

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perbankan berperan penting menjaga stabilitas ekonomi Indonesia. Sebagian besar transaksi bisnis nasional melibatkan perbankan dalam aktifitasnya. Sehingga, kondisi kesehatan kinerja perbankan akan berpengaruh secara langsung terhadap lingkungan bisnis di Indonesia dan tentunya berdampak pada stabilitas ekonomi nasional.

Kondisi kesehatan kinerja perbankan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal perbankan, namun juga dipengaruhi faktor internal. Salah satu faktor internal yang dimaksud adalah kinerja sumber daya manusia (SDM). Kinerja SDM bank yang baik akan mempermudah bank dalam mencapai target kerjanya.

Kinerja SDM bank dapat mengalami perubahan diakibatkan pengaruh berbagai faktor. Campbell dan William dalam Johari dan Yahya (2016:121), menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu dan faktor sistem. Faktor individu berbentuk motivasi, mental dan sebagainya, sedangkan faktor sistem berbentuk beban kerja, budaya organisasi dan sebagainya.

Faktor individu dan sistem organisasi semakin ditingkatkan maka kinerja karyawan juga seharusnya semakin meningkat. Oleh karena itu, secara teori bank selalu berupaya meningkatkan faktor individu sejak masa *procurement* hingga senantiasa melakukan pengembangan SDM untuk mendukung faktor sistem yang terus ditingkatkan. Walaupun, sering terjadi di berbagai perusahaan sudah melakukan proses

*procurement* dan sistem yang terbaik namun tetap mengalami penurunan kinerja karyawan setelah aktifitas perusahaan berlangsung.

Bank Syariah Indonesia (BSI) dibentuk berdasarkan hasil merger 3 (tiga) bank Syariah BUMN yaitu Mandiri Syariah, BRI Syariah dan BNI Syariah pada tanggal 1 Februari 2021. Awalnya setiap bank asal memiliki budaya organisasi yang berbeda, namun setelah merger tentu mengikuti budaya organisasi yang baru. Hasil merger juga akan berdampak pada beban kerja, karena proses penggabungan bisnis membutuhkan upaya yang lebih dan memakan waktu.

BSI berbentuk BUMN tentu menjadikan nilai-nilai syariah sebagai *brand* dan budaya organisasinya. Sebagai BUMN, budaya organisasi BSI disesuaikan dengan budaya organisasi BUMN berdasarkan Surat Edaran Menteri BUMN (SE-7/MBU/07/2020) yang dikenal dengan program AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) BUMN. Artinya AKHLAK BUMN dijadikan acuan nilai-nilai syariah BSI yang akan menjadi identitas BSI dan harus dipatuhi seluruh unit kerja termasuk SDM BSI.

Regional Financing Operation (RFO) merupakan salah satu unit kerja BSI. RFO bertanggung jawab melakukan verifikasi kelayakan calon debitur. RFO melakukan verifikasi persyaratan yang telah dilengkapi, mulai dari dokumen administrasi hingga melakukan verifikasi kelayakan kapasistas dan nilai *colateral* calon debitur ke lokasi yang telah ditentukan.

Kinerja SDM RFO sangat penting menjaga keberlangsungan bisnis BSI. Kinerja SDM RFO yang baik sangat mempengaruhi kemampuan BSI menekan *non-performing loan* (NPL) atau kredit macet. Karena, kinerja SDM BSI yang baik akan menghasilkan

kemampuan analisis dan keputusan dalam menerima (*approve*) atau menolak (*reject*) pengajuan pembiayaan oleh calon debitur.

BSI RFO Medan merupakan salah satu dari 10 unit kerja BSI RFO yang ada di Indonesia. BSI RFO Medan memiliki cakupan Area dari seluruh Provinsi Sumatera Utara hingga Provinsi Riau. Hal ini menunjukkan BSI RFO Medan merupakan salah satu BSI RFO terbesar di Indonesia. Namun, berdasarkan laporan *Key Performance Index* (KPI) BSI tahun 2021-2022 kinerja BSI RFO Medan hanya ada di peringkat 6 dari 10 unit kerja BSI RFO yang ada di Indonesia (Nasution *et al.*, 2023 : 78).

