

## **PENGARUH BEBAN KERJA, KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BPR PIJER PODI KEKELENGEN CABANG SIMPANG SELAYANG**

**Joy Roberto Pandiangan<sup>1)</sup> Anitha Paulina Tinambunan<sup>2)</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Santo Thomas Medan

E-Mail: [pandianganjoy26@gmail.com](mailto:pandianganjoy26@gmail.com), [anithapaulinat@gmail.com](mailto:anithapaulinat@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine and explain the effect of workload, compensation and organizational culture on employee performance at PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Simpang Selayang Branch. Data were obtained directly from respondents (employees) at PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Simpang Selayang Branch. The population of this study was 34 people and the number of samples through saturated sampling techniques or census was 34 people. The analysis techniques used in this study were validity and reliability tests, measurement model analysis (outer model), structural model evaluation (inner model) and evaluation of the goodness and suitability of the model. The results of the study indicate that there is a relationship between the independent variables, namely workload, compensation and organizational culture, and the dependent variable, namely employee performance at PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Simpang Selayang Branch. From the results of the structural model evaluation test (inner model) there is a significant influence of workload on employee performance with *t* statistic (2.174) calculation result greater than 1.96 (*t* table) and *p*-value (0.015 < 0.05), there is a significant influence of compensation on employee performance with *t* statistic (2.193) calculation result greater than 1.96 (*t* table) and *p*-value (0.014 < 0.05), there is a significant influence of organizational culture on employee performance with *t* statistic (2.296) calculation result greater than 1.96 (*t* table) and *p*-value (0.011 < 0.05). From the results of the evaluation of the goodness and suitability of the model, it can be concluded that the model estimate is 0.086 which means that the model has an acceptable fit. Empirical data can explain the influence between variables in the model. The results of the determinant coefficient test (*R* Square) are 0.726. This means that employee performance can be explained by workload, compensation and organizational culture by 76.2% while the remaining 23.8% can be explained by other factors not examined in this study.*

*Keywords: Employee Performance, Workload, Compensation & Organizational Culture*

### **PENDAHULUAN**

Kinerja suatu perusahaan dipengaruhi banyak faktor antara lain beban kerja, kompensasi dan budaya organisasi. Beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas fisik dan psikologis (mental) dari suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dan dengan suatu jangka waktu tertentu. Beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang diterima karyawan sehingga menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres (Danang 2012:24). Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Menurut Annie (2019:67) kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan berupa rasa terima kasih atas kontribusi dan pekerjaannya kepada perusahaan, yang dapat langsung maupun tidak langsung. Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana setiap individu dalam organisasi tersebut bertindak dalam melakukan setiap tugas

dan pekerjaan. Menurut Robbins (2015:83) “budaya organisasi atau organizational culture adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Beberapa hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	TAHUN	PENELITIAN	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1.	2020	Aisah	Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kawan Malang	Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	2023	Lalawi dkk	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Prisma Dana Manado	Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	2021	Juliana dan Saputra	Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Desa Sangeh Abiansemal Badung	Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	2018	Ahman dan Syamsiah	Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. BPR Kuningan	Hasil penelitian menyatakan bahwa Kompensasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan

PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang Medan merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa dan perbankan atau jasa keuangan. PT. BPR Pijer Podi Kekelengen menyediakan produk tabungan dengan suku bunga yang kompetitif serta dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), PT. BPR Pijer Podi Kekelengen juga menyediakan berbagai jenis produk pinjaman sesuai dengan kebutuhan guna mendukung bisnis dan usaha. yang berfungsi menerima simpanan dalam bentuk uang dan memberikan kredit dalam jangka waktu pendek untuk masyarakat pedesaan yang terletak di Jl. Ledjend. Jamin Ginting Km. 10,8 No. 34 Simpang Selayang, Medan Tuntungan

**Tabel 2. Persentase Pencapaian jumlah Kredit PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang 2018 - 2023.**

Tahun	Target Kredit Yang Tersalur	Target Realisasi yang Tersalur	Persentase Pencapaian	Persentase tidak Tercapai
2018	43.612.461.210	38.547.324.710	88,39%	11,61%
2019	46.937.371.402	40.854365.420	87,04%	12,04%
2020	44.711.150.073	38.819.769.068	86,82%	13,18%
2021	35.882.000.000	30.356.871.520	84,60%	15,4%
2022	66.014.098.246	60.012.068.900	90,91%	9,09%
2023	67.210.547.761	61.354.781.231	91,28%	8,72%

Sumber: PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang.

