



## Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) Regional Finance Operation Medan

Muhammad Ihsan Nasution<sup>1)</sup>, Iskandarini<sup>2)</sup>, Sugih Arto Pujngkoro<sup>3)</sup>

Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia

[lhsannasution7@gmail.com](mailto:lhsannasution7@gmail.com)<sup>1)</sup>

[iskandarini@usu.ac.id](mailto:iskandarini@usu.ac.id)<sup>2)</sup>

[Sugiharto@usu.ac.id](mailto:Sugiharto@usu.ac.id)<sup>3)</sup>

### Abstrak

*Regional Financing Operation* (RFO) salah satu unit kerja perbankan dibentuk oleh Bank Syariah Indonesia (BSI), untuk membantu penyaluran dana kepada calon debitur. secara umum beban kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja mengalami permasalahan pada karyawan BSI unit kerja RFO Medan. Oleh karena itu, dilakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi kerja karyawan BSI RFO Medan. Teknik penentuan sampel menggunakan teknik Sampling Jenuh, dengan menjadikan seluruh populasi sebagai sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan analisis SEM dan dibantu dengan *software* AMOS. Hasil penelitian menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

**Kata kunci:** Beban Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja, Motivasi Kerja

### PENDAHULUAN

Perbankan memiliki peran yang sangat vital menjaga stabilitas keuangan secara nasional. Karena, kegiatan ekonomi masyarakat sebagian besar melibatkan perbankan dalam kegiatan transaksinya. Oleh karena itu, stabilitas kegiatan ekonomi masyarakat dipengaruhi stabilitas kinerja perbankan. Stabilitas kinerja perbankan berpengaruh terhadap stabilitas moneter secara nasional. Oleh karena itu, Bank Indonesia (BI) senantiasa mengawasi sistem kerja perbankan melalui berbagai kebijakan. Kebijakan BI tersebut harus dipatuhi seluruh perbankan yang ada di Indonesia. Bank sebagai lembaga keuangan memiliki kegiatan menghimpun dana dan menyalurkannya dalam bentuk produk jasa keuangan. Bank membentuk beberapa bidang atau unit kerja dalam menjalankan kegiatannya dengan menetapkan target kerja di masing-masing bidang. Capaian target kerja bidang atau unit kerja dipengaruhi capaian kinerja karyawannya.

Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2016) adalah "Apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Pada umumnya kinerja organisasi lebih tergantung pada kinerja individu dengan elemen kunci produktivitas, kualitas dan pelayanan." Sedangkan menurut Lengkong *et al.* (2019) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi".



Kinerja karyawan perbankan dipengaruhi oleh motivasi kerja, beban kerja dan budaya organisasi. hal tersebut sesuai dengan pernyataan Campbell dan William dalam Johari dan Yahya (2016), menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu dan faktor sistem. Faktor individu berbentuk motivasi, sedangkan faktor sistem berbentuk lingkungan organisasi seperti beban kerja, budaya organisasi dan sebagainya.

Beban kerja yang tinggi dan budaya organisasi yang buruk dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan bank. Tingkat motivasi kerja yang menurun akan berpengaruh langsung terhadap penurunan kinerja karyawan. Sehingga secara langsung ataupun melalui motivasi kerja, maka beban kerja dan budaya organisasi kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kian *et al.* (2014) menyatakan "Motivasi merupakan suatu dorongan, energi dan tindakan untuk mencapai keinginan". Menurut Hadi dan Adil (2010) motivasi kerja merupakan proses yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku dan kinerja. Siregar *et al.* (2023) menyatakan "Motivasi kerja merupakan suatu alasan yang sangat kuat mendorong karyawan untuk bekerja memenuhi keinginan dan kebutuhannya".

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan perbankan berbasis syariah hasil *merger* 3 bank BUMN yaitu Mandiri Syariah, BRI Syariah dan BNI Syariah pada tanggal 1 Februari 2021. Hasil merger 3 bank yang berbeda berdampak pada perubahan banyak aspek termasuk beban kerja dan budaya organisasi. Karyawan diharuskan mampu beradaptasi dengan budaya organisasi baru, walaupun adanya penambahan beban kerja.

