya ya jam kerjanya gitu. Eh sorry, jam malamnya ya itu ya. Bahkan memang ini saya akuin sih kalau BRI kan saya memang beberapa kali kan membandingkan dengan klien-klien lainnya. Kenapa kalau BRI itu kerjanya sangat sibuk. Saya juga lihat pak Kurniawan sendiri aja kayak sibuk banget gitu loh. Kadang-kadang slow respon. Ini ternyata memang BRI kan kalau menurut saya dari hulu ke hilir ya diambil semua ya lingkupnya. Makanya itu sangat ini ya apa namanya teman-teman sangat pressure-nya sangat besar ya kayak gitu. Oke berarti memang kalau dibilang saya simpulkan berarti dibilang seimbang juga. Belum bisa dibilang work-life balance ya bahasanya. Belum ya. Tapi kayaknya di kehidupan ini kayaknya tidak ada work-life balance ya kayaknya. Oke. Nah ini kan tadi perasaan kalian nih. Nah mungkin kalian bisa mendeskripsikan bagaimana kalian melihat sikap rekan-rekan sesama Gen Z terhadap beban kerja tambahan. Apakah serupa dengan kalian atau berbeda mungkin? Kan ini kan perwakilan 4 orang aja nih. Mungkin ada nggak yang punya mereka punya persepsi berbeda. Ada yang mungkin ada yang tipe yang semangat banget tuh. Semangat untuk lembur maksimal pokoknya. Nggak mengeluh sama sekali atau bahkan ada yang sampai stres gitu. Sampai yang isinya mungkin tiap hari ngeluh, nangis gitu. Ada nggak sampai segitu gitu? Mungkin ada yang bisa jawab?

[Pemas] Nangis sih nggak sampe nangis jugas sih

[Ainur] Nggak juga. Nangis karena pulang malam aja sih mbak.

[Interviewer] Nangis apa mbak sorry?

[Ainur] Nangis karena pulang malamnya aja sih. Kalau akhir bulan bisa sampai malam ya kalau di unit. Lebih ke nangisnya.

[Interviewer] Oh gitu ya mbak?

[Ainur] Iya.

[Interviewer] Itu berarti besoknya harus datang pagi lagi mbak gitu.

[Ainur] Iya. Tetap doa pagi nggak boleh telat. Jam 7.15 udah mulai doa pagi. Terus kita pulang sampe rumah kadang ya kalau aku lumayan jauh juga dari kantor ya. Nggak yang cuma Cibinong. Jadi aku sebenarnya kalau emang di hitung dekat lebih dekat ke Bogor.

[Interviewer] Oke. Berarti itu kayak mostly teman-teman mbak-mas semua kayak gitu juga ya. Mempermasalahkan sebagai jam malamnya itu ya mbak ya.

[Pemas] Betul mbak.

[Interviewer] Oke. Mungkin nih mbak Riris kan yang sudah berkeluarga ya. Dengan kerja malam itu gimana tuh? Kan Mbak kan cewek nih gitu loh. Apakah itu membuat apalagi kan kalau sudah berkeluarga kan tanggung jawabnya sudah berbeda ya. Ada tambahan tanggung jawab itu gimana mbak? Ada keluhankah atau bagaimana?

[Riris] Mengeluh.

[Interviewer] Apa mbak? Sorry.

[Riris] Ya aku kan pasti lah mengeluh setiap hari justru. Tapi mau gak mau ya harus di-ini-in lah. Namanya sudah pilihan ya. Jadi memang harus dijalani. Kalau dibilang mengeluh iya pasti. Jadi kalau dibilang tadi mbak seimbang nggak, nggak seimbang banget. Aku jadi udah pulang malam apalagi kalau berkeluarga ya udah seharian di kantor lebih banyak di kantor. Pulang kan nggak mungkin dong apa namanya rumah keteter juga. Walaupun memang pasti ada keteternya. Makanya yang sedih tuh aku kayak gitu. Jadi justru rumah yang nggak ke apa ya gak keurus gak kepegang gitu, kayak suami. Jadinya gitu loh. Makanya kan kalau berkeluarga ya harus saling mengerti ya.

[Interviewer] Oh ini tambahan quotes nih mungkin. Memang harus saling memahami ya gitu.

[Riris] Jadi kalau masalah pekerjaan karena sudah pilihan ya jadinya memang harus dijalani aja. Terus kalau masalah lembur tadi mbak tanya kalau teman-teman yang lain, kalau lembur itu yang di luar jam eh di luar hari biasa ya. Kalau itu sebenarnya tergantung sama kayak gini yang kalau beda case gitu kan. Di sini juga kan di BRI banyak orang-orang rantauan yang dia ngekos. Menurut aku sih mereka justru kalau lembur itu seneng ya. Karena kalau orang rantauan, bukan seneng sih. Maksudnya justru lebih oke daripada yang di kosan. Karena mereka juga tipe yang kalau rantauan kan tidak tahu tempat juga. Jadi pasti akan jarang kemana-mana. Terus paling yang mengeluhnya itu pasti kalau yang gak berkeluarga kalau gak ada keluarga itu dan Gen Z yang seneng main-main. Yang masih seneng nongkrong-nongkrong itu mereka temanku kan soalnya aku ngeliat temanku soalnya temanku yang belum nikah dan orangnya seneng banget main. Memang weekend itu udah ya harus main gitu. Itu akan apa namanya apa namanya mengeluh banget lah mereka ketika lembur itu. Kalau orang yang jadi itu beda-beda orang ya beda-beda case. Kalau kayak aku pas dulu belum nikah aku seneng lembur justru dibandingkan yang di rumah.

[Interviewer] Oke oke.

[Riris] Walaupun dibandingkan masing-masing ya. Walaupun Gen Z tapi beda-beda juga nih Gen Znya.

[Interviewer] Iya betul. Berarti kalau saya bisa simpulkan intinya adalah disini memang ada berbagai macam karakternya ada yang kebanyakan yang ngeluh itu yang pastinya berkeluarga itu. Terus yang kedua adalah yang memang Gen Z-nya masih semangat mainnya sangat membara. Tapi untuk yang orang rantauan malah dengan kerja lembur itu lebih worth it ya, lebih semangat, apalagi kalau lembur di weekend kan mereka dapet payment yang lebih gitu ya. Mereka malah lebih oke gitu, nggak masalah gitu ya. Terus, jadi yang saya simpulkan berarti sebenarnya motivasinya untuk beban itu, lembur itu bayaran ya. Maksudnya karena dibayar juga itu menjadi motivasi gitu ya. Ada nggak ya motivasi lain selain bayaran mungkin? Atau mungkin karena sudah bayarannya?

