
Analisis *perceived organizational support* dan budaya kerja terhadap beban kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan bank menuju *new normal*

JBB
11, 1

17

Honorata Ratnawati Dwi Putranti*, Dian Al Ardhi Mahalalita

Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

Received 9 Maret 2021

Revised 15 Juni 2021

Accepted 16 Juni 2021

ABSTRACT

The Covid 19 pandemic – which has spread throughout the world since early 2020 – has had an impact on several countries, including Indonesia. This condition changes the company's policy, intended to maintain optimal employee performance. This study aims to determine the effect of *perceived organizational support* (POS) and work culture on employee performance. The population of this study were 179 employees of Bank BTN Semarang branch with a sample of 65. The sample was taken using a stratified random sampling with primary data distributed by online questionnaires. The results showed that POS has a significant effect on performance, work culture has a positive and significant effect on performance, POS has a negative and significant effect on workload, Work culture has a negative and significant effect on workload and workload has a negative and insignificant effect on performance significantly influence workload, workload does not significantly influence employee performance and work culture. Work culture has a significant effect on employee performance. POS has a significant effect on workload, work culture has a significant direct effect and a significant indirect effect. POS has a significant direct and indirect effect. The study is useful for understanding how to optimize company management and creating a work culture in improving the performance of bank employees.

JEL Classification:

D23, M14, L25

DOI:

10.14414/jbb.v11i1.2507

ABSTRAK

Pandemi Covid 19 – yang melanda dunia sejak 2020 – telah memberikan pengaruh di beberapa negara, tidak terkecuali negara Indonesia. Pandemi covid 19 telah memberikan dampak pada kegiatan organisasi bisnis di segala bidang. Kondisi ini mengubah kebijakan perusahaan yang dimaksudkan untuk tetap menjaga kinerja karyawan tetap optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* (POS) dan budaya kerja berpengaruh. Populasi penelitian ini adalah karyawan bank BTN cabang Semarang sebanyak 179 orang dan sampel sejumlah 65. Sampel diambil dengan menggunakan stratified random sampling dengan data primer yang disebarkan dengan kuesioner secara online. Hasil Penelitian menunjukkan POS berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, POS berpengaruh negative dan signifikan terhadap beban kerja, Budaya kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap beban kerja dan beban kerja berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja. Kajian berguna untuk memahami bagaimana cara optimal pengelolaan perusahaan dan menciptakan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan bank, melalui beban kerja menuju *New Normal*.

Keyword:

Bank, Workload, Work Culture, Employee Performance, *Perceived Organizational Support*.

Journal of
Business and Banking

ISSN 2088-7841

Volume 11 Number 1
Mei - Oktober 2021

pp. 17-33

1. PENDAHULUAN

Bank merupakan bisnis bidang keuangan yang menjadi sarana penunjang pada kegiatan perekonomian dalam memberikan jasa kepada masyarakat. Bank sebagai lembaga keuangan menghimpun dana dari

© STIE Perbanas Press
2021

masyarakat, khususnya dalam bentuk simpanan. Kemudian, dana ini selanjutnya disalurkan lagi ke masyarakat dalam bentuk kredit. Selain itu, bank juga memberikan jasa-jasa bank yang lainnya (Kasmir 2014). Jasa perbankan menjadi jasa yang penting keberadaannya, mengingat fungsinya sebagai penghimpun dana dari masyarakat dan penyalur uang kepada masyarakat pula. Dengan demikian, perekonomian suatu negara tidak terlepas dari peran jasa perbankan, khususnya sebagai penggerak dan menjaga stabilitas ekonomi, jika fungsi bank dapat berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan perekonomian di negara tersebut.

Pandemic Covid-19 telah mengubah kehidupan dari normal menjadi new normal sehingga membuat pegawai atau karyawan BTN Kantor Cabang Semarang harus dapat beradaptasi dengan budaya dan perilaku kerja yang baru. Perubahan itu misalnya terkait pengurangan jam kerja, work from home (WFH), menjaga jarak aman, yang membuat pegawai menjadi tidak leluasa dalam bekerja sehingga capaian kerja pada 2020 lebih banyak mengalami penurunan (*Key Performance Indicator (KPI) Bank BTN*). Data terkait kondisi tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1, memperlihatkan capaian semua bidang yang mengalami penurunan. Hanya efisien atau penghematan biaya operasional saja yang mengalami peningkatan karena terjadi pengurangan jam kerja untuk kebijakan situasi pandemi Covid 19. Itu sebabnya, biaya operasional kerja juga menurun. Fenomena tersebut tentu saja menjadi masalah bagi Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Semarang.