Berdasarkan data pada tabel 2 di atas diketahui target pencapaian jumlah kredit PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang selama lima tahun terakhir (2018-2023) tidak tercapai dan berfluktuasi. Hal ini diduga karena adanya beban kerja yang berlebihan sehingga penagihan pinjaman dari masyarakat terlambat sehingga karyawan tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan, apabila perusahaan memberikan kompensasi maka akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih bertanggung jawab dan lebih baik atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Data kompensasi pada PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3. Bentuk Kompensasi pada PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang.**

Jabatan	Gaji Pokok (Rp)	Uang Transport (Rp)	Total	UMK	Bonus
Teller Senior	2.900.000	450.000	3.350.000	3.600.000	150.000
CAO Senior	2.800.000	400.000	3.200.000	3.600.000	150.000
CS Madya	2.700.000	350.000	3.050.000	3.600.000	150.000
RO Madya	2.700.000	350.000	3.050.000	3.600.000	150.000
ARO Madya	2.700.000	350.000	3.050.000	3.600.000	120.000
AO Senior	2.800.000	400.000	3.200.000	3.600.000	120.000
AO Muda	2.600.000	300.000	2.900.000	3.600.000	120.000
AO Madya	2.700.000	350.000	3.050.000	3.600.000	120.000

*Sumber:* BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang.

Berdasarkan Tabel 3 di atas, diketahui karyawan tidak semangat meningkatkan kinerjanya karena karyawan yang sudah mampu mencapai target kerja tidak menerima tambahan kompensasi dari PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang. Fenomena budaya organisasi yang terjadi pada PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang yaitu kurangnya sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seperti adanya karyawan yang merokok di tempat kerja, membawa pulang barang perusahaan, membuang sampah di area perusahaan, membuat keributan yang menjadi pusat perhatian dan mengganggu karyawan yang sedang bekerja, sehingga hal tersebut dapat mengganggu kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Beban Kerja

Kelancaran aktivitas sebuah organisasi tergantung pada seberapa banyak jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan pada sebuah perusahaan. Menurut Vanchapo (2020:1) beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Danang (2012:24) menyatakan beban kerja adalah besaran pekerjaan yang diterima karyawan sehingga menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Menurut Koesomowidjojo (2017:22) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan sebagai bentuk rutinitas sehari-hari dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan terlalu banyak tuntutan kerja, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya yang dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres.

Beban kerja merupakan tuntutan pekerjaan berbentuk kegiatan prestasi yang harus dicapai dengan batas waktu dari perusahaan. Jenis-jenis beban kerja menurut Mangkunegara (2017:23) yaitu:

1. Beban kerja berlebihan, terjadi karena banyaknya kegiatan atau pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam waktu tertentu dan biasanya sangat singkat. Beban kerja yang berlebihan akan menjadi sumber stres bagi karyawan dan akan mengganggu kesehatan fisik maupun mental.
2. Beban kerja terlalu sedikit atau kurang, juga dapat mengakibatkan stres, bosan karena karyawan tidak dapat menggunakan keterampilannya atau mengembangkan potensi diri.

Menurut Koesomowidjojo (2017:22) ada dua jenis beban kerja yaitu:

- a. Beban kerja kuantitatif yaitu adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.
- b. Beban kerja kualitatif yaitu berhubungan bersama mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

Beban kerja adalah suatu proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Gibson (2009:671)

1. Tekanan waktu

Secara umum waktu akhir (*deadline*) justru dapat meningkatkan motivasi dan dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang .

2. Jadwal kerja atau jam kerja

Jadwal kerja standar adalah 8 jam sehari selama seminggu, untuk jadwal kerja ada tiga tipe yaitu: *night shift*, *long shift*, *flexible work schedule*. Dari ketiga tipe jadwal tersebut *long shift* dan *night shift* dapat berpengaruh terhadap kesehatan tubuh seseorang.

3. Peran ambiguitas dan peran konflik ambiguitas dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya sebagai hal yang mengancam atau menantang.
4. Kebisingan dapat mempengaruhi pekerja dalam hal kesehatan dan performance pekerjaan yang kondisi kerjanya bising dapat mengganggu konsentrasi dan otomatis mengganggu pencapaian tujuan sehingga dapat dipastikan semakin memberatkan beban kerjanya.
5. Informasi yang berlebihan

Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu yang bersamaan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat. Kemajuan teknologi dan penggunaan fasilitas yang serba canggih membutuhkan adaptasi tersendiri dari pekerja

6. Kondisi temperatur dan beban yang tinggi

Kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya temperatur dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan.

7. Tindakan yang berulang

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja yang menggunakan komputer dan mengakibatkan sebagian besar waktunya dengan mengetik atau pekerja *assembly line*, mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau banyak nya terjadi pada pengumpulan gerak akan timbul rasa bosan dan rasa monoton yang pada akhirnya dapat menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan pekerja.