**Tabel 1. 1 Capaian KPI Unit Kerja RFO BSI Tahun 2021-2022**

Peringkat	Unit Kerja	Capaian KPI	
		2021	2022
1	RFO Semarang	82,7%	84,9%
2	RFO Makassar	82,3%	84,4%
3	RFO Bandung	81,6%	84,1%
4	RFO Palembang	82,3%	82,9%
5	RFO Banjarmasin	81,6%	82,6%
<b>6</b>	<b>RFO Medan</b>	<b>80,3%</b>	<b>81,8%</b>
7	RFO Jaakarta 1	81,%	81,1%
8	RFO Aceh	79,7%	80,9%
9	RFO Surabaya	80,3%	80,5%
10	RFO Jakarta 2	70,7%	73,4%

Sumber: Laporan KPI RFO Medan (diolah, 2024)

RFO Medan memiliki permasalahan pada kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari Tabel 1.1 Laporan Capaian *Key Performance Indicator* (KPI) BSI RFO, BSI RFO Medan hanya mencapai 80,3 % kinerja pada tahun 2021. Sedangkan pada tahun 2022, BSI RFO Medan dapat mencapai 81,8 %. Walaupun sedikit mengalami peningkatan hal ini tentu mengkhawatirkan, seharusnya capaian kinerja yang baik harus mencapai 100 % dari target yang direncanakan. Apalagi RFO Medan memiliki potensi bisnis yang besar namun hanya ada di peringkat 6 secara nasional.

KPI diukur berdasarkan 2 (dua) indikator yaitu capaian pengelolaan dokumen dan capaian perubahan nama debitur baru. Berdasarkan laporan KPI RFO Medan Januari hingga Juli 2022 capaian pengelolaan dokumen pembiayaan juga baru mencapai 40,1 % dan capaian perubahan nama debitur baru mencapai 40,2 %. Seharusnya, capaian KPI kedua indikator memperoleh capaian 50 %, Ketidak capaian kinerja menunjukkan adanya permasalahan pada kinerja itu sendiri (Nasution, 2023).

Cakupan area BSI RFO Medan yang sangat luas seharusnya memiliki potensi bisnis yang sangat besar. Oleh karena itu, dibutuhkan kinerja SDM yang optimal sehingga RFO Medan dapat memaksimalkan profit bisnis yang ada. Namun berdasarkan uraian, kinerja karyawan RFO Medan dapat dipengaruhi faktor sistem yaitu Beban Kerja dan Budaya Organisasi .

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 (Nasution *et al.*, 2023 : 79).

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 (Nasution *et al.*, 2023 : 80).

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 (Nasution *et al.*, 2023 : 80).

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 (Nasution *et al.*, 2023 : 80)

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. Budaya organisasi tersebut tidak terlaksana dengan baik terhadap karyawan BSI RFO Medan disebabkan tuntutan beban kerja yang tinggi (Nasution *et al.*, 2023:81).

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan adanya fenomena permasalahan kinerja, beban kerja dan budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan (Nasution *et al.*, 2023:81) dengan judul “Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap

Kinerja Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) Regional Finance Operation Medan” menunjukkan hasil bahwa beban kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja, namun pengaruh secara langsung beban kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan (Nasution *et al.*, 2023:82) menggunakan metodologi dengan teknik analisis *Structure Equation Model* (SEM) dengan bantuan *software* AMOS. Oleh karena itu penulis tertarik melakukan penelitian replikasi dengan meneliti ulang bagaimana pengaruh langsung beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan pada tahun 2024 ini. Penulis akan menggunakan metodologi dengan teknik analisis *Regresi Linier Berganda*. Sehingga peneliti mengharapkan memperoleh *novelty* atau hal kebaruan dari penelitian ini.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah didasarkan pada uraian latar belakang penelitian, adapun identifikasi masalah yang ditentukan sebagai berikut:

1. Laporan Capaian *Key Performance Indicator* (KPI) BSI RFO Medan mengalami peningkatan kinerja karyawan dari tahun 2021-2022, namun peningkatan kinerja karyawan selama 2 tahun tersebut tidak dapat mencapai 100%. BSI RFO Medan juga hanya berada pada peringkat 6 nasional dari 10 BSI RFO yang ada di Indonesia, padahal memiliki potensi bisnis yang sangat besar.
2. BSI RFO Medan mengalami peningkatan beban kerja dari tahun 2021-2022 sebesar 54% namun tidak disertai dengan penambahan karyawan, hal tersebut

berdampak pada jam kerja yang meningkat sebesar 28 jam/bulan dari jam kerja normal.

3. Budaya AKHLAK BUMN sebagai bentuk budaya organisasi BSI yang diterapkan pada beberapa kegiatan kepada karyawannya, namun beberapa kegiatan tersebut tidak dapat diikuti karyawan BSI RFO Medan. Hal tersebut disebabkan tuntutan beban kerja yang tinggi.

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah pada penelitian ini disesuaikan dengan identifikasi permasalahan yang diuraikan sebelumnya, sehingga batasan penelitian tidak menyimpang dari pokok-pokok permasalahan pada penelitian, berikut batasan masalah:

1. Penelitian dibatasi permasalahan kinerja karyawan BSI RFO Medan yang dipengaruhi beban kerja.
2. Penelitian juga dibatasi permasalahan kinerja karyawan BSI RFO Medan yang dipengaruhi budaya organisasi.
3. Penelitian dilakukan dengan menganalisis pengaruh secara simultan (bersama-sama) beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian identifikasi masalah dan batasan masalah maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian disesuaikan dengan rumusan masalah pada penelitian ini, Adapun tujuan penelitian yang dimaksud yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh beban kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi banyak pihak, diantaranya;

1. Penulis, secara teoritis dan praktis menambah wawasan serta pemahaman penulis perihal pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Peneliti berikutnya, secara teoritis dan praktis menambah wawasan serta pemahaman peneliti berikutnya perihal pengaruh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

3. Akademik, menambah bahan studi kepustakaan khususnya Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara.
4. Pembaca, secara teoritis dan praktis menambah wawasan serta pemahaman pembaca perihal pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Beban Kerja**

Prytz (2014:132) menyatakan beban kerja adalah beban kognitif dan efektif dari seorang pekerja. Artinya, beban kerja selalu berhubungan dengan mental dan sikap. Beban kerja dirasakan secara mental dan ditunjukkan dengan sikap.

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.* (2019:25) beban kerja merupakan semua bentuk pekerjaan yang harus dikerjakan dan diselesaikan sesuai target dan waktu yang ditentukan. Jadi, beban kerja merupakan seluruh tanggung jawab kerja yang harus diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan.

Beban kerja sangat ditentukan oleh volume pekerjaan dan target waktu, sehingga perlu adanya analisis ukuran yang ideal antara volume pekerjaan dan target waktu kerja. Sitorus *et al.* (2022:176) menyatakan beban kerja diukur dengan memperoleh informasi efisiensi dan efektifitas yang diselesaikan oleh unit kerja atau pelaksana pekerjaan. Menpan RB (2020) menyatakan analisis beban kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja.

### 2.1.2 Faktor-Faktor Beban Kerja

Menurut Risambessy (2019:221) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja dibagi atas beberapa hal, diantaranya;

1. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi.

Ulfa dan Sarzuli (2016:27) menyatakan Faktor beban kerja terdiri dari;

1. Quantitative workload (beban kerja kuantitatif)
2. Qualitative workload (beban kerja kualitatif)
3. Workload variability (variabilitas beban kerja)

Irawati dan Carrollina (2017:27) membagi 2 (dua) faktor-faktor beban kerja, yaitu;

1. Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :
  - a. Tugas (Task), tugas bersifat fisik seperti, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, ataupun beban kerja yang dijalani. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.
  - b. Organisasi Kerja, meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.