Kondisi masa pandemi covid 19 yang melanda dunia dan Indonesia dan ini menyebabkan perubahan perilaku dan kebiasaan dalam bekerja. Perubahan ini menyebabkan situasi sumber daya manusia menyesuaikan dalam segala bidang, salah satunya adalah perubahan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yaitu suatu pencapaian atau prestasi seorang karyawan berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016). Kinerja karyawan sebagai hasil olah pikir serta tenaga karyawan dari pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, ataupun dihitung jumlahnya. Pada persaingan yang semakin ketat dan di tengah kompetisi antar bank saat ini, maka peran karyawan

Tabel 1
Nilai Capaian *Key Performance Indicator (KPI)*
BTN Kantor Cabang Semarang pada 2019 - 2020

No	Penilaian	Pencapaian Tahun 2019	Pencapaian pada 2020
1	Profitabilitas	130,00%	83,65%
2	Peningkatan DPK secara sustain	92,71%	78,08%
3	Jumlah kredit konsumen	130,00%	78,54%
4	Peningkatan kualitas kredit	98,15%	79,02%
5	Efisiensi/penghematan biaya operasional	70,00%	75,57%
6	GRC Index Cabang	98,15%	96,56%
7	Learning Culture	100%	100%
8	Performance Culture	100%	100%

Sumber: Bank Tabungan Negara Cabang Semarang, 2020

yang berkualitas dan berkompeten dalam bank menjadi sangat strategis. Kinerja Bank harus dipertahankan melalui penyediaan produk yang bermutu dan berdaya saing serta beberapa faktor lainnya (Iqbal, 2017). Faktor tersebut salah satunya dengan peran organisasi dalam memberikan fasilitas pendukung.

JBB
11, 1

Perceived organizational support (POS) dan nilai-nilai yang dianut merupakan factor penting bagi perubahan perilaku karyawan. Pertama, POS merupakan persepsi dari seorang karyawan mengenai sejauh mana organisasi tersebut menilai kontribusi karyawan dan peduli pada kesejahteraan karyawan (Baliartati, 2016). Dukungan kerja dapat menjadi salah satu elemen yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam suatu bank. Adanya dukungan positif dari perusahaan, pimpinan, maupun sesama karyawan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Oleh karena itu, dengan dukungan tersebut, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini berarti bahwa dukungan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, dan adanya dukungan organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja karyawan (Dana dan Dewi, 2016). Kedua, nilai-nilai yang dianut dalam suatu organisasi yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk memberikan evaluasi atau kontrol kepada anggota organisasi (Harcourt 2013). Faktor ini merupakan factor penting juga.

19

Pimpinan dan pihak organisasi serta karyawan di dalam organisasi harus dapat menciptakan situasi budaya kerja yang kondusif untuk mendukung terwujudnya kinerja yang baik. Dinyatakan tegas, bahwa terwujudnya budaya kerja yang baik akan meningkatkan kinerja para karyawan dalam lingkungan organisasi (Faizal., dkk, 2018). Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja yang diberikan kepada karyawan. Dalam PERMENDAGRI No.12/2008 dapat diartikan sebagai besaran pekerjaan yang harus ditanggung (dipikul) oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Beban kerja untuk seorang Karyawan bank adalah, dituntut supaya memenuhi target yang sudah ditetapkan oleh masing-masing bank. Setiap bank menganalisis beban kerja agar dapat mencegah stres kerja yang berlebihan. Jika beban kerja yang diberikan kepada karyawan melebihi kemampuan dari karyawan atau tidak ada keseimbangan maka akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Oleh karena itu, perlu adanya pengukuran beban kerja agar karyawan optimal dalam bekerja sesuai dengan kemampuannya supaya mampu memberikan kinerja yang maksimal (Qoyyimah., dkk 2019).

Beberapa penelitian mengenai pengaruh dukungan organisasi, budaya kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Dibuktikan, bahwa ada perbedaan hasil penelitian atau research gap yang dapat menjadi dorongan penelitian ini. Perbedaan hasil penelitian tersebut di antaranya dari Dana dan Dewi (2016), Hamida, Sodik, & Rahayu (2020), Ridwan, Mulyani & Ali (2020). Mereka menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Defrionaldo & Rivai (2019). Mereka ini menemukan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tujuan Kajian penelitian ini mengukur pengaruh kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Perceived organizational support* (POS) dan budaya kerja melalui variabel intervening beban kerja pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Semarang.