[Riris] Kalau dibilang loyalitas kerja itu menurut aku nggak. Maksudnya bukan deh, pasti duit maksud aku yang bikin seneng.

[Interviewer] Ya mungkin ya memang tetap pertamanya uang ya. Ibaratnya kalau kasarannya lembur cuma-cuma juga nggak mau juga ya. Nah ini saya pengen nanya nih, menurut kalian nih. Apa yang sudah dilakukan perusahaan agar kalian ini Gen

Z tidak jenuh dengan beban kerja? Mungkin fasilitas atau apa dan lain-lain mungkin bisa dijelaskan kalau memang kalian sudah merasakan. Kalau pun belum ada, apa saran kalian untuk bayar KC Cibinong gitu? Ibaratnya kan meskipun ada uang di dalam lembur itu, tapi kan kalian tetap ada jenuh tuh di proses itu ya. Nah apa sih yang perlu dilakukan si KC Cibinong ini? Atau mungkin yang sudah dilakukan atau yang perlu dilakukan gitu? Ada nggak emang jawab? Mungkin dikasih fasilitas gym atau gimana?

[Kevin] Maksudnya gini bu, kita sebagai Gen Z kan butuh waktu buat... Kita tuh lagi senang-senangnya jaga badan, menjaga kreatifitas kita. Tapi banyak banget hal yang kita kubur karena kita sering kerja lembur gitu. Mungkin misalkan kita minta fasilitas, kita nggak minta apa-apa ya. Maksudnya kita lebih berharga pulang tepat waktu dibandingin nanti kita kerja lembur malam dibayar. Seperti itu sih, kita lebih baik pulang cepat tapi udah, cukup, bagi kita cukup. Tapi kita bisa ngelakuin hal-hal yang di luar aktivitas kerja kita gitu. Karena kita sebagai Gen Z kan hidup kita nggak cuma di kerja. Kita punya kreatifitas untuk mungkin kita bisa cari uang di tempat lain atau gimana. Gitu sih Bu

[Interviewer] Oke, berarti yang saya simpulkan dari jawaban Mas Kevin itu waktu ya, diberikan space waktu untuk beristirahat atau agar dari Gen Z itu bisa mengeksplere hal lain gitu ya. Maksudnya di luar pekerjaan. Karena kalau saya yang tangkap itu kayak mungkin lebih dari 50% atau bahkan 80% hidup kalian untuk bekerja gitu ya. Oke.

[Ainur] Saya setuju sih sama Mas Kevin. Karena kan kalau kita pulang tepat waktu, setidaknya kalau emang jenuh sama kerjanya Mbak. Misalnya kita bisa me-time dulu sendiri. Entah itu ke mall atau nongkrong ya. Walaupun sendiri gitu. Tapi kan kita lepas dari kerjaan atau dari kantor gitu. Terus yang pertama itu, kedua kan kalau misalkan kita pulang malam terus, waktu kita itu cuma di Sabtu minggu. Nah Sabtu minggu itu kadang kita pakai sama tadi lembur juga. Jadi lebih ke kadang kapan ya kita bisa mainnya gitu. Kadang kita juga waktu tanggal merah ya, buat dari sendiri itu kadang suka ada lembur juga dipakai buat cuti bersamanya kayak gitu. Jadi kalau dari aku ke teman-teman aku yang sama kerja di perbankan juga Mbak, walaupun kita emang beda. Tapi kan kadang kita suka ngerencanain kayak eh libur panjang kemana, tapi kayak ntar dulu deh kayaknya gitu. Soalnya gue nggak tahu nih kalau di BRI udah pasti suka ada lembur kayak gitu. Jadi kita nggak bisa mastiin juga jadi mending pulang cepat. Jadi kan kita punya banyak waktu buat diri kita sendiri. Kecuali kalau nggak Sabtu minggu itu nggak lembur. Atau apa ya bisa buat istirahat. Dan kita walaupun emang nggak main juga kan pulang cepat enak ya gitu.

[Interviewer] Iya bener sih. Oke. Berarti di Bank BRI itu, kan tadi kan sempat dibilang di awal ya bahwa BRI itu kan kalau di paymentnya itu kan di weekend. Berarti sekarang pun di weekdays meskipun nggak di payment juga, kalian juga ada lembur juga ya seringnya ya? Di weekdays.

[Kevin] Klo weekdays itu ga lembur sih mbak, overtime mungkin sih. Kayak pulang jam 4, tapi jam 9 gitu. Tapi itu ga selalu.

[Interviewer] Oh itu overtime-nya lebih banget ya? Jam 4, jam 9 ya? Oke. Itu berarti yang nggak dibayarkan ya begitu ya?

[Kevin] Iya nggak dibayar, kan sebenarnya harusnya kita pulang boleh tepat waktu, tapi kerjaan belum selesai ya pulang molor, tapi itu masing masing ya. Pokoknya kerjaan udah selesai ya pulang. Harus bisa manage waktu sih. Terus sama ini sih, Bu, maksud saya briefing kenapa terlalu pagi. Iya nggak sih? Briefing.

[Interviewer] Oh jam berapa mas briefing paginya?

[Kevin] Jam 7.15.

[Interviewer] Oh jam 7. Padahal mulai operasional itu jam?

[Kevin] Jam 8. Kalau pagi sih menurut saya mungkin jam 7.30 itu udah lebih baik.

[Interviewer] Udah pas waktunya gitu ya? Oke. Iya sih ya. Saya juga bingung tadi jam 7.15 ya. Wow pagi sekali gitu. Oke. Berarti mungkin yang saya simpulkan adalah sebenarnya dari teman-teman sendiri Gen Z itu bukan meminta fasilitas ABC tapi lebih ke minta waktu untuk beristirahat agar bisa eksplorasi hal lainnya gitu ya. Dan mungkin lebih dikasih waktu lah ya. Terus mungkin diberi kejelasan mungkin ya gitu. Kejelasan ketika lemburnya itu kapan dan lain-lain. Bahkan sampai tadi sempat dengar juga bahwa tanggal merah ya teman-teman juga kadang itu lembur gitu. Jadi bahkan ketika mau nge-plan ABC itu nggak bisa gitu ya. Sulit gitu untuk nge-plan. Padahal ya saya setuju sih sebenarnya. Ibaratnya mungkin kalau pulang tepat waktu itu lebih bagusnya ketika besok kalian kerja lebih produktif lagi dibanding lembur besok kerja. Lembur besok kerja kan lama-lama menurun ya gitu.