Prytz (2014) menyatakan beban kerja adalah beban kognitif dan efektif dari seorang pekerja. Permendagri (2008) menyatakan beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Sedangkan menurut Ahmad *et al.* (2019) beban kerja merupakan semua bentuk pekerjaan yang harus dikerjakan dan diselesaikan sesuai target dan waktu yang ditentukan.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian sistem yang dianut anggota organisasi dan merupakan faktor pembeda dari organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Simbolon dan Anisah(2013) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Daryana dan Santoso (2021) menyatakan budaya organisasi merupakan nilai inti bagi organisasi yang berfungsi sebagai ciri identitas bagi anggota sebagai bentuk pemahaman visi dan misi serta menjadi bagian integral organisasi.

BSI sebagai BUMN tentu menjunjung tinggi nilai-nilai syariah sebagai budaya organisasinya. Nilai-nilai syariah tersebut tentu sesuai dengan pedoman acuan nilai-nilai utama sumber daya manusia (SDM) BUMN yang disampaikan dalam Surat Edaran Menteri BUMN (SE-7/MBU/07/2020) dan dikenal dengan program AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) BUMN. AKHLAK BUMN dijadikan acuan nilai-nilai syariah BSI yang akan menjadi identitas BSI, misalnya adanya akad *mudharabah* (kesepakatan) antara BSI dengan nasabah sebagai bentuk amanah dan kompeten dalam bisnis BSI, budaya sholat berjamaah sebagai bentuk harmonisasi di lingkungan BSI, dan lain-lain.

BSI dibantu berbagai bidang dan unit kerja dalam menjalankan kegiatannya. Setiap bidang atau unit kerja tersebut menjunjung tinggi nilai-nilai syariah dan AKHLAK BUMN sebagai bagian dari budaya organisasi. Hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan pada masing-masing unit kerja.

Regional Financing Operation (RFO) salah satu unit kerja perbankan dibentuk oleh Bank Syariah Indonesia (BSI), untuk membantu penyaluran dana kepada calon debitur. RFO memiliki beberapa *job description* diantaranya melakukan verifikasi kelengkapan dokumen persyaratan pengajuan pembiayaan calon debitur. RFO kemudian melakukan analisis kelayakan kredit berdasarkan dokumen persyaratan pembiayaan yang dinyatakan lengkap, termasuk dokumen hasil survey kapasitas serta agunan calon debitur.

Hasil analisis kredit menjadi dasar RFO menerima (*approve*) atau menolak (*reject*) pengajuan pembiayaan calon debitur. Kinerja karyawan RFO menganalisa dokumen pengajuan kredit menjadi salah satu kunci sukses BSI menghindari *non-performing loan* (NPL). Oleh karena itu, BSI harus senantiasa berusaha untuk menjaga kinerja karyawannya pada unit kerja RFO.

BSI RFO membawahi beberapa Area Financing Operation (AFO). Total RFO BSI beroperasi di Indonesia sebanyak 10 unit kerja. Salah satunya RFO Medan memiliki cakupan area hingga provinsi Riau (AFO Pekanbaru).

RFO Medan memproses data calon debitur sebanyak 19.662 data selama 2 (dua) tahun (2021-2022). Jumlah data diproses pada tahun 2021 sebanyak 7.735 dan tahun 2022 sebanyak 11.927 data,

atau meningkat sebesar 54 %. Jumlah peningkatan data debitur tersebut disebabkan adanya program *softloan* bagi karyawan BSI pada tahun 2022. Oleh karena itu, peningkatan tersebut berdampak pada peningkatan beban kerja karyawan, sedangkan selama 2 tahun tersebut tidak ada penambahan karyawan RFO Medan.

BSI menetapkan waktu kerja selama 40 jam kerja selama seminggu atau 160 jam kerja setiap bulan. Waktu kerja BSI Medan dimulai dari pukul 08.00 WIB hingga Pukul 17.00 WIB setiap hari dari hari Senin hingga Jum'at. Namun berdasarkan data jam kerja karyawan RFO pada Triwulan I tahun 2023 menunjukkan rata-rata jam kerja karyawan RFO Medan 188 jam kerja/bulan atau adanya penambahan jam kerja sekitar 28 jam/bulan dari waktu kerja normal.

AKHLAK sebagai bentuk budaya organisasi BSI menerapkan beberapa kegiatan kepada karyawannya sebagai bentuk pelaksanaan budaya organisasi tersebut, namun beberapa kegiatan tersebut tidak dapat diikuti karyawan BSI RFO Medan, misalnya salah satu bentuk capaian harmonisasi organisasi (pada AKHLAK BUMN) maka BSI menetapkan budaya sholat berjamaah bagi karyawannya pada saat sholat *fardu*. Namun, budaya organisasi tersebut tidak terlaksana dengan baik terhadap karyawan BSI RFO Medan disebabkan tuntutan beban kerja yang tinggi menyebabkan sholat *fardu* tersebut dilaksanakan secara sendiri-sendiri.