2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Dua faktor, yaitu *Perceived organizational support* (POS) dan nilai-nilai budaya atau adat sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *perceived organizational support* (POS) adalah tingkat sejauh mana karyawan yakin kontribusi dan kesejahteraannya dihargai organisasi. Eisenberger dan Rhoades dalam Baliartati (2016) juga menyatakan bahwa *perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli pada kesejahteraan karyawan. Jika karyawan merasakan mereka mendapat dukungan organisasi, mereka akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Itu sebabnya, keberhasilan pekerjaan dapat berakar terhadap nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya yang merupakan kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai budaya dalam suatu organisasi dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja (Harcourt 2013).

Budaya kerja merupakan faktor penting bagi perusahaan jika dikaitkan dengan motivasi kerja karyawan. Supriyadi dan Triguno (2013) mengemukakan bahwa budaya kerja sebagai suatu falsafah yang didasari pandangan hidup. Pandangan hidup ini berupa nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan serta pendorong yang dibudidayakan pada suatu kelompok. Nilai-nilai ini tercermin pada sikap sebagai perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang tercipta sebagai kerja atau bekerja. Berkaitan dengan budaya kerja, Nawawi (2016) juga menjelaskan, bahwa budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran pada kebiasaan ini memang tidak terdapat sanksi tegas, tetapi dari pelaku organisasi secara modal telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut adalah kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Adapun Moekijat (2012) menjelaskan beban kerja sebagai volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Munandar (2014) juga menjelaskan bahwa beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan agar dapat diselesaikan pada waktu yang ditentukan dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari dalam diri tenaga kerja atau karyawan.

Di samping budaya kerja dan beban kerja, kinerja karyawan juga penting sebagai ukuran kinerja perusahaan juga. Dalam hal ini, Tika (2014) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang merupakan fungsi dari pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun suatu bagian di dalam organisasi yang dipengaruhi dengan beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah di prediksi dalam periode tertentu.

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Afandi (2018) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat diperoleh seseorang atau kelompok pada suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

JBB
11, 1

21

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

POS sebagai dukungan organisasi yang meyakinkan seorang karyawan bahwa organisasi tempat seseorang bekerja mampu dihargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraan karyawan tersebut. POS juga sebagai penunjang suatu organisasi yang menilai kontribusi karyawan, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan, dan perlakuan adil oleh organisasi terhadap karyawan (Ridwan, Mulyani, & Ali, 2020). Dukungan organisasi dibangun oleh perlakuan-perlakuan organisasi yang diterima, seperti pemberian gaji, kenaikan jabatan, pengembangan pekerjaan, serta adanya partisipasi karyawan dalam membuat kebijakan organisasi. Adanya dukungan organisasi yang positif akan dapat menciptakan situasi kerja yang nyaman dan kondusif, sehingga akan membuat kinerja menjadi lebih baik. Dengan kata lain, saat karyawan merasakan dukungan dari organisasi atau perusahaan, mereka akan lebih bertanggungjawab terhadap organisasi atau perusahaan tersebut, sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat. Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Dana and Dewi (2016), yang menunjukkan hasil bahwa ada dampak yang positif dan signifikan dari dukungan organisasi terhadap kinerja karyawannya. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Hamida, Sodik, & Rahayu (2020), bahwa peningkatan POS, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari uraian di atas dan berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Budaya kerja dapat diartikan sebagai keyakinan, moral, sikap, dan perilaku kerja seorang karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Budaya juga kerja mampu mendorong karyawan untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya kerja akan dipandang sebagai faktor penting, yang dapat me ubah dari cara kerja tradisional ke cara kerja modern (Sugianingrat dan Sarmawa, 2017). Budaya kerja yang terjaga dengan baik dalam perusahaan akan mempengaruhi perilaku seorang karyawan, dan selanjutnya dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Berbagai tindakan yang dilakukan setiap karyawan tentu saja berbeda-beda dari bentuk perilakunya. Perilaku karyawan yang sejalan dengan budaya kerja perusahaan akan memberi dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya kerja dapat menjadi salah satu faktor penting untuk menentukan pertumbuhan dan keberhasilan suatu instansi.