Kayak gitu. Terus saya mau nanya sih. Menurut yang tadi frontliner itu siapa ya? Saya lupa lagi.

[Pemas] Ainur sama Muhammad, Mbak.

[Ainur] Ya kita berdua.

[Interviewer] Menurut yang frontliner kan saya dengar lemburnya banyak banget tuh. Apa sih yang bikin beda frontliner di BRI dan di bank lain gitu? Kan tadi kan katanya sering diskusi tuh kayak gitu.

[Ainur] Dari saya dulu ya. Kalau setiap minggu tuh kadang aku suka ngeluhnya ke teman aku gini. Kayak kan dia juga suka nge-roasting yang tadi aku bilang. Ngapain lu masih kerja jam segini? Orang mah udah tidur katanya gitu kan. Terus kalau mereka tuh kadang aku suka nanya juga gitu. Kok lu dari, maksudnya tiap bulan-bulan ke bulan tuh nggak pernah ada lembur ya yang beda banget sama BRI gitu. Terus mereka tuh ternyata yang dibikin beda karena di bank tetangga itu nggak mau bayar buat overtime. Jadi frontliner itu nggak boleh pulang di atas jam 9 kayak gitu. Karena kan yang pertama mereka harus layanan juga. Menjaga kan karena kita juga harus tiap hari ketemu nasabah. Pertama menjaga mood kayak gitu mbak. Kalau kita ngantuk atau emang jenuh sama kerjaan juga kan jadi ngaruh juga ya kita ketemu nasabah. Moodnya beda kayak gitu. Kalau dibilang tadi kata Mas Kevin, doa pagi kepagian jam 7.15 itu juga kalau buat marketing atau back office-nya BRI itu kan masih bisa sarapan setelah doa pagi. Sedangkan kita kadang kalau mepet doa pagi itu kadang kita nggak sarapan. Itu aja sih bedanya. Karena kan kalau misalkan teman aku di bank tetangga itu biasanya dia suka kalau misalkan aku nanya gitu, kok lo doa pagi gitu kan. Enggak, cuma sebentar doang. Absen kayak maksudnya sekantor foto udah gitu. Absen memang mereka wajib di kantor gitu. Cuma kalau misalkan buat briefing kayak gitu, enggak gitu. Terus kan kalau dari layanan juga mereka emang diwajibkan pulang jam 5. Di atas jam 5 itu nanti kena teguran. Intinya sih gitu. Baik itu di KCP, kantor cabang, ya kalau di tetangga itu kantor kas. Mereka intinya nggak mau ngebayar loyalitasnya. Jadi mereka nggak pernah pulang malam. Itu aja sih kalau misalkan dari frontliner. Paling kita cuma butuh waktu doang.

[Interviewer] Terus mungkin ada tambahan dari Mas Muhammad ya yang tadi juga frontliner.

[Pemas] Kalau dari saya sih sebenarnya sama yang disampaikan Mbak Ainur. Cuma kalau sering sharing sama teman yang perbankan juga, kalau soal benefit terus juga income ternyata memang lebih besar dari dia di Bank BRI dibanding Bank Tetangga. Orang saya suka tanya, kalau kalau lu dapat lembur berapa? Kalau lu sekian terus bonus segala macam, ternyata kalau di BRI jauh lebih besar dibanding Bank Tetangga.

[Interviewer] Oke, berarti memang secara beban kerjanya Beri lumayan berbeda dibanding Bank lain. Tetapi memang di sisi lain mungkin worth it-nya ada bonus lebih ya. Lebih besar dibanding Bank lain, dibanding dengan BRI. Oke, nah terkait beban kerja nih. Mungkin ada nggak sih dari KC Cibinong ya? Terutama mungkin bagian SDM-nya. Komunikasi antara manajemen dan karyawan Gen Z. Jadi berarti mungkin SDM dengan karyawan Gen Z sudah cukup terbuka nggak dalam membahas beban kerja gitu? Atau mungkin kadang ditanyain nggak kayak gimana? Masih semangat nggak? Atau apa? Atau maksudnya ada caring-nya nggak dari sisi BRI-nya sendiri ke kalian sebagai karyawan? Atau belum pernah ditanyakan?

[Riris] Kalau dari saya sih pernah cuman gak sering juga sih. Kalau dari SDM sih tanya itu aja sih nanya seingetnya

[Interviewer] Oke, berarti cuma nanya secara general aja ya, luarannya aja ya gitu ya. Oke. Oke, kita lanjut nih. Tentang peran atasan nih. Kita masuk ke peran atasan atau pimpinan nih. Nah, tentunya kan beban kerja membuat kalian ada momen kalian turun ya. Rasa semangatnya. Tapi apakah peran atasan atau pimpinan kalian, mau itu pimpinan langsung maupun tidak langsung, itu sangat memengaruhi semangat kerja kalian nggak gitu? Gaya pimpinan kalian saat ini. Misal contoh, iya mbak saya semangat, karena pimpinan saya tuh emang alhamdulillahnya orangnya terbuka, friendly juga. Jadi saya juga kalau ngomong tuh bisa santai gitu. Atau mungkin ternyata ya jujur aja mbak, ada beberapa hal yang kurang gitu. Karena ya pimpinan saya mungkin saya juga agak bahasa jauhnya perkewuh, kayak oh agak sungkan gitu misalnya. Itu membuat saya tuh kayak bingung juga atau kurang nyaman gitu. Ada nggak yang bisa menceritakan pengalamannya gitu?