Seluruh karyawan merasa berkerja di BSI khususnya unit RFO cukup memenuhi kebutuhan mendasar, karena tingkat *salary* karyawan BSI sudah di atas UMR. Sebagian besar karyawan di unit RFO merasa aman. Walaupun ada sebagian kecil yang merasa kurang aman karena beban kerja yang sangat tinggi membutuhkan jam kerja yang juga sangat tinggi sehingga berdampak pada kesehatan fisik dan psikologis.

Sebagian besar karyawan merasa tidak terpenuhinya kebutuhan sosial, beban kerja yang tinggi ditambah SDM lingkungan kerja yang yang tidak dirotasi kurang memberi kesempatan kepada karyawan untuk menambah skill dan relasi. RFO merupakan tenaga teknis yang mendapat pelatihan khusus berjenjang, sehingga sangat jarang dimutasi ke unit lain, akibatnya sebagian besar karyawan di RFO merasa kurang mendapat kesempatan meningkatkan karir ke level lebih tinggi dan kurang mendapat kesempatan mengaktualisasikan diri.

Laporan Capaian *Key Performance Indicator* (KPI) RFO BSI, RFO Medan 2021 dan tahun 2022 belum mencapai target maksimal. KPI Unit Kerja RFO BSI menempatkan Medan pada tahun 2021 di urutan 6 (enam) dari 10 total RFO BSI di seluruh Indonesia. Ketidak capaian kinerja menunjukkan adanya permasalahan pada kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Sugiyono (2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BSI unit kerja RFO Medan sebanyak 112 orang.

Teknik penentuan sampel menggunakan teknik Sampling Jenuh yaitu suatu teknik penentuan sampel penelitian dengan menjadikan seluruh populasi sebagai sampel. Jadi seluruh populasi pada penelitian ini dijadikan sebagai sampel. Jumlah sampel pada penelitian sesuai dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 112 responden, namun pada saat dilakukan penyebaran kuesioner dengan waktu yang terbatas jumlah responden yang dapat dijadikan sampel hanya 106 orang, karena ada beberapa responden sedang tidak ada dilokasi berhubung sakit dan cuti.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada sampel yang sudah ditetapkan. Kuesioner yang disebarkan berisi pernyataan yang sudah melalui uji validitas dan reliabilitas. Jawaban pernyataan menggunakan skala *likert*, yang terdiri dari 5 kriteria pengukuran data. adapun kriteria pengukuran data yang dimaksud sebagai berikut: 1 (Sangat Tidak Setuju) 2 (Tidak Setuju), 3 (Ragu-Ragu), 4 (Setuju) dan 5 (Sangat Setuju).

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Kuesioner diadaptasi dari beberapa kuesioner penelitian sejenis terdahulu. Namun, sebelum dilakukan penelitian tetap dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji apakah kuesioner layak digunakan sebagai instrumen dalam penelitian. Uji tersebut dilakukan terhadap populasi lain diluar populasi penelitian dengan jumlah sampel 30 responden. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan *software* SPSS Versi 25.

## Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan analisis SEM dan dibantu dengan *software* AMOS. Menurut Hair *et al.* (2006), metode analisis SEM digunakan karena kemampuannya menganalisis multivariat secara bersamaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

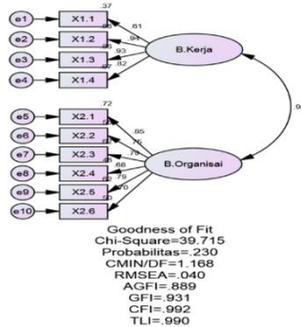
### Analisis pengujian Model

Salah satu syarat metodologi *Structur Equation Model* (SEM) dikatakan layak apabila lolos dalam pengujian model. Pengujian model dilakukan dengan tahapan Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) konstruk Eksogen, *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) konstruk Endogen, Full Structure Model SEM.