Jika budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan mampu berjalan dengan baik, maka ini dapat menyebabkan kinerja yang baik pula. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Iqbal (2017) yang menunjukkan adanya peningkatan budaya kerja yang menyebabkan pula secara pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian dari Faizal, Maman & Yulizar (2018) yang menyatakan dengan adanya peningkatan budaya kerja, maka akan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan atas hasil uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh POS terhadap Beban Kerja

POS menurut Rhoades & Eisenberger (2002) memiliki dimensi: *Fairness*, yaitu keadilan dalam pelaksanaan tugas dan pembagian secara merata di antara karyawan dalam suatu organisasi. Keadilan dalam keputusan dalam pembagian pekerjaan memiliki efek yang secara kumulatif kuat. Efek kumulatif tersebut terhadap POS, dengan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. *Supervisor support*, merupakan salah satu kebijakan, keputusan seorang pimpinan dalam suatu organisasi. Pimpinan memberikan penilaian kepada anggota organisasi yang disebut dengan penilaian kinerja dan selanjutnya akan memberikan fasilitas kesejahteraan berdasarkan dari nilai tersebut (Rhoades & Eisenberger, 2002). Fasilitas Kesejahteraan tersebut berupa *organizational rewards and job conditions*, yaitu merupakan penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan yang mencakup persepsi karyawan berkaitan dengan penghargaan dari organisasi terhadap kondisi pekerjaan dan sumber daya di dalam suatu organisasi. POS mampu mempengaruhi kesejahteraan individu dan dapat mengembangkan sikap positif pada karyawan (Kurtessis et al., 2015). Sikap positif dapat juga menciptakan perasaan senang pada karyawan ketika bekerja (Rhoades L & Eisenberger R 2002). Anggota organisasi akan memberikan dukungan jika dirasakan perusahaan memberikan keadilan kepada anggota organisasi sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya. Berdasarkan atas hasil uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Perception Organizational Support* (POS) berpengaruh negative signifikan terhadap Beban kerja

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Beban Kerja

Budaya kerja menurut Supriyadi dan Triguno (2013) adalah nilai yang berpusat pada pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi ciri, tingkah laku, dan pendorong yang ditanamkan dalam suatu masyarakat dan diekspresikan dalam sikap berupa tingkah laku, cita-cita, pendapat, pandangan, dan tindakan yang dihasilkan sebagai karya atau karya. Kepuasan kerja memberikan dampak pada keyakinan dari para karyawan untuk melakukan dengan senang hati dan rasa optimis dalam melakukan suatu pekerjaan yang memberikan dampak positif (Karauwan, Lengkong & Mintardjo, 2015). Budaya kerja yang terbangun dengan baik akan menyebabkan para karyawan bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi. Berdasarkan atas hasil uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Budaya kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap beban kerja.

JBB
11, 1

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Beban kerja dapat digambarkan sebagai situasi ketika karyawan diberikan tugas yang harus diselesaikan dengan tenggat waktu tertentu. Perusahaan harus selalu memperhatikan beban kerja yang dialokasikan kepada pekerja, karena hal ini berdampak pada kinerja karyawan, dengan beban kerja yang semakin tinggi mengakibatkan kinerja yang semakin rendah (Danendra & Rahyuda, 2019). Karena beban kerja yang dihadapinya terlalu besar, beban kerja sebagai faktor ekstrinsik menjadi salah satu hal yang dapat melacak efisiensi. Akibat situasi ini, setiap karyawan diharapkan menghabiskan lebih banyak energi daripada biasanya. Karyawan menanggapi tekanan beban kerja yang sama dengan berbagai cara. Hal ini menunjukkan bahwa jika beban kerja karyawan terus berkembang tanpa distribusi beban kerja yang dapat diterima.

Keterkaitan beban kerja dengan kinerja karyawan adalah jika beban kerja tinggi dapat berdampak pada penurunan kinerja, atau dengan kata lain jika semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut begitu juga sebaliknya. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Paramitadewi (2017) yang menunjukkan bahwa semakin meningkatnya beban kerja, maka dapat menurunkan kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Ramadhani., dkk (2020) yang menyatakan bahwa makin meningkat beban kerja karyawan, makin menurun kinerja mereka. Dari uraian di atas dan berdasarkan atas hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Data dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan data primer melalui kuesioner memanfaatkan *google form* yang dihimpun melalui *WhatsApp's* kepada karyawan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BTN Kantor Cabang Semarang dengan jumlah 179 orang. Penentuannya dilakukan dengan rumus Slovin (1960) didapatkan hasil 65 responden. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10%).