8. Tanggung Jawab

Setiap jenis tanggung jawab merupakan beban kerja bagi sebagian orang, jenis-jenis tanggung jawab itu ada yang berbeda, berbeda pula fungsinya dengan sebagai tekanan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Bangun (2012:80) adalah:

- a. Faktor internal yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai sensor.
- b. Faktor eksternal yang berasal dari luar tubuh diantaranya tugas, organisasi kerja dan lingkungan kerja.

Beban kerja setiap karyawan harus sesuai dengan kemampuan dan kesanggupannya. Menurut Putra (2012:22) ada 4 (empat) indikator beban kerja yaitu:

1. Beban mental adalah frekuensi datangnya pekerjaan dan konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Jumlah pekerjaan yang dibebankan haruslah sesuai kemampuan yang dimiliki karyawan supaya karyawan tidak kewalahan.
3. Tugas yang diberikan pada karyawan harus sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, agar karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.
4. Tekanan Kerja merupakan suatu kondisi fisik yang mempengaruhi emosi, dan proses berfikir seseorang karna adanya tuntutan yang harus diselesaikan di dalam pekerjaan.

Indikator beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017:33) yaitu:

- a. Kondisi pekerjaan adalah bagaimana seseorang memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan.
- b. Target yang harus dicapai  
Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan.
- c. Penggunaan waktu kerja  
Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

## Kompensasi

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Annie (2019:67) kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan berupa rasa terima kasih atas kontribusi dan pekerjaannya kepada perusahaan, yang dapat langsung maupun tidak langsung. Masram dan Mu`ah (2015: 64) menyatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diperoleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Menurut Samsudin (2006:25) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atau kerja mereka, dan kompensasi itu sendiri dapat dibagi menjadi dua, kompensasi langsung dan tidak langsung.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan imbalan ataupun pemberian yang nantinya akan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan bagi perusahaan tersebut.

Kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Menurut Mangkunegara (2017:85) kompensasi terbagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Kompensasi langsung adalah bentuk penghargaan ataupun upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang sudah ditetapkan, bisa dalam bentuk

uang secara tunai atau berupa barang yang berdasarkan kontribusi atau jasa yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan.

2. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada pekerja diluar gaji atau upah tetap ketika perusahaan mengalami keuntungan, yang dapat berupa uang atau barang.

Jenis-jenis kompensasi menurut Priansa (2016:323) meliputi:

a. Kompensasi langsung

- Bayaran pokok (*base pay*), yaitu gaji dan upah.
- Bayaran prestasi (*merit pay*)
- Bayaran insentif (*incentive pay*), yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan dan pembagian saham.
- Bayaran tertangguh (*deferred pay*), yaitu program Tabungan dan anuitas pembelian saham.

b. Kompensasi tidak langsung

- Program perlindungan yaitu asuransi Kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi pegawai.
- Bayaran diluar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil.
- Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.

c. Kompensasi Nonfinansial

- Pekerjaan  
Tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian.
- Lingkungan kerja  
Kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan dan lingkungan kerja yang nyaman.

Kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Menurut Kasmir (2016:251) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

1. Pendidikan, merupakan faktor utama dalam menentukan besarnya jumlah kompensasi yang diterima. Semakin tinggi tingkat pendidikan, umumnya akan memberikan tingkat kompensasi yang lebih tinggi.
2. Pengalaman. Waktu kerja yang lebih lama dan yang memiliki keahlian lebih/sesuai akan memperoleh jumlah kompensasi yang lebih tinggi.
3. Beban pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban oleh seseorang menjadi pertimbangan untuk menentukan besar kecilnya kompensasi yang diterimanya.
4. Jabatan. Perbedaan tingkat jabatan yang dimiliki karyawan akan menentukan jumlah kompensasi yang akan diterima karyawan.
5. Jenjang kepangkatan/golongan. Kenaikan pangkat akan menambah jumlah kompensasi yang diterima karyawan dan biasanya diatur dalam peraturan perusahaan.
6. Prestasi kerja akan berdampak pada peningkatan jumlah kompensasi seorang karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2017:84) meliputi:

a. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

b. Penawaran bersama antara karyawan dan perusahaan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

c. Standar biaya hidup karyawan

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman dan kemungkinan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan, artinya perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan persediaan

Menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan upah karyawan

f. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan. Jadi penentuan kebijakan kompensasi tidak sampai diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri Adapun indikator-indikator kompensasi Menurut Flippo (2013:56) kompensasi dibagi menjadi:

1. Kompensasi langsung (*Direct Compensation*) merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk:
  - a. Gaji yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya.
  - b. Upah yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan *part-time*.
  - c. Insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.
  - d. Bonus yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu.
2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*) merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya meliputi:
  - a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not warker*), dalam bentuk : istirahat *on-the-job*, hari-hari sakit, liburan/cuti dan alasan-alasan lain.
  - b. Pembayaran terhadap bahaya (*hazard protection*), bentuk perlindungan terhadap bahaya pertama yang umum ini bisa berbentuk asuransi jiwa, kesehatan dan kecelakaan.
  - c. Program pelayanan karyawan (*employee service*) meliputi program rekreasi, cafetaria, beasiswa pendidikan dan aneka ragam layanan lain seperti pemberian pakaian seragam dan transportasi.
  - d. Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*legally required payment*) yang ditujukan untuk melindungi karyawan dari bahaya-bahaya hidup yang utama.

Menurut Afandi (2018:194) indikator kompensasi meliputi:

a. Upah dan Gaji

Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

- b. Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
- c. Tunjangan seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya.
- d. fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana setiap individu dalam organisasi tersebut bertindak dalam melakukan setiap tugas dan pekerjaan. Menurut Robbins (2015:83) “budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.” Mathis dan Jackson (2011:46) menyatakan budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku. Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu-individunya Torang (2014:106). Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Secara tidak sadar tiap-tiap orang dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan didalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan pada para anggota organisasi.

Jenis budaya organisasi menurut Tika (2006:9) adalah:

1. Budaya rasional diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas dan keuntungan atau dampak).
2. Budaya ideologi diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan)
3. Budaya konsensus diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok)
4. Budaya hierarkis diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Menurut Kreiter dan Kinicki (2013:86) ada tiga jenis budaya organisasi yaitu:

- a. Budaya Konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh kembang. Jenis budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.
- b. Budaya Pasif-Defensif  
Budaya Pasif-Defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan penghidupan.
- c. Budaya Agresif-Defensif  
Budaya Agresi-Desentif mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Jenis budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Pabundu (2014:5) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi meliputi:

1. Asumsi dasar, yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
2. Keyakinan yang dianut, mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi atau perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjalankan usaha.
3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
4. Pedoman mengatasi masalah. Terdapat dua masalah pokok yang sering muncul yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
5. Berbagi nilai. Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
6. Pewarisan. Perlu diwariskan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
7. Penyesuaian. Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi atau perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Afandi (2018:100) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah:

- a. Kepemimpinan merupakan gaya seorang manajer dalam organisasi secara profesional.
- b. Kedisiplinan merupakan mentaati peraturan dalam perusahaan.
- c. Hubungan organisasi merupakan keterkaitan semua level pada jabatan.
- d. Komunikasi merupakan alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dan karyawan.

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai, keyakinan, sikap, sistem dan aturan yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Sulaksono (2015:14) ada beberapa indikator budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi memperhitungkan risiko, seperti:
  - a. Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
  - b. Berani mengambil resiko dalam mengembangkan ide-ide baru
2. Berorientasi pada hasil, seperti:
  - a. Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
  - b. Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti:
  - a. Memenuhi kebutuhan untuk menjalankan dan mengerjakan pekerjaan
  - b. Mendukung prestasi karyawan
4. Berorientasi pada tugas, seperti:
  - a. Teliti dalam mengerjakan tugas
  - b. Keakuratan hasil kerja

Indikator budaya organisasi menurut Wibowo (2006:349) adalah:

- a. Inisiatif perseorangan yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b. Toleransi terhadap risiko yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif
- c. Pengawasan yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- d. Dukungan manajemen yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

e. Pola komunikasi yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang harus dicapai seorang karyawan pada suatu periode tertentu untuk mewujudkan sasaran atau tujuan organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 153) menyatakan kinerja adalah dari proses pekerjaan tertentu yang dilakukan secara berencana. Menurut Dharmawan (2011:34) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang serta pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Moehariono (2012:95) kinerja merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil seseorang atau sekelompok yang dicapai manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Ada beberapa unsur kinerja yaitu (Sastrohardiwiryo:2010:235):

1. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan dalam mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi merupakan hasil yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
3. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta dapat mengambil resiko atas keputusan yang diambilnya.
4. Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala aturan dan ketentuan serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Kejujuran merupakan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah dibebankan kepadanya.
6. Kerjasama merupakan kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
7. Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil suatu keputusan ataupun tindakan yang diperlukan tanpa diperintah oleh manajemen lainnya.
8. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain, (tenaga kerja lain), sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Menurut Moehariono (2012: 130) terdapat enam unsur kinerja karyawan yaitu:

- a. Efektif. Mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien. Mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas. Mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu. Mengukur apakah pekerjaan yang telah diselesaikan dengan benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas. Mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan. Mengukur kesehatan organisasi secara kesehatan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang yang dapat diukur dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Faktor -faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017:67) yaitu:

1. Kemampuan  
Secara psikologis, kemampuan atau *ability* karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan) oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya.
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Budaya Organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
5. Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadap atau memerintah bawahannya

Menurut Afandi (2018:190) faktor -faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
- e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- f. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovasi.
- g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
- h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar pegawai ikut mematuinya agar tujuan tercapai.