[Ainur] Dari kita ya. Kita kan satu unit mbak. Kalau kita sih pernah, maksudnya dua kali nih beda unit. Maksudnya dari yang unit bojong gede juga kan kita sih unit. Satu SPP juga. Terus sekarang juga satu unit juga. Kalau kita sih karena emang orangnya santai ya, ternyata pembawaan SPP juga kita jadi santai juga, yang jadi sering bercanda gitu. Lebih ke kalau misalkan kita udah jenuh-jenuh nih, ya untungnya jadi nggak baperan juga ya. Si ibunya untung nggak baperan. Jadi kayak kita temenan aja kan. Yang pertama juga gitu. Aku ngerasa SPP yang unit

sebelumnya, biasa gitu. Bahkan kayak apa sih katanya. Terus kayak apa sih lu, lu gua gitu. Kayak aku kamu apaan sih gitu. Lebih santai aja bahasanya juga. Lebih ke nggak mau terlalu gimana gitu. SPP-nya juga kadang kayak, udah lu kan sama gua nggak beda jauh umurnya. Terus ya mereka jadi kayak ngebuat ke kita, kalau ada apa-apa nggak takut ya bilanginya. Entah itu ngeluh atau emang ada masalah dari nasabah. Jadi kita lebih ke, ini gimana ya bu ya gitu. Lebih ke, ini kalau misalkan aku kasih ini gimana bu. Ya udah nggak apa-apa ya. Lebih ke ini aja sih komunikasinya ya mbak. Kalau emang atasan kitanya juga terbuka, kita juga jadi gak sungkan sebaliknya kayak gitu.

[Interviewer] Berarti kalau dari atasannya mbak Ainur sama mas Muhammad, itu alhamdulillahnya SPP-nya sesuai dengan keinginan mas Muhammad dan mbak Ainur yang sangat komunikatif, santai, terus memberikan, ya secara tidak langsung berarti memberikan kenyamanan ya. Meskipun dengan beban kerja yang berat. Nah kalau mungkin dari mas Kevin dan mbak Riris nih, gimana nih ada pendapat yang berbeda nggak? Atau mungkin ternyata ada rasa sempat agak canggung atau bagaimana gitu.

[Riris] Dari saya dulu kali ya mbak. Sama sih kurang lebih. Jadi kebetulan atasan saya juga maksudnya enak untuk sharing-sharing ya. Jadi memang kalau atasan itu, saya merasakan maksudnya atasan yang berbeda cara nge-treatnya. Jadi kalau yang memang lebih terbuka dan yang sulit kita untuk sharing itu akan memengaruhi cara kita bekerja juga ya. Jadi di luar dari beban dari pekerjaan itu langsung, atasan itu juga memengaruhi bagaimana kita bekerja. Jadi kalau memang atasan kita itu bisa kita ajak berbagi, sharing kesulitan yang kita rasakan, itu jadi akan lebih nggak jadi beban gitu. Maksudnya tiap hari jadi nggak kayak kerjanya tuh terbebani gitu. Jadi atasan itu sangat memengaruhi si mbak. Untuk yang sekarang sih, yang sekarang atasan saya maksudnya enak.

[Interviewer] Oke, enaknya gimana nih mbak Riris? Maksudnya, mungkin bisa dijelaskan.

[Riris] Enaknya itu bisa diajak kalau misalnya aku sulit, aku bisa, pak gini-gini, aku kurangi gini-gini, gimana ya pak. Jadi bukan yang terus, bukan yang tipe, mbak mana hari ini terus udah gini-gini. Jadi kan kalau misalkan yang begitu kan itu jadi kita jadi beban ya, mau kerjanya juga. Tapi kalau misalkan dia memang ke kitanya enak, dan kita juga jadi nggak mau mengecewakan dia gitu, atasan kita itu. Jadi kita yang sendiri akan berusaha supaya nggak ngecewain atasan kita.

[Interviewer] Oke, berarti dengan adanya pemimpin yang memang komunikatif, terbuka, terus juga santai, membuat kalian sebagai generasi gen Z itu sadar untuk berusaha bekerja maksimal agar tidak mengecewakan gitu ya, mbak Riris ya. Oke, nah mungkin dari mas Kevin nih, kan yang udah paling lama nih, pasti udah ngadepin macam-macam ya gitu. Boleh nggak diceritakan mau yang positif ataupun yang memang negatif, yang kurang menurut mas kurang pas gitu.

[Kevin] Udah ngalamin sebuah kepemimpinan yang berbeda. Jadi untuk pemimpin saya yang sekarang itu lebih cenderung, lebih terbuka. Jadi lebih kayak teman aja gitu. Kita tuh selalu ngobrol tuh nggak harus soal kerjaan, bisa soal pengajian, maupun keluarga kita. Jadi nggak harus selalu soal pekerjaan. Tapi yang penting kita sudah tahu tanggung jawab masing-masing dalam hal pekerjaan. Dia juga harus support kita. Gimana ya, dia kan tinggal di karawang Bu, gitu. Dia tinggal di karawang sampai bela-belain bawa kayak alat musik buat di kantor. Misalkan kayak kita jenuh, kita bisa main bareng atau gimana gitu. Itu dengan yang sekarang. Saya dulu pernah juga punya pemimpin yang apa ya, rasanya gitu. Jadi kayak misalkan yang dibahas itu cuma kayak tentang kerja, kerja, kerja, kerja. Selebihnya kayak kita dengar musik aja sampai dimarahin pernah, gitu. Ada juga yang seperti itu, gitu. Itu sih Bu. Tapi untuk saya sekarang sih, kesimpulannya itu maksudnya bisa diajak komunikasi yang baik, gitu.

[Interviewer] Oke, berarti emang kalau Mas Kevin udah pernah ngalamin yang memang punya mungkin pimpinan yang cukup fokus dalam tujuannya itu pokoknya harus kerja-kerja, tapi ini alhamdulillahnya sekarang dapat yang terbuka, ya. Yang maksudnya bisa ngomong apapun, gitu. Nah, berarti kalau saya rangkum semuanya, berarti saya bisa simpulkan. Mungkin nanti bisa koreksi ya, teman-teman, kalau mungkin ada yang kurang atau ada yang salah. Berarti sebenarnya Gen Z ini tuh lebih suka pimpinan yang santai, ya, santai, tapi juga terbuka, komunikatif, tapi juga, ini ya, dengan terbuka dan komunikatif tersebut tuh kalian sadar untuk harus selesai tanggung jawabnya begitu, ya. Atau ada yang kurang mungkin, atau ada, ini, mungkin kalian ada nggak keinginan pimpinan itu harus seperti apa, gitu. Atau mungkin kesimpulan saya cukup?