#### a. Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) konstruk Eksogen

CFA konstruk eksogen dilakukan terhadap 2 (dua) variabel laten yang terdiri dari 9 (sembilan) indikator. Adapun variabel laten yang dimaksud yaitu beban kerja dan budaya organisasi. Hasil pengukuran dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut;

Tabel 1 Hasil Pengujian Model Fit CFA Konstruk Eksogen



Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil	Keterangan
Chi Square, df=34	≤ 48,602	39,715	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0.230	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,168	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,04	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,889	Baik
GFI	≥ 0,90	0,931	Baik
CFI	≥ 0,95	0,992	Baik
TLI	≥ 0,95	0,990	Baik

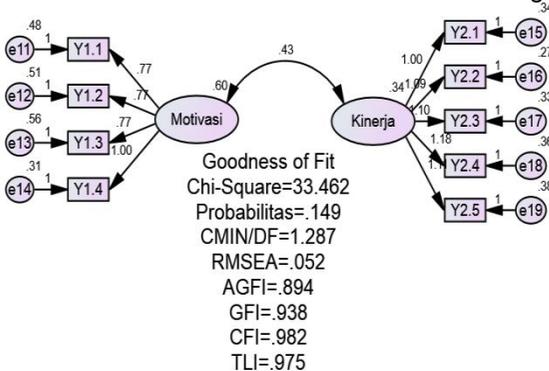
Gambar 1 CFA Konstruk Eksogen

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan seluruh indeks *Goodness of Fit* (GOF) konstruk eksogen memiliki hasil yang baik sehingga konstruk eksogen dinyatakan fit atau baik untuk dijadikan model.

#### b. Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) konstruk Eksogen

CFA konstruk endogen dilakukan terhadap 2 (dua) variabel laten yang terdiri dari 9 (sembilan) indikator. Adapun variabel laten yang dimaksud yaitu motivasi kerja dan kinerja. Hasil pengukuran dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut;

Tabel 2 Hasil Pengujian Model Fit CFA Konstruk Eksogen



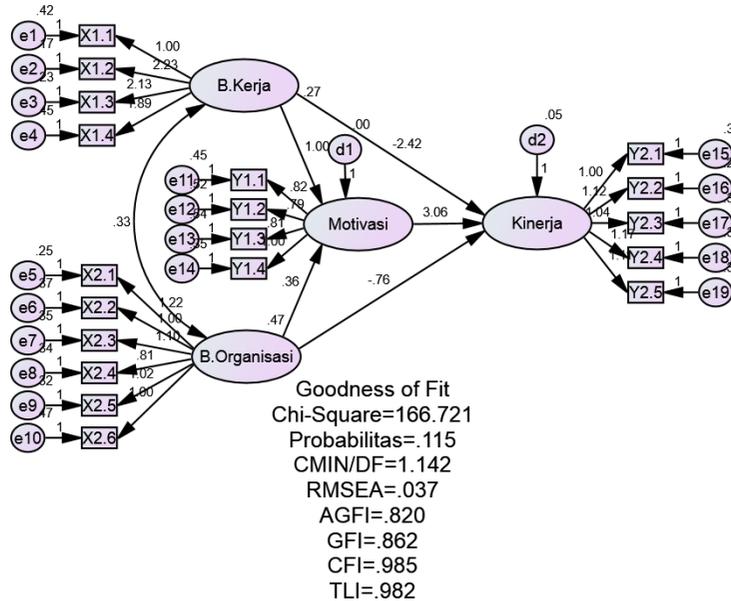
GOF Index	Cut of Value	Hasil	Keterangan
Chi Square, df=26	≤ 38,885	33,462	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,149	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,287	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,052	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,894	Baik
GFI	≥ 0,90	0,938	Baik
CFI	≥ 0,95	0,982	Baik
TLI	≥ 0,95	0,975	Baik

Gambar 2 CFA Konstruk Endogen

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 2 menunjukkan seluruh indeks GOF konstruk endogen memiliki hasil yang baik sehingga konstruk endogen dinyatakan fit atau baik untuk dijadikan model.

c. *Full Structure Model SEM*

Setelah masing-masing konstruk dinyatakan *fit* maka dilakukan uji model stuktural SEM secara menyeluruh terhadap seluruh variabel laten (konstruk eksogen dan konstruk endogen) yang terdiri dari 19 indikator. Model tersebut menunjukkan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen seperti yang diuraikan sesuai gambar path diagram sebelumnya, berikut gambar *full structure model SEM* yang dimaksud;



Gambar 3 *Full Structure Model SEM*

Gambar 4.3 menunjukkan bahwa seluruh indeks *goodness of fit* pengujian *Full Structural Model SEM* pada penelitian ini dapat diterima sebagai model struktural secara menyeluruh. Hal tersebut dapat didukung oleh tabel berikut ini;