Kinerja merupakan Gambaran mengenai Tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi. Mangkunegara (2017:75) menyatakan indikator kinerja ada 4 (empat) yaitu:

1. Kualitas kerja, seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja, seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas, seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Robbins (2015:260) beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan:

- a. Kualitas dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kuantitas merupakan ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan.
- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan.
- d. Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan atau bimbingan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BPR Pijer Podi Kekelengen Cabang Simpang Selayang yang berjumlah 34 orang. Menurut Zuriah (2009:116) populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian peneliti dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang telah ditentukan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh atau sensus dimana keseluruhan populasi dijadikan sampel/responden.

### Teknik pengumpulan data

Data penelitian diperoleh dari pembagian angket, wawancara dan studi dokumentasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan skala likert.

### Operasional Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran

**Tabel 4. Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran**

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Beban Kerja (X1)	Beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan sebagai bentuk rutinitas sehari-hari dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan terlalu banyak tuntutan kerja, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya yang dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress.	1. Beban mental 2. Jumlah pekerjaan 3. Tugas yang diberikan 4. Tekanan kerja 5. Kondisi pekerjaan 6. Target yang Harus dicapai. 7. Penggunaan Waktu kerja (Menurut Putra 2012:22 dan Koesomowidjojo 2017:33)	Likert
Kompensasi (X2)	Kompensasi merupakan imbalan ataupun pemberian yang nantinya akan diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan bagi perusahaan tersebut.	1. Gaji 2. Insentif 3. Bonus 4. Pembayaran utk wkt tidak bekerja 5. Pembayaran terhadap bahaya 6. Program pelayanan karyawan 7. Pembayaranyg dituntut oleh hukum 8. Fasilitas Menurut Flippo (2012:56) dan Afandi (2018:194)	Likert
Budaya Organisasi (X3)	Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.	1. Inovasi memperhitungkan risiko 2. Berorientasi pada hasil 3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan 4. Berorientasi pada tugas 5. Pengawasan 6. Inisiatif perseorangan 7. Toleransi terhadap risiko 8. Pola komunikasi 9. Dukungan manajemen (Menurut Wibowo 2006:349 dan Sulaksono (2015:14)	Likert

Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil seseorang atau sekelompok yang dicapai manusia per periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Pelaksanaan tugas</li> <li>4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan</li> <li>5. Ketepatan waktu</li> <li>6. Efektifitas</li> <li>7. Kemandirian</li> </ol> (Menurut Mangkunegara 2013:75 dan Robbins 2016:260)	Likert
----------------------	---	---	--------

**Analisis Model Pengukuran (Outer Model)**

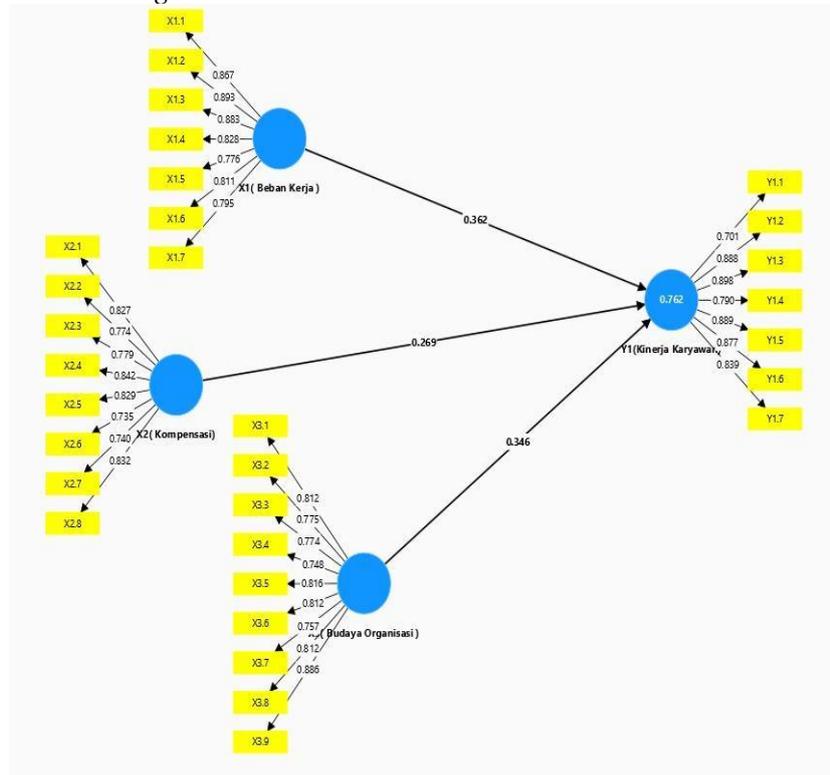
a) *Convergent Validity* adalah korelasi antara skor indikator dan skor konstruk. Nilai *convergent validity* merupakan *loading factor* pada variabel laten dengan indikatornya serta diharapkan memiliki nilai  $>0,7$  dan AVE (*Average Variance Extraced*)  $>0,5$  (Ichwanudin. 2018). Berikut nilai *loading factor* yang dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5. Case Convergent Validity**