- c. Lingkungan kerja, lingkungan kerja ini dapat meliputi antara lain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
2. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

### **2.1.2 Indikator Beban Kerja**

Ibrahim *et al.* (2022:55) menyatakan indikator beban kerja dapat dikategorikan dalam beberapa hal, yaitu;

1. *Task Demand* (Tuntutan tugas), yaitu beban kerja yang ditentukan dari analisis tugas yang dilakukan oleh karyawan, namun perbedaan individu dipertimbangkan.
2. *Effort* (Upaya), yaitu upaya yang dihabiskan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. *Performance* (Kinerja), yaitu target kerja yang harus dicapai

Koesomowidjojo dalam Ahmad *et al.* (2019:87) menyatakan indikator beban kerja terdiri dari;

1. Kondisi pekerjaan
2. Penggunaan waktu kerja
3. Target yang harus dicapai

Rolos *et al.* (2018:99) menyatakan indikator beban kerja terdiri dari;

1. Target yang harus dicapai, yaitu pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
2. Kondisi pekerjaan, yaitu mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.
3. Penggunaan waktu kerja, yaitu waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).
4. Standar pekerjaan, yaitu kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu

## **2.2 Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge (2015:234) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian sistem yang dianut anggota organisasi dan merupakan faktor pembeda dari organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem yang dimaksud tersebut dihormati dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Simbolon dan Anisah (2013:22) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati.

Budaya organisasi dibentuk dari pemahaman anggota terhadap visi dan misi organisasi, sehingga menjadi suatu nilai inti bagi anggota organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Daryana dan Santoso (2021:98) 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. Oleh karena itu, pemahaman anggota terhadap visi dan misi organisasi dapat dilihat dari baik buruknya manifestasi budaya organisasi.

Baik buruknya budaya organisasi terlihat dari normadan nilai hubungan sosial antara karyawan sehari-harinya. Luthan dalam Daryana dan Santoso (2021:121) menyatakan budaya organisasi merupakan norma dan nilai yang mengarah pada perilaku anggota organisasi. Apabila ada penyimpangan antara visi misi organisasi dengan norma dan nilai yang dimaksud maka perlu dilakukan evaluasi terhadap visi dan misi itu sendiri.

Moorhead & Griffin (2016:231) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai yang memberikan pemahaman terhadap karyawan menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan. Jufrizen dan Rahmadhani (2020:34) budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Yusnandaret. al. (2020:67) menyatakan budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun nonfisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi publik ataupun privat.

### 2.2.1 Dimensi-dimensi Budaya Organisasi

Dahlan dan Madjodjo (2020:66) menyatakan budaya organisasi merupakan sistem berupa perilaku, sikap, nilai, bahasa, tradisi yang ditetapkan organisasi kepada anggota sebagai kepribadian yang membedakan dengan organisasi lain. Saripuddin (2017:44) menyatakan “secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya”.Schein dalam Dahlan dan Madjodjo (2020:67) menyatakan dimensi-dimensi budaya organisasi, yaitu :

1. Dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*).
2. Dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*)
3. Dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*).

Adapun dimensi-dimensi budaya organisasi menurut Mendy dan Noe dalam Daryana dan Santoso (2021:38) yaitu;

1. *Open and participative culture*, memiliki karakteristik berupa kepercayaan terhadap bawahan, berkomunikasi terbuka, suportif dan penuh perhatian dalam kepemimpinan, mampu bekerjasama dalam menyelesaikan masalah, adanya otonomi pekerja, sharing informasi.
2. *Clocel and autocratic culture*, memiliki karakteristik berupa pencapaian output tinggi, akan tetapi pencapaian tersebut lebih dinyatakan dan dipaksakan pada organisasi yang pemimpinnya otokrasi dan kuat. Semakin tinggi rigiditas dalam budaya organisasi, maka semakin sempit pula rentang manajemen dan akuntabilitas individualnya. Selain itu karakteristik ini tidak menekankan pada *teamwork* akan tetapi menekankan pada individual.