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{179}{1 + 179 (0,1)^2}$$

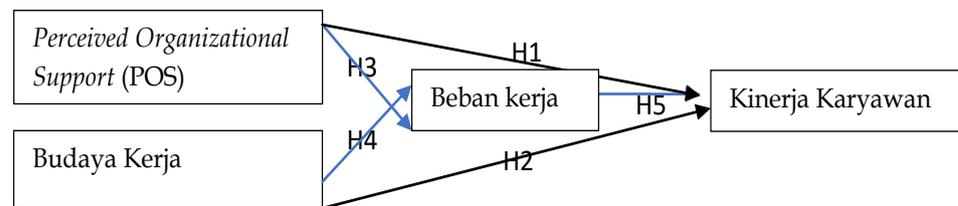
$$n = \frac{179}{2,79}$$

n = 64, 5. Dibulatkan menjadi 65 responden

Responden tersebut dibagi masing-masing sebagai berikut : *Branch Consumer Lending, Branch Consumer Funding, Branch Commercial & SME Sales, Priority, Customer Service, Teller Service, Transaction Processing, Credit Admin, Accounting Control, Branch Shared Service, Branch Collection Sub Branch & Cash Office Head.*

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert 1 s/d 5, Sangat Tidak Setuju Sekali = Skor 1, dan Sangat Setuju Sekali = skor 5. Pengujian hipotesis menggunakan *PLS (Partial Least Square versi 3)* sebagai alat untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks dan memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai keseluruhan model. Hubungan antarvariabel ditunjukkan pada model penelitian disajikan pada Gambar 1.

Kuesioner disebarakan sebanyak 150 buah dan diolah sebanyak 65 responden sesuai dengan jumlah sampel yang dibutuhkan dan telah ditetapkan sesuai dengan perhitungan. Adapun perhitungannya dilakukan dengan menggunakan Rumus Slovin (1960) yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil yang didapatkan untuk Identitas responden diperoleh sebagai berikut (Tabel 2).



**Gambar 1
Rerangka Teoritis**

**Tabel 2
Data Identitas Responden BTN Cabang Semarang**

Identitas responden	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	18	27,7
	Perempuan	47	72,3
Usia	21 - 25 tahun	20	30,8
	26 - 30 tahun	14	21,5
	31 - 35 tahun	15	23,1
	36 - 40 tahun	4	6,2
	41 - 45 tahun	3	4,6
	45 - 50 tahun	3	4,6
	51 - 55 tahun	6	9,2
Pendidikan terakhir	SLTA	3	4,6
	Diploma	12	18,5
	Sarjana	47	72,3
	Pascasarjana	3	4,6
Lama bekerja	01 - 10 tahun	47	72,3
	11 - 20 tahun	10	15,4
	21 - 30 tahun	5	7,7
	31 - 40 tahun	3	4,6

Sumber: Data primer yang diolah 2020

Data Responden dari kuesioner diperoleh 65 responden yang merupakan karyawan tetap di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang. Sebagian besar adalah perempuan dengan jumlah 47 orang (72,3%). Responden sebagian besar berusia antara 21 - 25 tahun dengan jumlah 20 orang (30,8%). Pendidikan akhir sarjana (S1), yaitu sebanyak 72,3%. Responden telah bekerja antara 1 - 10 tahun dengan jumlah 47 orang atau 72,3%, sedangkan paling sedikit antara 31 - 40 tahun dengan jumlah 3 orang (4,6%).

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, analisis pengaruh antarvariabel X1 dan X2 terhadap Y dengan mediasi Z dianalisis dengan *Smart Partial Least Square* (Smart PLS 3). Berdasarkan definisi operasional masing-masing variabel penelitian, konstruk X1 diukur dengan 4 indikator, konstruk X2 dengan 54 indikator, konstruk Z dengan 4 indikator, sedangkan konstruk Y dengan 4 indikator. PLS merupakan alternatif yang baik untuk metode analisis regresi berganda dan regresi komponen utama karena metode PLS bersifat lebih *robust*, artinya parameter model tidak banyak berubah ketika sampel baru diambil dari total populasi.

Pengujian Outer Model

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas *converged*, validitas *discriminant* dan reliabilitas komposit. Uji validitas *converged* dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap *construct*. Untuk penelitian *confirmatory*, batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7. Tabel 3 adalah hasil estimasi model PLS.