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
Beban Kerja (X1)	X1.1	Beban mental	0.867	0.71 (X1)	valid
	X1.2	Jumlah pekerjaan	0.893		valid
	X1.3	Tugas yang diberikan	0.883		valid
	X1.4	Tekanan kerja	0.828		valid
	X1.5	Kondisi pekerjaan	0.776		valid
	X1.6	Target yang Harus dicapai	0.811		valid
	X1.7	Penggunaan Waktu kerja	0.795		valid
Kompensasi (X2)	X2.1	Gaji	0.827	0.63 (X2)	valid
	X2.2	Insentif	0.774		valid
	X2.3	Bonus	0.779		valid
	X2.4	Pembayaran untuk waktu tidak bekerja	0.842		valid
	X2.5	Pembayaran terhadap bahaya	0.829		valid
	X2.6	Program pelayanan karyawan	0.735		valid
	X2.7	Pembayaran yang dituntut oleh hukum	0.740		valid
	X2.8	Fasilitas	0.832		valid
Budaya Organisasi (X3)	X3.1	Inovasi memperhitungkan risiko	0.812	0.60 (X3)	valid
	X3.2	Berorientasi pada hasil	0.775		Valid
	X3.3	Berorientasi pada semua kepentingan karyawan	0.774		Valid
	X3.4	Berorientasi pada tugas	0.748		Valid
	X3.5	Pengawasan	0.816		Valid
	X3.6	Inisiatif perseorangan	0.812		Valid
	X3.7	Toleransi terhadap risiko	0.757		Valid
	X3.8	Pola komunikasi	0.812		Valid
	X3.9	Dukungan manajemen	0.886	0.71 (Y)	Valid
Y1.1	Kualitas Kerja	0.701	Valid		

Kinerja karyawan (Y)	Y1.2	Kuantitas Kerja	0.888		Valid
	Y1.3	Pelaksanaan tugas	0.898		Valid
	Y1.4	Tanggung jawab terhadap pekerjaan	0.790		Valid
	Y1.5	Ketepatan waktu	0.889		Valid
	Y1.6	Efektifitas	0.877		Valid
	Y1.7	Kemandirian	0.839		Valid

Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 4



Gambar 1. Model PLS

b) Discriminant validity

1. Evaluasi validitas diskriminan perlu dilakukan dengan melihat kriteria fornell dan lacker. Validitas diskriminan adalah bentuk evaluasi untuk memastikan bahwa variabel secara teori berbeda dan terbukti secara empiris / pengujian statistik. Kriteria fornell dan lacker adalah bahwa akar AVE (Average Variance Extraced) variable lebih besar dari korelasi antara variabel.

Tabel 6 Discriminant Validity – Fornell-Lacker Criterion

	Beban Kerja	Kompensasi	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Beban Kerja	0.837			
Kompensasi	0.646	0.796		
Budaya Organisasi	0.670	0.782	0.800	
Kinerja Karyawan	0.767	0.773	0.799	0.833

Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 4

Berdasarkan tabel 6 dapat disimpulkan bahwa variabel beban kerja mempunyai akar AVE (0,837) lebih besar korelasinya dengan kompensasi (0,646) dan lebih besar korelasinya dengan budaya organisasi (0,670) demikian juga lebih besar korelasinya dengan kinerja karyawan

(0,767). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel beban kerja terpenuhi. Demikian dengan validitas kompensasi, mempunyai akar AVE (0,796) lebih besar korelasinya dengan budaya organisasi (0,782) dan juga lebih besar korelasinya dengan kinerja karyawan (0,773). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel kompensasi terpenuhi. Demikian dengan validitas budaya organisasi, mempunyai akar AVE (0,800) lebih besar korelasinya dengan kinerja karyawan (0,799). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel budaya organisasi terpenuhi.

2. Hair et al (2019) merekomendasikan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) karena ukuran validitas diskriminan ini dinilai lebih *sensitif* atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang direkomendasikan adalah dibawah 0,90.