### 2.2.2 Indikator-indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015: 247) budaya organisasi memiliki 7 (tujuh) indikator, yaitu;

1. Inovatif memperhitungkan risiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan.
2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota, keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan kekompakan tim kerja (*team work*), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.
5. Agresif dalam bekerja, produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti disiplin dan kerajinan yang tinggi.

6. Performa yang baik didukung oleh kesehatan yang prima, performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima.

Berdasarkan surat edaran (Menteri BUMN, 2020) NomorSE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama (*core values*) SDM BUMN menyatakan kepada seluruh SDM BUMN untuk menganalisis, mengimplementasikan dan menginternalisasikan *core values* tersebut secara sungguh-sungguh, konsisten dan konsekuen sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya organisasi BUMN yang selaras dengan *core values* tersebut. Adapun indikator-indikator *core values* tersebut yang akan menjadi acuan budaya organisasi BSI selaku BUMN disingkat dengan AKHLAK, yang terdiri dari;

1. Amanah, yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan, dengan panduan perilaku:
  - a. Memenuhi janji dan komitmen.
  - b. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
  - c. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.
2. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, dengan panduan perilaku,
  - a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
  - b. Membantu orang lain belajar.
  - c. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.
3. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan, dengan panduan perilaku;

- a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
  - b. Suka menolong orang lain.
  - c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
4. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, dengan panduan perilaku;
- a. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara.
  - b. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
  - c. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika
5. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, dengan panduan perilaku;
- a. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
  - b. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
  - c. Bertindak proaktif.
6. Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis, dengan panduan perilaku,
- a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
  - b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
  - c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

### 2.3 Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2016:139) 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.” Oleh karena itu kinerja karyawan berpengaruh terhadap stabilitas kinerja perusahaan.

Indrasari (2017:54) kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Hasibuan (2016:109) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Sedangkan menurut Lengkong *et al.* (2019:87) “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”.

Jufrizen (2017:47) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Oleh karena itu, dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### 2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Handoko (2014:110) menyatakan bahwa “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi pekerjaan, sistem kompensasi dan desain pekerjaan.” Sedangkan menurut Simamora (2015) menyatakan “Kinerja dipengaruhi banyak faktor, karyawan yang bekerja dengan produktif atau tidak bergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan dan aspek ekonomis lainnya.” Campbell dan William dalam Johari dan Yahya (2016:121) ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu dan faktor sistem, faktor individu berbentuk motivasi dan kemampuan individu, sedangkan faktor sistem berbentuk lingkungan organisasi seperti karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan sebagainya yang mempengaruhi kinerja individu.

Simamora (2015:128) menyatakan bahwa untuk mencapai organisasi yang berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal. Mathis dan Jackson (2016:221) menyatakan faktor individu yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Saripuddin dan Handayani (2017:76) “Kinerja merupakan suatu kegiatan atau proses kerja yang berdasarkan kemampuan untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Kinerja mencerminkan keberhasilan yang diinginkan dan perilaku individu/karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.”

### 2.3.2 Indikator-Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson(2016:222) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas, adalah banyaknya pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan organisasi.
2. Kualitas, adalah kualitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan SOP
3. Ketepatan waktu, adalah setiap pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
4. Kehadiran, adalah jumlah hadir atau masuk kerja berdasarkan ketentuan waktu yang ditetapkan organisasi.
5. Kemampuan bekerjasama, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

### 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai masukan dan perbandingan penelitian ini. Karena penelitian terdahulu dianggap relevan dan mendukung penyelesaian permasalahan pada penelitian ini, sebagai berikut;

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil
Utami dan Verawati (2019)	<i>Organization Culture As Determiner of Employee Performance Improvement With Work Motivation As Mediation Variable</i>	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga motivasi mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja
Herawati et al. (2021)	<i>The Impact of Workload, Organizational Culture, and</i>	Loyalitas mampu memediasi beban kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap OCB