Tabel 3 Hasil Pengujian Full Structural Model SEM

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>cut of Value</i>	Hasil	Keterangan
<sup>2</sup> Chi Square, df=148	≤ 177,390	166,721	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,115	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,142	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,037	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,820	Marjinal
GFI	≥ 0,90	0,862	Baik
CFI	≥ 0,95	0,985	Baik
TLI	≥ 0,95	0,982	Baik

Berdasarkan Tabel 3 secara keseluruhan hasil indeks *goodness of fit* bernilai baik sehingga pengujian kelayakan *full structural model SEM* pada penelitian ini layak dan dapat diterima. Sehingga *output* hasil pengolahan data berdasarkan model ini dapat digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Hubungan antara variabel laten dengan indikatornya diketahui setelah ditentukan jenis estimasinya terlebih dahulu.

Jenis estimasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu *maximum likelihood estimates (MLE)*. Hasil estimasi MLE itu sendiri dapat dilihat pada *output full structural model SEM* Tabel *Regression Weights*. Hasil tabel ini disebut juga sebagai uji validitas konstruk yaitu menguji kemampuan konstruk (indikator) merefleksikan variabel latennya, berikut tabel yang dimaksud;

Tabel 4 *Maximum Likelihood Estimates SEM*

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1 <--- B.Kerja	1.000				
X1.2 <--- B.Kerja	2.229	.292	7.637	***	par_1
X1.3 <--- B.Kerja	2.127	.284	7.490	***	par_2
X1.4 <--- B.Kerja	1.894	.270	7.026	***	par_3
X2.5 <--- B.Organisasi	1.021	.132	7.719	***	par_4
X2.4 <--- B.Organisasi	.807	.119	6.803	***	par_5
X2.3 <--- B.Organisasi	1.105	.143	7.751	***	par_6
X2.2 <--- B.Organisasi	1.003	.136	7.387	***	par_7
Y1.4 <--- Motivasi	1.000				
Y1.3 <--- Motivasi	.812	.117	6.958	***	par_8
Y1.2 <--- Motivasi	.785	.113	6.918	***	par_9
Y1.1 <--- Motivasi	.822	.110	7.467	***	par_10
Y2.1 <--- Kinerja	1.000				
Y2.2 <--- Kinerja	1.118	.140	7.973	***	par_11
Y2.3 <--- Kinerja	1.044	.150	6.966	***	par_12
Y2.4 <--- Kinerja	1.175	.158	7.453	***	par_13
Y2.5 <--- Kinerja	1.106	.155	7.157	***	par_14
X2.6 <--- B.Organisasi	1.000				
X2.1 <--- B.Organisasi	1.218	.144	8.447	***	par_21

Berdasarkan Tabel 4 masing-masing indikator dari setiap variabel laten bernilai signifikan, dilihat dari nilai *Critical Ratio* (CR)  $\geq 2,00$  dan *Probability* (P) 0,00 atau diberi simbol “\*\*\*” atau  $\leq 0,05$ . Semakin signifikan hubungan antara indikator dengan variabel latennya maka indikator tersebut semakin dapat merefleksikan variabel latennya. Jadi indikator pada *full structural model SEM* pada penelitian ini dapat merefleksikan variabel latennya sehingga model tersebut dinyatakan baik.

### Evaluasi Asumsi Data SEM

#### a. Uji Normalitas Data

Asumsi normalitas diuji untuk mengetahui apakah distribusi data pada konstruk eksogen dan endogen terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dilihat pada *output full structural model SEM* tabel *assessment of normality*.

Tabel 5 Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.5	2.000	5.000	-.411	-1.728	-.612	-1.286
Y2.4	2.000	5.000	-.558	-2.344	-.421	-.885
Y2.3	2.000	5.000	-.516	-2.169	-.289	-.607
Y2.2	2.000	5.000	-.633	-2.659	.096	.202
Y2.1	2.000	5.000	-.557	-2.342	-.050	-.104
Y1.1	2.000	5.000	-.498	-2.092	-.630	-1.323
Y1.2	2.000	5.000	-.154	-.648	-1.136	-2.387
Y1.3	2.000	5.000	-.103	-.434	-1.262	-2.652
Y1.4	2.000	5.000	-.553	-2.324	-.600	-1.261
X2.1	2.000	5.000	-.594	-2.497	-.750	-1.575
X2.2	2.000	5.000	-.654	-2.750	-.311	-.654
X2.3	2.000	5.000	-.625	-2.628	-.717	-1.507
X2.4	2.000	5.000	-.664	-2.792	.089	.186
X2.5	2.000	5.000	-.206	-.864	-.712	-1.496
X2.6	2.000	5.000	-.472	-1.982	-.724	-1.522
X1.4	2.000	5.000	-.531	-2.231	-1.307	-2.747
X1.3	2.000	5.000	-.478	-2.010	-1.354	-2.846