Tabel 3
Hasil estimasi Model PLS

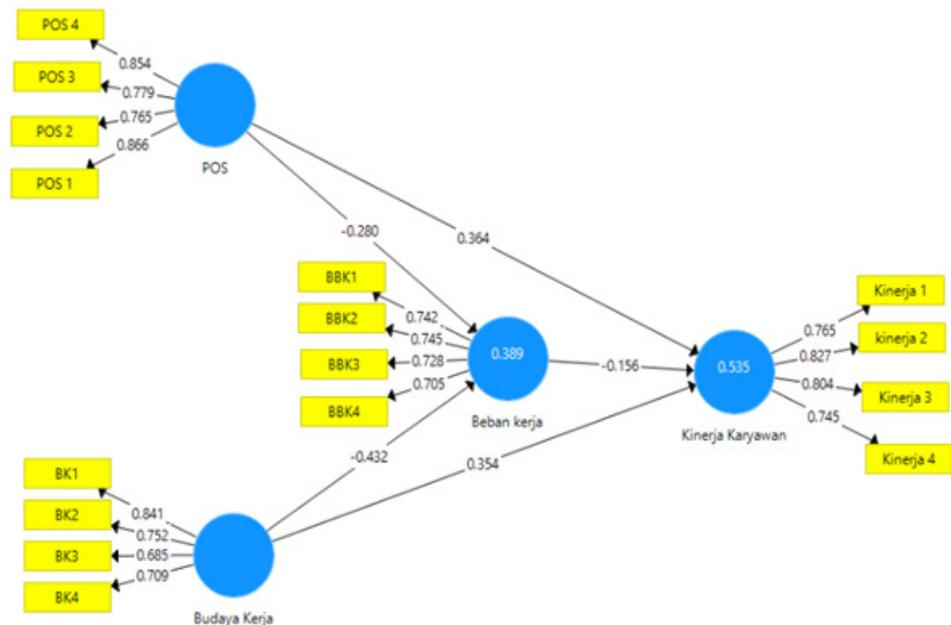
Peubah laten	Indikator	Nilai <i>loading factor</i>	Keterangan
<i>Perceived organizational support</i> POS	POS1	0,866	Valid
	POS 2	0,765	Valid
	POS 3	0,779	Valid
	POS 4	0,854	Valid
Budaya kerja	BK1	0,841	Valid
	BK2	0,752	Valid
	BK3	0,685	Valid
	BK4	0,709	Valid
Beban Kerja	BBK1	0,742	Valid
	BBK2	0,745	Valid
	BBk3	0,726	Valid
	BBK4	0,705	Valid
Kinerja Karyawan	Kinerja 1	0,765	Valid
	Kinerja 2	0,779	Valid
	Kinerja 3	0,854	Valid
	Kinerja 4	0,866	Valid

Sumber: Data diolah (2020)

Tabel 4
Uji Reliabilitas terhadap Instrument Kuesioner

Peubah Laten	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
POS	0,834	Reliabel
Budaya Kerja	0,794	Reliabel
Beban Kerja	0,715	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,794	Reliabel

Sumber: Data diolah (2020)



Gambar 2
Inner Model PLS

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan hasil analisis PLS pada Tabel 3, nilai *loading factor* diatas 0,7 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing *construct* memenuhi kriteria validitas konvergen yang diisyaratkan. Selanjutnya, setelah pengukuran validitas, dilakukan uji reliabilitas terhadap instrumen dalam kuesioner, hasil dari reliabel dapat dilihat dalam Tabel 4.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4, nilai reliabilitas yang dinyatakan dengan *Cronbach's alpha* telah melebihi 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang di sesuai persyaratan, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model ini reliabel. Adapun pengujian *inner model* meliputi uji signifikansi pengaruh *langsung*, pengujian pengaruh tidak langsung dan pengukuran besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Seluruh pengujian ini akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Setelah dipenuhi validitas dan reliabilitas *construct* pada tahap pengujian outer model, pengujian dilanjutkan pada pengujian *Goodness of fit model*. *Fit model* PLS dapat dilihat dari nilai SMRM model. Model PLS dinyatakan telah memenuhi kriteria *goodness of fit model* jika nilai SRMR < 0, 10 dan model dinyatakan *perfect fit* jika nilai SRMR < 0, 08.

Berdasarkan hasil estimasi model PLS dengan teknik *bootstrapping* di atas, dapat dilihat bahwa pengaruh POS terhadap beban kerja tidak signifikan karena hasil uji t-statistic dibawah 1, 96. POS berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan POS berpengaruh terhadap beban kerja. Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kinerja dan Budaya kerja berpengaruh terhadap beban kerja. Beban kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji signifikansi pengaruh langsung ini selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Signifikansi hubungan antar variabel dinyatakan dengan jika nilai t lebih besar dari 1,96 (signifikansi level =5%) maka dikatakan signifikan (Imam gozali, 2014). Hasil uji signifikansi antar variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 6.

Selanjutnya, pengujian nilai *R-Square* dilakukan untuk mengukur kekuatan model. Dari hasil nalisis ini, didapatkan bahwa hasil Nilai *R-square* untuk Beban kerja sebesar 0,389 yang menunjukkan model lemah sedangkan untuk Kinerja karyawan didapatkan nilai *R-Square* sebesar 0,535 yang menunjukkan model Moderat (sedang).