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil
	<i>Motivation for Organizational Citizenship Behavior that is Mediated by Loyalty</i>	
Omela et al. (2021)	<i>Effect of Workload and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable at PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Medan Imam Bonjol</i>	Secara parsial beban kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Rahman et al. (2021)	<i>The Effect of Performance Benefits, Workload, Work Environment, and Organizational Culture on Work Motivation of Employees Office Office of Class I Airport Organizing Unit in Papua</i>	Menyatakan secara parsial dan simultan kinerja, beban kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
Ibrahim et al. (2022)	<i>Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication</i>	Budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi dan beban kerja berengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja,
Kurniawan et al. (2022)	<i>Effect of Workload and Perceivedbehavioral Control of Performance through Motivation as a Mediation Variable in Lampung Polda Satlantas Members</i>	Beban kerja berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja, PBC berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, beban kerja berpengaruh negatif namun signifikan terhadap motivasi, PBC berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi mampu memediasi beban kerja dan PBC terhadap kinerja.
Sitorus et al. (2022)	<i>The Influence of Workload and Competency on Organizational Performance With Organizational Culture Mediation</i>	Beban kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan beban kerja dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap budaya kerja, namun beban kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi.

Sumber: berbagai sumber, diolah (2024)

## 2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu

topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variable yang diteliti.

### **2.5.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja**

Beban kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja. Beban kerja diukur dari rasio volume kerja dan jumlah target waktu. Target waktu dijadikan sebagai ukuran kinerja karyawan. Ibrahim *et al.* (2022:212) bahkan menyatakan kinerja merupakan salah satu indikator beban kerja.

Adrianto *et al.* (2020:35) menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Wisudawati dan Pratama (2021:66) menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan diukur dari beban kerja, semakin tinggi beban kerja maka semakin tinggi juga kinerjanya.

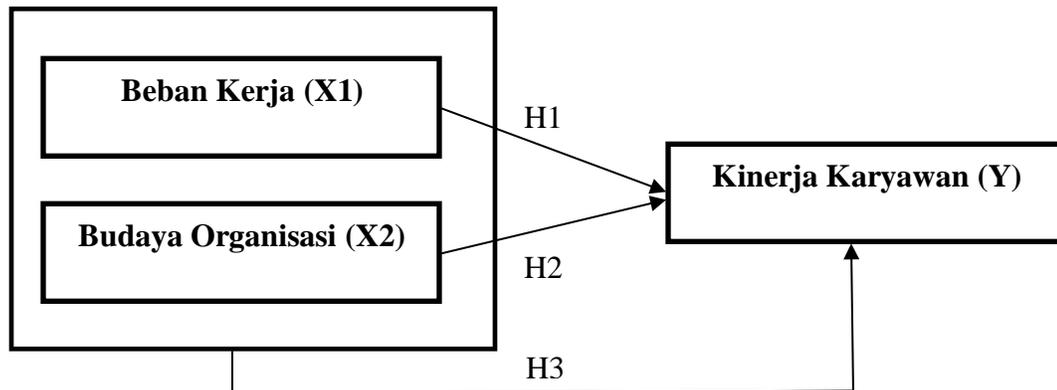
### **2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Budaya organisasi menandakan identitas suatu organisasi, semakin baik budaya organisasi maka semakin bangga karyawan yang bekerja di organisasi tersebut. Menurut Nurdina (2018:98) budaya organisasi memiliki hubungan cukup kuat terhadap kinerja, bahkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja positif dan signifikan. Artinya, Apabila budaya organisasi meningkat maka kinerja juga meningkat.

Menurut Rizaldi dan Haryanto (2022:54) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut juga didukung penelitian Dahlan dan Madjodjo (2020:56) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan Falilah dan Wahyono

(2019:45) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Dari uraian diatas, maka dapat disusun kerangka konseptual sebagai berikut :



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

## 2.6 Hipotesis

Menurut Juliandi *et al.* (2014:127) hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pernyataan yang ada pada perumusan masalah penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1), Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.
2. Hipotesis 2 (H2), Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.
3. Hipotesis 3 (H3), Beban kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BSI RFO Medan.