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.2	2.000	5.000	-.601	-2.524	-1.321	-2.775
X1.1	2.000	4.000	-.233	-.977	-1.518	-3.191
<b>Multivariate</b>					1.078	.196

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan secara multivariate nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 0,196 atau masih berada pada rentang  $\pm 2,58$ . Dengan demikian data penelitian tersebut memenuhi persyaratan normalitas data atau uji data normalitas menunjukkan hasil data penelitian terdistribusi normal.

b. Uji *Outlier* Data

Hasil uji *outlier* dapat dilihat pada *output full structural model SEM* tabel *Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)*. Nilai *mahalanobis distance* pada tabel tersebut harus lebih kecil dari nilai *chi-square*, nilai *chi-square* ditentukan berdasarkan jumlah indikator dengan taraf signifikan yang dapat dilihat pada tabel *chi-square distribution*. Penelitian ini memiliki 19 indikator dengan taraf signifikan 1 % atau  $X^2(19;0,01) = 36,191$ , jadi data dikatakan tidak *outlier* apabila *mahalanobis distance* < 36,191.

Tabel 6 Hasil Uji *Outlier* Data

No	Observation Number	Mahalanobis d-squared	P1	P2
1	92	36.085	.010	.666
2	18	29.903	.053	.979
3	12	29.303	.061	.961
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
105	97	9.797	.958	.920
106	103	9.782	.958	.843

Berdasarkan Tabel 4.11 menunjukkan nilai *mahalanobis distance* paling tinggi sebesar 31,644. Hal tersebut menunjukkan *mahalanobis distance* lebih kecil dari nilai *chi-square* (36,085 < 36,191). Jadi dapat dinyatakan tidak terdapat data *outlier* atau ekstrim pada data penelitian.

c. Uji Multikolinieritas dan Singularitas

Uji multikolinieritas dan singularitas pada SEM dilakukan untuk melihat ada tidaknya korelasi yang tinggi antara masing-masing konstruk laten. Salah satu metode mendeteksi kemampuan model SEM terhadap multikolinieritas adalah dari nilai *correlation matrix of predictor variables*, semakin rendah korelasi antara variabel maka semakin kuat model menghadapi multikolinieritas. Menurut Yoo *et al.* (2014) tingkat korelasi antara konstruk laten dikatakan tinggi sebesar 0,7 hingga 0,9, adapun nilai korelasi antara konstruk laten pada penelitian ini sebagai berikut,

Tabel 7 Hasil Uji Multikolinieritas dan Singularitas

Correlation		Estimate
B.Kerja	<--> B.Organisasi	.334
B.Kerja	<--> Motivasi	.389
B.Organisasi	<--> Motivasi	.502
Motivasi	<--> Kinerja	.414
B.Organisasi	<--> Kinerja	.374
B.Kerja	<--> Kinerja	.286

Berdasarkan Tabel 7, nilai korelasi antara variabel konstruk laten masih dibawah nilai maksimum sebesar 0,7, oleh karena itu model SEM pada penelitian ini kuat terhadap pengaruh multikolinieritas dan singularitas.

d. Uji Residual Data

Uji nilai residual dilakukan untuk melihat perlu tidaknya dilakukan modifikasi model penelitian. Hal tersebut dapat dilihat pada *output full structural model SEM* pada *standardized residual covariances*.