**Tabel 7. Discriminant Validity – Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) – Matrix**

	Beban Kerja	Kompensasi	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Beban Kerja				
Kompensasi	0.697			
Budaya Organisasi	0.714	0.839		
Kinerja Karyawan	0.813	0.832	0.854	

*Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 4*

Berdasarkan tabel 7 dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai HTMT di bawah 0,90 untuk pasangan variabel maka validitas diskriminan tercapai. Variabel membagi variasi item pengukuran terhadap item yang mengukurnya lebih kuat dibandingkan membagi varians pada item variabel lainnya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item dalam pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua cara, yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* (Abdillah dan Hartono 2015). Data yang memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 memiliki reliabilitas yang tinggi. Ichwanudin (2018). Tingkat reliabilitas variable dapat diterima yang ditunjukkan oleh *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* diatas 0,70 (reliabel).

**Tabel 8. Construct reliability**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan
Beban Kerja (X <sub>1</sub> )	0,937	0,929	Reliabel
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	0,921	0,917	Reliabel
Budaya organisasi (X <sub>3</sub> )	0,932	0,929	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,936	0,931	Reliabel

*Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 4*

Berdasarkan dari tabel 8 di atas dapat dilihat bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat uji reliabilitas yaitu nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Ichwanudin (2018) ada seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi persyaratan. Sehingga penelitian ini bisa dilanjutkan pada tahap pengujian inner model.

### Hasil Analisis Data Inner Model

#### 1.R-Square (Koefisien Determinasi)

Ukuran statistic R square digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Menurut Chin (1998) nilai interpretasi R square secara kualitatif adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh moderat) dan 0,66 (pengaruh tinggi).

**Tabel 9. R-Square**

	R Square
Kinerja Karyawan	0.762

*Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 4*

Berdasarkan hasil pengolahan di atas maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh beban kerja, kompensasi dan budaya organisasi sebesar 76,2% (pengaruh tinggi). Besarnya pengaruh beban kerja, kompensasi dan budaya organisasi sebesar 76,2% sedangkan 23,8% lagi dapat dijelaskan oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, komitmen, disiplin kerja, prestasi yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## 2) SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*)

SRMR adalah *Standardized Root Mean Square Residual*. SRMR mengukur seberapa baik model yang diuji sesuai dengan data yang diamati. Yamin (2022), nilai ini merupakan ukuran fit model (kecocokan model) yaitu perbedaan antara matrik korelasi data dengan matrik korelasi taksiran model. Dalam Hair et al (2019), nilai SRMR dibawah 0,08 menunjukkan model fit (cocok). Meskipun demikian dalam Karin Schmelleh et al (2003), nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) antara 0,08-0,10 menunjukkan model *acceptable fit*.

**Tabel 10. SRMR**

	Taksiran Model
SRMR	0,086

*Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 4*

Berdasarkan hasil pengolahan di atas maka dapat disimpulkan bahwa estimasi model adalah 0,086 yang berarti bahwa model mempunyai kecocokan *acceptable fit*. Data empiris dapat menjelaskan pengaruh antara variable dalam model.

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen dengan variabel dependen. Rumusan hipotesis dapat dilihat dengan nilai t statistic atau p-value. Bila t statistic hasil perhitungan lebih besar dari 1,96 (t table) atau p-value hasil pengujian lebih kecil dari 0,05 maka ada pengaruh signifikan antara variable. Selain itu perlu disampaikan hasil serta selang kepercayaan 95% taksiran parameter koefisien jalur.

## 3) Nilai F Square

Nilai F Square yaitu pengaruh variabel langsung pada level struktural dengan kriteria (f square 0,02 rendah, 0,15 moderat dan 0,35 tinggi), Hair et all (2019) ditunjukkan Tabel 11.

**Tabel 11. Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)**

Hipotesis	Original sample (O)	t statistic	p-value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		f Square
				Batas Bawah	Batas Atas	
H <sub>1</sub> . Beban kerja □ kinerja karyawan	0,362	2,174	0,015	0.112	0.641	0.282

H <sub>2</sub> . Kompensasi □ kinerja karyawan	0,269	2,193	0,014	0.031	0.410	0.110
H <sub>3</sub> . Budaya organisasi □ kinerja karyawan	0,346	2,296	0,011	0.111	0.593	0.172

*Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 4*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka diketahui sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan beban kerja terhadap kinerja karyawan terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0.362 dan t statistic (2,174) hasil perhitungan lebih besar dari 1,96 (t table) dan p-value (0,015 < 0,05). Setiap perubahan pada beban kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh beban kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan terletak antara 0,112 sampai 0,641. Meskipun demikian keberadaan beban kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh moderat dalam level structural (f square = 0,282). Perlunya program peningkatan beban kerja dinilai sangat penting dimana ketika adanya kebijakan pemimpin dalam peningkatan beban kerja maka peningkatan kinerja karyawan akan meningkat hingga 0,641.
2. Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0.296 dan t statistic (2,193) hasil perhitungan lebih besar dari 1,96 (t table) dan p-value (0,014 < 0,05). Setiap perubahan pada kompensasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan terletak antara 0,031 sampai 0.410. Meskipun demikian keberadaan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh rendah dalam level structural (f square = 0.110). Perlunya program peningkatan kompensasi dinilai sangat penting dimana ketika adanya kebijakan pemimpin dalam peningkatan kompensasi maka peningkatan kinerja karyawan akan meningkat hingga 0.410
3. Hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,346 dan t statistic (2,296) hasil perhitungan lebih besar dari 1,96 (t table) dan p-value (0,011 < 0,05). Setiap perubahan pada budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan terletak antara 0,111 sampai 0.593. Meskipun demikian keberadaan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh moderat dalam level structural (f square = 0.172). Perlunya program peningkatan budaya organisasi dinilai sangat penting dimana ketika adanya kebijakan pemimpin dalam peningkatan budaya organisasi maka peningkatan kinerja karyawan akan meningkat hingga 0.593.

## KESIMPULAN

1. Ditemukan hasil bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dilihat dari hasil pengolahan data terdapat nilai koefisien regresi sebesar 0.362 dan t statistic (2,174) hasil perhitungan lebih besar dari 1,96 (t table) dan p-value (0,015 < 0,05) oleh karena itu hipotesis pertama diterima.
2. Ditemukan hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari hasil pengolahan data terdapat dari nilai koefisien regresi sebesar 0.296 dan t statistic (2,193) hasil perhitungan lebih besar dari 1,96 (t table) dan p-value (0,014 < 0,05) oleh karena itu hipotesis kedua diterima.
3. Ditemukan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dilihat dari hasil pengolahan data terdapat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,346 dan t statistic (2,296) hasil perhitungan lebih besar dari 1,96 (t table)

dan p-value ( $0,011 < 0,05$ ) oleh karena itu hipotesis ketiga diterima.

4. Koefisien determinasi  $R^2$  adalah sebesar 0,762 atau 76,2 %. Artinya kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh beban kerja, kompensasi dan budaya organisasi sebesar 76,2% sedangkan 23,8% lagi dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Edisi 1. Riau: Zanafa Publising.
- Annie. (2019). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja*. Depok: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Dharmawan. (2011). *Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Flippo, Edwin B. (2013). *Personel Management (Manajemen Personalialia)*. Edisi. VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Jakarta: Erlangga.
- Gibson. (2009). *Organizations Behavior, Structure, Processes (Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses)*. Edisi Keempat, Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Kasmir, (2016). *Manajemen Sumber Daya (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Koesomowidjojo, Suci R. (2017). *Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Penerbit Raih Asa Sukses.
- Mangkunegara. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*, Bandung: Rifka Aditama.
- Mangkuprawira & Hubeis, (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Masram, Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Mathis & Jackson. (2011). *Human Resource Management: (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Buku 1. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Pabundu. (2014). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Priansa (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Putra (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. WOM Finance Depok
- Robbins, Stephen (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid II. Bandung: Alfabeta
- Samsudin, Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-1 Bandung : Pustaka Setia
- Sulaksono. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: DEEPUBLISH.
- Tika. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Cetakan Pertama, PT. Bumi Aksara.
- Vanchapo. (2020). *Beban Kerja dan Stres Kerja Pasuruan*: CV. Penerbit Qiara Media.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Kinerja*. Edisi 3. Jakarta. Raja Grafindo Persada
- Zuriah, Nurul. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial Pendidikan Teori-Aplikasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Aisah, (2020). *Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap kepuasan kerja Dan Kinerja Karyawan Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kawan Malang*. Jurnal Ahli Muda Indonesia. Vol. 3 No. 2. Hal 75 -82. ISSN: 2722-4406.

- 
- Ahman & Syamsiah (2018). *Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PD. BPR Kuningan*. Jurnal Manajemen Strategis. Vol. 1 No. 2. Hal 160-169. e-ISSN 2614-2406.
- Juliani & Suputra (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Desa Sangeh Abiansemal Badung*. Jurnal Manajemen Indonesia. Vol. 1 No. 1. Hal 335-348. ISSN: 2774-7085.
- Lalawi & Selfy (2023). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Prima Dana Manado*. Jurnal Penelitian Bisnis. Vol. 5 No. 1. Hal 49-60. ISSN 2720-9504.