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada koefisien jalur diperoleh hasil pengaruh langsung 4,444 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,086 dan pengaruh total sebesar 0, 53. Uji t-hitung lebih besar dari t-tabel 4,322 >1, 96 sehingga

Tabel 5
Pengaruh Total dan Pengaruh Langsung, Tak Langsung

		Pengaruh langsung	Pengaruh tak langsung	Pengaruh total
POS →kinerja karyawan	t-statistik	4,322	1,191	4,352
	Koefisien jalur	0,444	0,086	0,53
Budaya kerja → kinerja karyawan	t-statistik	3,379	-	3,379
	Koefisien jalur	0,374	-	0,374
POS→beban kerja	t-statistik	4,322	-	4,322
	Koefisien jalur	-0,406	-	-0,406
Budaya →beban kerja	t-statistik	2,822	1,098	3,92
	Koefisien jalur	-0,284	0,060	-0,224
Beban kerja → Kinerja Karyawan	t-statistik	1,368	-	1,368
	Koefisien jalur	-0,212	-	-0,212

Sumber: Data diolah (2020)

Tabel 6
Hasil Signifikansi Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel	t-statistik	t-tabel	Keputusan	Simpulan
POS →kinerja karyawan	4,322	1,96	4,322>1,96	Signifikan
Budaya kerja →kinerja karyawan	3,379	1,96	3,379> 1,96	Signifikan
POS→beban kerja	4,322	1,96	4,322>1,96	Signifikan
Budaya →beban kerja	2,822	1,96	2,822>1,96	Signifikan
Beban kerja→Kinerja Karyawan	1,368	1,96	1,368<1,96	Tidak signifikan

Sumber: Data diolah (2020)

dapat dinyatakan bahwa POS berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, makin tinggi POS, makin tinggi juga Kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* dari perusahaan menjadi faktor yang sangat penting untuk dapat meningkatkan kinerja dari karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Semarang. Hasil tersebut ditunjukkan oleh pengaruh yang signifikan dari *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan dengan adanya dukungan dari BTN Kantor Cabang Semarang yang semakin besar untuk semua karyawannya, baik dukungan tersebut berupa moral maupun material nya. Dukungan tersebut meningkatkan kinerja dari setiap karyawan yang bekerja di bank tersebut.

BTN Kantor Cabang Semarang mengapresiasi kontribusi karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, BTN Kantor Cabang Semarang juga mau mempertimbangkan aspirasi karyawan dan mempertimbangkan nilai-nilai yang dimiliki karyawan. Oleh sebab itu, karyawan merasa dihargai dan pada akhirnya kinerja mereka menjadi lebih optimal. BTN Kantor Cabang Semarang juga memberikan apresiasi terhadap prestasi kerja melalui *reward* yang diberikan sehingga kinerjanya akan selalu ditingkatkan. BTN Kantor Cabang Semarang juga peduli akan kesejahteraan karyawan, melalui insentif yang diberikan sehingga mereka akan lebih bersemangat untuk bekerja dan meningkatkan prestasi kerja mereka. Oleh sebab itu, BTN Kantor Cabang Semarang untuk tetap terus meningkatkan dukungannya bagi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja demi tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian dari (Dana and Dewi, 2016) serta (Hamida, Sodik, & Rahayu, 2020) yang menyatakan POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Pada koefisien jalur diperoleh hasil pengaruh langsung dan total sebesar 0,374 dan uji t-hitung lebih besar dari t-tabel $3,379 > 1,96$ sehingga dapat dinyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, makin baik Budaya kerja, makin tinggi pula kinerja karyawan. Budaya kerja juga dapat menjadi salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang. Dapat dilihat dari pengaruh budaya kerja yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, hal ini mengindikasikan bahwa dengan terciptanya budaya kerja yang makin baik dan makin positif dan dengan penerapan budaya kerja yang baik di BTN Kantor Cabang Semarang akan dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawannya. Penerapan budaya kerja yang positif membuat karyawan akan menjadikan budaya kerja tersebut sebagai pedoman kerja. Dengan demikian, mereka akan lebih mudah untuk mengatur proses kerja yang pada akhirnya memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja mereka. Hasil ini juga telah mendukung hasil penelitian M Iqbal (2017) dan Faizal., R., Maman., S., & Yulizar (2018) yang menyatakan budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

POS Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap Beban Kerja

Pada koefisien jalur diperoleh hasil pengaruh langsung dan total sebesar -0,406 dan uji t-hitung lebih besar dari t-tabel $4,322 > 1,96$. Oleh sebab itu, dapat dinyatakan bahwa POS berpengaruh secara signifikan. Hal ini memiliki arti bahwa makin baik POS, makin menurun pula beban kerja yang dirasakan oleh karyawan. Beban kerja dianggap atau terasa sebagai kewajiban yang harus dilakukan karena tanggung jawab yang harus dilakukan. Penerapan pengelolaan sumber daya Manusia oleh suatu organisasi harus dapat mengakui akan kontribusi karyawan dalam memberikan kontribusinya (Rhoades L & Eisenberger R 2002). Pengakuan tersebut diwujudkan dalam pengakuan hasil pekerjaan karyawan, pemberian kompensasi, keamanan kerja, peran dan pelatihan.