**Tabel 8 Standardize Rresidual Covarinces**

	Y2.5	Y2.4	Y2.3	Y2.2	Y2.1	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X1.4	X1.3	X1.2	X1.1	
Y2.5	.000																			
Y2.4	-.034	.000																		
Y2.3	.604	.155	.000																	
Y2.2	-.141	-.152	-.087	.000																
Y2.1	-.374	-.341	-.223	.595	.000															
Y1.1	-.803	-.737	.828	-.700	.030	.000														
Y1.2	-.607	-.139	.499	-.188	-.384	.478	.000													
Y1.3	.921	-.088	.119	-.347	-.297	-.283	.576	.000												
Y1.4	.208	.856	.314	-.308	.490	.007	.123	-.517	.000											
X2.1	.179	-.321	.300	-.067	.106	.366	-.055	-.763	.214	.000										
X2.2	-.541	.026	-.208	-.520	.252	-.332	-.095	.156	-.118	.156	.000									
X2.3	.126	.132	.041	.208	.435	.391	-.226	.203	-.547	-.145	.060	.000								
X2.4	-.071	.634	.363	-.223	.124	.724	.145	-.794	.653	.023	-.179	-.168	.000							
X2.5	.040	-.230	-.325	-.197	-.713	.139	.696	-.424	-.307	.486	-.094	-.133	-.821	.000						
X2.6	.217	.400	-.060	-.541	.000	.143	-.012	-.931	.625	-.169	.002	-.240	.252	.505	.000					
X1.4	.440	.263	.049	.129	.214	-.817	.053	.114	.506	.380	.546	.676	.301	.019	-.032	.000				
X1.3	-.385	-.058	-.319	.371	.042	.097	-.056	-.091	-.294	-.295	-.122	.184	.189	.298	.082	-.156	.000			
X1.2	-.093	.216	-.408	-.018	-.094	-.049	-.263	.485	-.019	-.328	.037	.135	.044	-.163	-.181	-.188	.168	.000		
X1.1	.110	.009	.455	.133	-.081	.206	.972	1.287	-.188	.387	-.409	.236	.208	-.340	-.688	.263	-.482	-.001	.000	

Berdasarkan Tabel 8, tidak terdapat nilai residual pada rentang  $\pm 2,58$  sehingga model dapat diterima dan tidak perlu dilakukan modifikasi, oleh karena itu data dapat diinterpretasikan.

Berdasarkan seluruh uji data maka data penelitian dinyatakan layak Berdasarkan hasil uji model dan uji data menyatakan bahwa metodologi SEM layak untuk meginterpretasikan hasil uji hipotesis. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada *output full structural SEM* Tabel *Regression Weights*.

### Hasil Uji Hipotesis

Tabel *Regression Weights* akan menunjukkan pengaruh (positif atau negatif) konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, Hal tersebut dapat dilihat pada kolom *Estimate* bernilai positif atau negatif. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel tersebut dapat dilihat pada kolom *Critical Ratio (CR)  $\geq 1,96$  dan Probability (P)  $\leq 0,05$ .*

**Tabel 9 Hasil Uji Hipotesis**

	Regression	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
B.Kerja	---> Motivasi	.997	.407	2.450	.014	par_18
B.Organisasi	---> Motivasi	.361	.301	1.199	.230	par_19
B.Kerja	---> Kinerja	-2.423	40.499	-.060	.952	par_15
B.Organisasi	---> Kinerja	-.755	14.785	-.051	.959	par_16
Motivasi	---> Kinerja	3.061	40.700	.075	.940	par_17

Hasil Uji Hipotesis Tabel 9 menunjukkan nilai *estimate* pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan sebesar -2.423, artinya beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Adapun nilai CR sebesar  $-0,06 \leq 1,96$  dan *Probability* sebesar  $0,952 \geq 0,05$ , artinya beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan beban kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin meningkat beban kerja maka semakin menurun kinerja karyawan, namun peningkatan beban organisasi terebut tidak berpengaruh nyata dalam penurunan kinerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis Tabel 9 menunjukkan nilai *estimate* pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar -0,755, artinya beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Adapun nilai CR sebesar  $-0,51 \leq 1,96$  dan *Probability* sebesar  $0,959 \geq 0,05$ , artinya budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya peningkatan budaya organisasi menyebabkan penurunan kinerja karyawan, namun peningkatan budaya organisasi tersebut tidak berpengaruh nyata dalam penurunan kinerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis Tabel 9 menunjukkan nilai *estimate* pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 3,061, artinya motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adapun nilai CR sebesar  $0,075 \leq 1,96$  dan *Probability* sebesar  $0,940 \geq 0,05$ , artinya motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya motivasi kerja semakin meningkat namun tidak berdampak nyata meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis Tabel 9 menunjukkan nilai *estimate* pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,997, artinya beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adapun nilai CR sebesar  $2,450 \geq 1,96$  dan *Probability* sebesar  $0,014 \leq 0,05$ , artinya beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Jadi, dapat disimpulkan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, artinya semakin meningkat beban kerja maka berdampak nyata semakin meningkatkan motivasi kerja.