[Ainur] Kalau di unit sebelumnya gini sih, Mbak kan saya pernah ganti pimpinan empat kali ya, dari yang pertama saya masuk, terus jadi culture shock di BRI juga ya, karena jam pulang, yang malam banget, sampai ngerasain pulang cepat gitu. Ternyata emang mungkin tergantung dari cara kerjanya ya, atau jam kerjanya mereka gitu, ke kita. Yang pertama, aku ngerasain, karena mungkin beda karakter juga ya, Mbak, dari pemimpin sebelumnya, sama yang baru kemarin, gitu. Yang aku rasa sih sekarang lebih efektifnya, yang pertama, pemimpinnya itu, dia lebih ke

serius kerjanya, tapi bikin kita jadi enak. Jadi kayak, ayo kerja dulu, nanti kita pulang cepat, gitu. Ayo nanti kita hari apa ya, kita kolah raga deh, gitu. Terus kayak se-unit olah raga. Banyak pendekatannya sih sebenarnya. Lebih ke, kalau nggak kita pulang nyantai aja deh, kita nongkrong, kayak gitu. Terus kayak dari saya sendiri gitu, kemarin kan, kadang kita suka pick up uang gitu, Mbak, ke nasabah yang uangnya banyak, setiap lembur atau apa, itu kayak, coba bujuk si ibu ini, nanti dikasih ini deh, pizza. Kayak gitu aja, sebenarnya kita senang. Lebih ke, apa ya, diiming-imingin makanan aja, kita semangat, kayak, nanti kita beli ini deh, atau nggak kita makan keluar. Bener ya, Pak? Lebih ke itu aja sih. Kita tuh lebih ke, apa ya, kalau pemimpinnya, yang nggak kaku atau gimana gitu, nggak serius banget kerja, kita enak gitu. Nggak takut juga, lebih ke nyantai. Tapi kita kerja-kerja gitu, nyelesain kerjaan kita gitu sih, Mbak. Jadi itu. Tadi udah uang berapa, bujuk coba nasabahnya, kayak gitu. Jadi aku dapet cuma 3M, Pak, atau kayak gitu. Dan misalnya ternyata si ibunya dibagi ke sini, atau kayak gitu. Coba nanti tawarin lagi, kalau berhasil nanti dikasih ini deh, gitu. Bener ya, Pak? Jadi kita aja semangat. Kalau di unit aku sebelumnya kayak gitu, Mbak. Karena kan kita juga mumet, banyak banget uangnya. Sebelumnya tuh. Terus kayak ngasih solusi. Kadang kita ngeluh juga sih.

[Interviewer] Oke, berarti.

[Ainur] Ngeluh karena uangnya banyak banget. Pak, ini kita tiap hari ngitung uang miliaran, tapi nggak masuk ke rekening kita, kayak cuman numpang lewat doang. Gimana ya, Pak? Meminta tolong bilangin ke nasabahnya. Gitu sih. Kadang kita lebih ke, oh yaudah nanti, biar saya yang bilang. Kayak gitu sih. Kadang ngeluhnya enak gitu aja sih, Mbak. Kalau ngeluh ini ya, yang friendly.

[Interviewer] Oke, berarti yang saya tanggap ibaratnya tuh pimpinan yang enak juga diajak ngobrol. Jadi ibaratnya ketika menerima keluhan dari kalian tuh bukannya yang mungkin langsung marah ya, gitu. Namanya ngeluh kan pasti hal negatif, tapi pimpinan kalian, pimpinannya bisa menerima itu dengan baik gitu ya. Dan memberikan solusi gitu ya. Itu malah lebih melegakan ya, begitu. Oke. Itu sebenarnya berarti saya bisa simpulkan. Pimpinan kalian saat ini kan mungkin cukup ini ya, memberikan semangat motivasi kalian agar ya mesipun beban kerja juga lelah ya, gitu ya. Tapi pimpinan kayaknya memang cukup memberikan motivasi kalian untuk bersemangat gitu ya. Atau mungkin ternyata gaya pimpinan kalian tuh sebenarnya ya beban kerja, beban kerja pimpinan beda sendiri gitu atau gimana. Mungkin saya ulang lagi ya pertanyaan. Jadi kalau saya simpulkan, ternyata menurut saya kalian dengan beban kerja yang banyak, tetapi kepimpinannya oke, itu berarti kalian nggak masalah dengan beban kerja itu kah?

Atau itu tidak bisa dikaitkan menurut kalian? Beban kerja itu sendiri, gaya pimpinan itu sendiri gitu. Mungkin bisa dijawab. Atau mungkin belum paham nih sama pertanyaan saya nih. Silakan.

[Riris] Kalau dari saya sih, beban kerja dengan kepemimpinan atasan kita sih lumayan memengaruhi ya. Sebenarnya bukan atasan aja apa ya lingkungan kerja. Maksudnya rekan-rekan kan, itu juga kan termasuk yang memengaruhi kita bekerja setiap harinya ya. Jadi kalau misalkan beban dari pekerjaan kita atau dari tempat ini sudah menjadi beban untuk kita, jadi kalau misalkan lingkungan kerja dan atasan itu enak, maksudnya untuk diajak sama-sama bekerja dengan enak lah ya, dengan nggak ada tekanan, itu sih memengaruhi. Jadi, setidaknya jadi tidak menambah beban lagi, karena kalau dari lingkungan nggak enak dan atasan juga misalkan tidak mendukung, itu semakin semakin lagi kitanya untuk kalau saya ya. Untuk aku sih, untuk aku sendiri sih memengaruhi. Kalau udah pekerjaan pusing, tapi kalau kita kan mungkin kalau di lingkungan kerja ada teman yang emang lumayan akrab ya. Kalau kita sharing-sharing gitu, bisa ketawa-ketawa itu lumayan mengurangi sih mbak, menurut aku.

[Interviewer] Oke, berarti boleh nggak mbak, aku tanya tadi kan sempat mbak bilang kayak mention intinya kayak pimpinannya juga tidak mendukung. Nah, menurut mbak itu sikap apa sih yang harusnya nggak ada di pimpinan gitu, dengan kondisi lingkungan kerja di Bank BRI KC Cibinong gitu. Misalnya saya bisa menjawab, iya saya nggak, kayaknya kalau pimpinannya terlalu kaku atau mungkin lumayan galak, lumayan ini tuh kayaknya nggak malah menurunkan motivasi mbak, atau gimana gitu, mungkin mbak Riris bisa menjawab.

[Riris] Maksudnya yang mungkin apa namanya ya, ya itu sih bisa, misalnya bisa memotivasi kita, jadi nggak terlalu yang neken gitu mbak, biasanya, kalau minta

[Interviewer] pressure ya mungkin ya,

[Riris] Jadi kalau pressure banget kan itu semakin, kitanya juga kadang jadinya buntu gitu, kalau ada pressure seperti itu, jadinya kerjanya jadinya keluar gitu, yang harusnya sih kita sebenarnya kalau dibawa atau nggak sama-sama gitu, diobrolin apa sih kesulitannya gitu ya.