Hasil Uji Hipotesis Tabel 9 menunjukkan nilai *estimate* pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,361, artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Adapun nilai CR sebesar  $1,199 \leq 1,96$  dan *Probability* sebesar  $2,30 \geq 0,05$ , artinya budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Jadi, dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja, artinya budaya organisasi semakin meningkat namun tidak berdampak nyata meningkatkan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil uji Sobel Tes pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja menunjukkan nilai *estimate* tes statistik sebesar  $1,494 \leq 1,96$  dan nilai signifikansi P-Value sebesar  $1,351 \geq 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, artinya motivasi kerja tidak berpengaruh secara nyata memediasi peningkatan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji Sobel Tes pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja menunjukkan nilai *estimate* tes statistik sebesar  $2,998 \geq 1,96$  dan nilai signifikansi P-Value sebesar  $0,00 \leq 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, artinya motivasi kerja berpengaruh secara nyata memediasi peningkatan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan diperoleh kesimpulan penelitian, sebagai berikut:

- Beban kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.
- Budaya organisasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.
- Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.
- Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan BSI RFO Medan.
- Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan BSI RFO Medan.
- Beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.karyawan BSI RFO Medan.
- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan BSI RFO Medan.

### Saran

Berdasarkan uraian pada pembahasan maka diperoleh beberapa saran, sebagai berikut;

- BSI sebaiknya secara berkesinambungan melakukan pengembangan SDM RFO Medan melalui pendidikan ataupun pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawannya di masa depan.
- BSI sebaiknya melakukan upaya peningkatan efektifitas kinerja seperti penambahan karyawan pada unit kerja RFO Medan didukung penggunaan teknologi informasi terkini untuk mengurangi beban kerja yang semakin tinggi.
- BSI sebaiknya melakukan program kerja berbentuk *tim building* dengan tujuan menghilangkan *gap* yang ada di dalam unit kerja RFO Medan.
- BSI perlu menciptakan suatu budaya organisasi khusus yang mampu meningkatkan motivasi kerja dan memberikan ciri khas dan perbedaaan dari organisasi perbankan syariah lainnya.
- BSI sebaiknya melakukan upaya mengubah persepsi karyawan, bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang secara karir dengan disertai indikator-indikator capaian yang terukur pada setiap unit kerja.
- BSI sebaiknya melakukan rasionalisasi volume kerja terhadap target kerja dan jumlah SDM yang tersedia.



## DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, Y., Tewel, B., Taroreh, R. N., Ekonomi, F., Manajemen, J., & Ratulangi, U. S. (2019). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Fif Group Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 2811–2820.
- Daryana, A. P., & Santoso, B. (2021). Analisis budaya organisasi untuk kesuksesan kerja di pt coffee toffee indonesia (Dilakukan di Cabang Bandung). *Jurnal Investasi*, 7(3), 18–26.
- Hadi, R., & Adil, A. (2010). Job characteristics as predictors of work motivation and job satisfaction of bank employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 294–299.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554–575. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051>
- Kian, T., Yusoff, W., & Rajah, S. (2014). *Motivation for generations' cohorts: An organizational justice perspective. International Journal of Management Sciences*, 11(2), 536–542. 2(11), 536–542.
- Lengkong, F., Lengkong, V. P. ., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Keterampilan, Pengalaman Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 281–290.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management, 13th Edition* (R. Ellington (ed.); 13th ed.). Joseph Sabatino Sr.
- Permendagri-No., & 12/2008, 0. (2008). *Permendagri No. 12/2008*.
- Prytz, E. G. (2014). *WORKLOAD TRANSITIONS AND STRESS: CHANGES OVER TIME. June 2009*, 1–165. [papers3://publication/uuid/EFB5B8C7-E795-4AE8-A456-C291007166F9](https://papers3://publication/uuid/EFB5B8C7-E795-4AE8-A456-C291007166F9)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior. In *Syria Studies* (Vol. 7, Issue 1).
- Simbolon, R., & Anisah, H. (2013). Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, 1(1), 27–42. <http://www.depkeu.go.id>
- Siregar, S. F., Dewi, M., & Akbar, A. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja Perawat Rumah Sakit Umum Haji Medan. *Regress Journal of Economic & Management*, 2(3), 1–10.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA, CV.