[Interviewer] Oke, berarti intinya ya balik lagi ya, maksudnya pimpinannya yang harus yang bisa menempatkan diri ya di waktu-waktu tertentu juga gitu ya, ketika

ada masalah malah ditanyain mulu misalnya kayak gitu, atau mungkin malah disuruh, ayo selesai kerjanya misalnya kayak gitu kan bikin kalian juga ter-pressure juga ya tanpa disadari gitu.

[Kurniawan] Oke, mungkin mbak, mungkin sih Riris bisa cerita menurut Riris nih, harapan Riris, menurut Riris, pimpinan yang baik menurut Riris tuh yang seperti apa, mungkin bisa sebutin 3 atau 5 kriteria lah seperti apa sih menurut pengennya Riris gitu.

[Riris] Pengennya aku, kalau pengennya aku, kalau pengennya Riris mungkin, peduli sih sama bawahannya, terus kedua bisa bisa diajak diskusi, ketiga, tidak apa namanya, tidak serta-merta, itu tidak gimana ya, kayak cuma nyuruh-nyuruh gitu, tanpa ada,... kan sebagai atasan itu kan harusnya bisa misalkan Riris kamu gini ya, coba kamu bisa cari, jadi ada solusi mungkin yang banyak, jadi bukan cuma Riris cari 100M ya, gitu misalkan. Apa itu namanya? bisa mengarahkan lah, bisa mengarahkan juga, terus keempat, keempat sebenarnya butuh atasan yang seru sih, maksudnya seru itu nggak takut ya, galak yang nggak tahu penyebabnya. Maksudnya, tiap hari tuh auranya marah-marah, tanpa ada sesuatu kayak...

[Interviewer] Kayak pengen apa ya, pengen nyakar gitu ya, Mbak ya, auranya. Tiba-tiba jadi kayak...

[Ainur] Mbak, mau nambahin dikit juga nih? Biasanya tuh, Gen Z it Baperan ya.

[Interviewer] Apa, Mbak? Sorry.

[Ainur] Lebih ke Baperan ya.

[Interviewer] Oh, Baperan ya, oke. Iya sih, betul ya.

[Ainur] Betul kan? Baperan di sini tuh, yang pertama nih, kadang kita suka dilirik sama... Angkatan atas, sama gen atas. Kayak, lu Gen Z ya, cuman baru kayak gini aja udah nangis-nangis. Lu gak tau aja dulu gue kayak gimana. Kayak selalu membandingkan, Mbak. Kan mungkin ya, tapi kan atasan kita sama kita juga beda gen ya. Iya, betul.

[Interviewer] Betul.

[Ainur] Entah mungkin didikan mereka itu yang emang kayak gitu. Kayak gitu tuh maksudnya yang, yaudah lurus-lurus aja. Kalo gen Z tuh kan emang beda bangetnya. Mereka tuh gak mau ditekan, gak mau yang terlalu, apa sih ini gitu. Kalo gen Z tuh kayak gitu ya, Mbak. Terus mereka...

[Interviewer] Iya, betul.

[Ainur] Cuman maksudnya kayak lebih ke... Baru kerja, kaget dia dengan lingkungannya kayak gitu, langsung resign. Kayak gitu. Baperannya tuh emang memengaruhi ke sifatnya dia gitu. Kayak, apa sih ini kerja kayak gini doang gitu. Lebih ke kayak gitu. Makanya kita kadang-kadang suka kalo misalkan kerja yang emang... Emang disini enak. Soalnya kan si ibunya juga gak yang... Apa ya, dia tuh enak aja. Si ibunya gak yang kaku gitu. Lebih ke kayak gitu. Kalo gen Z tuh ya Mbak. Pengennya yang santai. Terus lebih ke, bu ini gimana bu? Kayak gitu sih Mbak. Kalo gen Z sendiri tuh ya. Lebih ke senangnya. Udah tuh bu, gak usah jawab aja gitu. Lebih ke kayak gitu rasanya. Kalo... Kalo... Tekanan dari atasan kan kayak... Ini kan kamu harus beres ini, ini, ini gitu. Terus kan kadang si gen Z tuh suka nyela gitu ya kayak... Udah sih Bu besok lagi aja gitu. Kayak gak ada waktu aja. Kayak gitu. Gak mau diteken intinya sih kalo gen Z tuh ya. Baperan.

[Interviewer] Iya sih, bener sih. Berarti intinya adalah ya sering banget ya. Itu memang umum terjadi ya Mbak. Kayak kadang... Membandingkan sama kondisi dulu gitu ya. Kamu dulu, saya aja dulu gitu. Masa kamu kayak gini doang. Langsung baper misalnya gitu. Kayak gitu kan sebenarnya gak enak juga ya dikit gitu. Padahal kondisi, namanya kondisi dulu sama kondisi sekarang kan beda. Teknologi aja berkembang. Pasti orang ya pasti beda-beda kayak gitu. Oke. Oke berarti ya mungkin... Kriterianya tadi yang Mbak Riris juga mewakili temen-temen kali ya. Kan karena peduli. Bisa diajak diskusi, bisa mengarahkan atasannya seru. Terus juga pastinya tidak baperan. Mungkin tidak moody-an juga ya kan. Kita gak tau ya kadang ada atasan yang cukup moody-nya kan. Lumayan mood-nya berubah-ubah gitu ya kan. Jadi kita mau komunikasi juga sulit ya gitu. Kayak gitu. Nah mungkin nih pertanyaan terakhir nih Mas Mbak. Nah kita membahas tentang motivasi tadi. Kan motivasi itu bisa dari internal, diri sendiri. Dan eksternal, lingkungan, orang sekitar. Lingkungan itu bisa pimpinan dan lain-lain. Nah menurut kalian nih, mana sih yang paling dominan motivasi kalian untuk tetap bekerja ya. Tetap bekerja di BRI gitu. Apakah motivasi pribadi kalian? Kalian membuat motivasi sendiri gitu ya pribadi. Karena mungkin contoh, oke saya pengen bekerja karena saya ada target tahun 2030 harus beli ini gitu. Atau mungkin eksternal. Itu

yang paling dominan menurut kalian yang mana? Iya. Atau masih bingung nih? Iya, dikerja di BRI itu. Ibaratnya Mbak sampai sekarang kan masih bertahan bekerja di BRI. Oke selain uang ya pasti ya. Tapi motivasinya itu lebih dominan apa? Motivasi pribadi atau motivasi eksternal luar? Kayak, oh aku kerja di BRI karena aku senang sama lingkungannya gitu. Itu kan berarti lebih ke eksternal ya, luar gitu. Kayak gitu. Yang paling menurut kalian pribadi, yang paling dominan itu yang mana? Yang pribadi atau yang, sorry motivasi yang internal dari diri kalian atau eksternal gitu?

[Pemas] Dari saya sih motivasi internal ya.

[Interviewer] Oke berarti dari pribadi ya?

[Pemas] Apa yang dikasih perusahaan untuk kita, untuk mencukupi kebutuhan kita gitu. Oke. Kita kan menerima, kita tidak cuma buat kita, tapi buat keluarga juga. Itu sih yang memotivasi kita buat bekerja.

[Interviewer] Oke. Mungkin ada jawaban yang beda mungkin? Atau ada yang merasa faktor eksternal? Atau semuanya pribadi? Faktor internal? Oke. Oke deh. Berarti mungkin lebih ke faktor pribadi kali ya, kebutuhan, keluarga. Makanya kalian tetap bekerja keras di BRI Jakarta Cibinong ini ya gitu. Nah mungkin saya ada sedikit pertanyaan nih yang tadi. Sorry saya agak balik dikit ke jawaban tadi Mbak Ainur. Tentang bagaimana sih kalian merespon namanya microaggression. Yang tadi itu microaggression itu yang tadi, yang sikap membandingkan ke kondisi dulu dengan kondisi sekarang. Ketika contoh kayak tadi ada senior atau atasan yang bilang, Dulu saya digituin, santai-santai aja, kalian mah gituin doang. Udah langsung baper gini-gini. Nah kalian tuh biasanya ngeresponnya dengan bagaimana nih kalau gen z? Diam, apa bercanda, atau nyimpen aja batak? Biasanya mbatek ya kalau jawanya. Mbatek atau mungkin dibercandain agak sarkas sedikit gitu atau bagaimana?

[Ainur] Lebih ke bercanda, sarkas itu.

[Interviewer] Bercanda-bercanda atau bercanda sarkas nih? Kayak agak bercanda sarkas gitu ya? Agak ngengkapin dikit gitu ya?

[Riris] Iya. Kadang kan gen z berani ya orangnya ya. Maksudnya apa yang tidak sesuai itu disampaikan gitu. Walaupun tetap, kan namanya senior, maksudnya

nggak bisa langsung, terus ngomongnya juga tetap di... Cuman tetap, kalau aku sih tidak sesuai diungkapin aja sih.

[Interviewer] Iya, berarti tetap dengan cara yang, tetap diungkapkan tapi dengan cara yang ya seling-seling bercanda gitu ya. Maksudnya biar at least harapannya pasti mereka tahu bahwa itu omongannya tidak menyenangkan gitu ya, bisa aja gitu ya. Oke nah, terus nih terkait seperti itu, itu kan berarti kan masuknya ke mental ya gitu ya. Nah, bagaimana nih, apa yang biasanya kamu lakukan untuk menjaga kesehatan mental ketika ada kejadian seperti itu? Kan pasti itu kejadian nggak cuma sekali dua kali ya? Pasti sering lah kayak gitu. Nah, bagaimana tuh coping mekanismenya? Coping mekanism ya biasanya, bahasanya tuh gitu. Apa yang biasanya kamu lakukan untuk menjaga kesehatan mental itu? Apalagi beban kerja kalian udah tinggi, waktunya juga berkurang, terus apalagi dengan ada sindir-sindiran seperti itu. Nah, biar kalian sehat mentalnya tuh, apa yang biasanya kalian lakukan? Kayak gitu.

[Riris] Maksudnya, jangan dimasukkan ke pikiran dan hati. Karena itu dulu aku kayak gitu, maksudnya sindiran-sindiran atau bahkan omongan langsung itu benar-benar dimasukin hati banget. Jadi, kerjanya tuh, apa ya, jadi kayak kepikiran. Dulu kan, jadi aku mungkin berbeda ya. Pas CS tuh kan ngerasain kayak sindir-sindir, atau ngomong langsung juga pernah, maksudnya, aku sendiri mah nggak, gue dulu lebih parah daripada itu. Maksudnya langsung bukan sindir justru. Jadi, aku lumayan kebentuk sih pas di CS. Di CS lagi ngerasa yang bapernya tuh, baper banget. Dibanding-bandingin. Kalau yang kondisi sekarang, karena belajar dari pengalaman yang sebelumnya, ternyata, sebelumnya kan jadi ke mental benar-benar kena. Jadi, kerjanya benar-benar nggak nyaman banget. Bahkan dulu pengen sampai, udah pengen resign gitu kan, karena lingkungan kerja. Nah, sekarang karena udah belajar dari yang sebelumnya, terus aku pengen berubah gitu, maksudnya nggak mau yang kayak dipikirin, yang ternyata itu malah rugi di kitanya. Sekarang aku belajar jadi lebih ke cuek sih, Mbak. Maksudnya cuek itu bukan gak nerima ya. Cuman kalau omongan dia gak sesuai sama aku ya udah, maksudnya, biarkanlah dia dengan ininya sendiri padahal sebenarnya enggak gitu. Jadi gak mau ditanggepi lebih serius.

[Interviewer] Nggak usah dimasukin hati gitu ya, Mbak? Oke. Mungkin ada tambahan?

[Ainur] Aku juga gitu kalau emang suka... Ini belum ada apa-apanya, lu nggak tahu aja zamannya kita. Kadang suka digituin gitu. Terus kan kayak, kadang aku suka jawab, ya kan kita beda zaman. Kayak gitu. Nggak apa-apa, lu mah lu aja. Gue

maaf, Alhamdulillah nggak mau ngerasain lebih kayak gitu sih. Alhamdulillah, gue nggak ngerasain zamannya lu. Sekarang kan beda juga. Dari suka bahas gitu. Sekarang mah enak, lembur nggak ngisiin apa ke mesin CRM, katanya gitu-gitu. Sekarang mah tinggal enaknyanya deh, pokoknya udah beda banget sama gue. Kadang suka digituin. Terus kayak pulang malam, kayak gitu. Belum ada apa-apanya segini lu, katanya gitu. Dulu senior kita galak, terus pulang malam, kena semprotan senior, katanya gitu-gitu. Tapi kan kita berharap nggak mau sama kayak mereka juga ya, Mbak. Pembentukan karakter. Kalau aku sih, aku sharing juga pengalaman pribadi aku ya, Mbak.

Maksudnya, kalau aku dulu kuliah juga punya adik tingkat yang waktu itu pernah dipercaya buat jadi SDA. Sumber Daya Anggota, gitu ya. Aku sih ke junior aku lebih ke jangan anggep gue ketua di sini. Kita kerja bareng-bareng aja. Lebih ke kayak gitu. Jadi kan enak ya. Lebih ke sharingnya nggak sungkan, kayak gitu. Aku juga merapain itu kalau misalkan aku ada anak baru, lebih ke yaudah, jangan sungkan kalau ada apa-apa. Misalkan kayak dulu di teller, kalau ada selisih atau apa, bilang aja. Kalau misalkan emang kasnya, ini gimana ya. Kan kadang ada junior yang sungkan ke senior ketika mereka selisih itu, lebih nutupin sendiri aja. Padahal ada jalan keluarnya gitu. Jangan sampai kita nombokinnya yang kayak gimana dicari dulu atau gimana. Lebih komunikatif aja sih. Kayak gitu kalau aku ya. Tetap lebih ke komunikasinya. Nggak yang aneh-aneh. Itu aja sih paling buat aku.

[Interviewer] Oke, baik. Berarti intinya adalah nggak usah diambil hati ya. Maksudnya jangan, balik lagi, kalian pun sebagai gen z juga nggak pengen nge-treat besok junior kalian seperti itu harapannya. Kayak gitu. Oke. Mungkin ada tambahan lagi? Atau cukup?

[Pemas] Biasanya kalau ada tantangan dari senior ya, kadang suka nyentil perasaan, kalau saya larinya ke makan sih. Iya. Jadi nggak terlalu. Makan tinggal aja.

[Interviewer] Makan memang membuat mood-nya jadi lebih meningkat ya.

[Pemas] Paling itu aja sih.

[Interviewer] Oke. Mungkin Mas Kevin ada tambahan atau sama aja?

[Kevin] Ada tambahan sebenarnya. Paling kalau dari saya, kadang kita gen z kan sering scrolling-scrolling TikTok, main IG. Mungkin kita lebih diajarkan bersyukur ya. Bukan harus makan ati. Kayaknya lebih baik kita bersyukur. Karena di luar sana mungkin banyak yang juga mencari kerja. Atau kalau misalkan saya sih, saya pribadi biasanya untuk mengatasi *mental health* itu lebih ke olahraga sih Mbak.

[Interviewer] Oke. Baik. Pak Kurniawan, ini mungkin udah pertanyaan terakhir ya. Sebelumnya, saya mengucapkan banyak terima kasih untuk Mas Muhammad, Mas Kevin, Mbak Ainur, Mbak Riris yang udah menyempatkan waktunya untuk ikut Zoom sampai malam, sampai jam 8. Apalagi nanti belum perjalanan pulang. Saya jujur berterima kasih juga udah menyempatkan waktunya. Nah harapannya ini bisa menjadi masukan. Nanti kami akan kumpulkan. Jawabannya sudah kami rangkum. Kami akan kumpulkan dan kami akan berikan ke Pak Kurniawan. Dan dengan harapannya ini bisa dijadikan evaluasi mungkin untuk BRI KC Cibinong dan terutama dan mungkin BRI tempat lainnya. Dan menjadikan perubahan baru. Apalagi di sini kan pasti dibawa-bawa karyawan sekarang kan Gen Z. Nanti Gen Z ada Gen Alpha yang lebih unik lagi pikirannya. Dan pastinya benar kata Mas Kevin, ya pasti namanya pekerja ya. Mbak-Mas saya juga mengalami pekerjaan itu macam-macam ada. Pasti nggak ada yang namanya balance ya. Ada minusnya, ada plusnya. Tapi yang penting benar, yang penting kita bersyukur. Karena memang pada akhirnya di luar sana itu masih banyak ribuan orang yang mungkin menginginkan posisi kita. Bahkan sudah berusaha berkali-kali bahkan ada yang masih menginginkan posisi kita. Oke. Mungkin saya tutup ya. Teman-teman sekali lagi terima kasih banyak. Terima kasih juga Pak Kurniawan. Saya kembalikan ke Pak Kurniawan. Silakan Pak.

[Kurniawan] Terima kasih Mbak. Jadi yang kita diskusikan tadi kan ya memang harapan saya nanti bisa jadi masukan. Nanti diolah, terus dihubungkan ke saya. Nanti bisa jadi bahan. Selain untuk saya, untuk teman-teman pimpinan, juga nanti mungkin jadi refleksi untuk teman-teman gen z. Mari kita bisa kolaborasi. Karena di BRI ada lintas generasi. Generasi saya sama kalian berbeda. Tapi harapannya bisa kolaborasi. Mungkin itu saja Mbak. Terima kasih Mbak. Semoga ini bisa jadi bahan buat evaluasi saya ya.

CURRICULUM VITAE



KURNIAWAN SETYANTORO

DATA PRIBADI

Nama : Kurniawan Setyantoro
Tempat, Tanggal Lahir : Ponorogo, 5 Juli 1982
Alamat : Jl. Halim Perdana Kusuma 003/002 Patihan Kidul, Siman, Ponorogo
No Telepon : 081282321525
Email : k.setyantoro@gmail.com

PENDIDIKAN

SMP Negeri 2 Yogyakarta | 1994 - 1997
SMU Negeri 7 Yogyakarta | 1997 - 2000
Universitas Gadjah Mada
Sarjana Teknologi Industri Pertanian | 2000 - 2005

PENGALAMAN KERJA

Pemimpin Cabang Pembantu BRI KCP Lewoleba (2016 - 2017)
Pemimpin Cabang Pembantu BRI KCP Sudirman Lumajang (2017 - 2019)
Pemimpin Cabang BRI Tobelo (2019 - 2021)
Pemimpin Cabang BRI Pinrang (2021 - 2023)
Pemimpin Cabang BRI Cimanggis (2023 - 2025)
Pemimpin Cabang BRI Cibinong (2025 - 2026)
Pemimpin Cabang BRI Bogor Dewi Sartika (2026 - sekarang)

KEAHLIAN

- Manajemen Resiko Bank
- Manajemen Strategi
- Operasional Bank