POS mampu mempengaruhi kesejahteraan individu dan dapat mengembangkan sikap positif karyawan (Caesens and Stinglhamber, 2014) dan menciptakan perasaan senang pada karyawan ketika bekerja (Rhoades L & Eisenberger R, 2002). Pelaksanaan beban kerja yang telah dilakukan selama ini termasuk membuat pekerja lebih terlibat dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta memastikan bahwa pekerjaan yang telah dan akan dilakukan tepat dan sesuai batasan waktu. Beban kerja yang lebih tinggi secara teoretis dapat memberikan inspirasi kepada individu yang dapat memiliki keterikatan diri yang tinggi untuk menggerakkan semua sumber daya yang guna mencapai hasil yang diinginkan (Bandura and Locke, 2003).

Budaya Kerja Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap Beban Kerja

Pada koefisien jalur diperoleh hasil pengaruh langsung -0,284 dan pengaruh tidak langsung 0,060 total sebesar -0,224 dan uji t-hitung lebih besar dari t-tabel $2,822 > 1,96$. Hasil ini memiliki arti bahwa Budaya kerja yang baik, makin turun beban kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini diperoleh temuan empiris bahwa budaya kerja berpengaruh negatif terhadap beban kerja. Hal ini karena Budaya kerja menentukan perilaku karyawan dalam bekerja. Bank adalah salah satu institusi yang memiliki budaya kerja disiplin dan memberikan layanan terbaik baik setiap nasabah yang datang. Budaya kerja ini berpengaruh terhadap disiplin karyawan yang, seperti hasil penelitian Rahmah and Fatmah (2019), yang menyatakan pengaruh signifikan antara budaya kerja terhadap disiplin kerja. Munculnya disiplin ini akan menimbulkan rasa tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan bank sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jadi, apabila budaya kerja-baik karena sesuai dengan visi misi perusahaan dan sesuai dengan keterlibatan organisasi untuk karyawan-maka nilai-nilai yang ditanamkan akan dirasakan sebagai kebiasaan, Secara teoretis beban kerja yang tinggi akan memberikan motivasi kepada individu, melalui afiksasi diri yang tinggi untuk menggerakkan sumber daya yang dimiliki dan berusaha untuk mencapai hasil yang diinginkan (Bandura and Locke 2003).

Beban Kerja Berpengaruh Negatif dan Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Pada koefisien jalur diperoleh hasil pengaruh langsung dan total sebesar -0,212 dan uji t-hitung lebih kecil dari t-tabel $1,368 < 1,96$. Hasil ini

memiliki arti bahwa Beban kerja yang menurun akan menaikkan kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan akan menurunkan kinerja. Makin tinggi beban kerja, dengan indikatornya jumlah pekerjaan besar, jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, besarnya tanggung jawab atas pekerjaan, dan mampu atau tidaknya karyawan melaksanakan pekerjaan, makin ada pertimbangan bagi karyawan dalam menilai beban kerja pada BTN Kantor Cabang Semarang.

Dari hasil analisis deskripsi, ditunjukkan bahwa lebih banyak karyawan memberikan tanggapan tidak setuju terhadap beban kerja. Jadi, beban kerja dalam BTN Kantor Cabang Semarang sudah sesuai dengan porsi kerja dan Tugas Pokok dan fungsi dari karyawannya. Hal tersebut berarti bahwa jumlah pekerjaan yang diberikan masih dalam jumlah yang wajar. Dengan demikian, kondisi ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jam kerja pada BTN Kantor Cabang Semarang juga tidak tinggi dan masih batasan normal sehingga kinerja karyawan lebih optimal. Tekanan kerja yang diberikan oleh BTN Kantor Cabang Semarang juga rendah sehingga kinerja karyawan tetap meningkat. Tanggung jawab yang dibebankan oleh BTN Kantor Cabang Semarang juga masih sesuai dengan jabatan kerjanya sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Karyawan BTN Kantor Cabang Semarang juga masih mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan sehingga mereka tetap meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, BTN Kantor Cabang Semarang harus benar-benar memperhatikan beban kerja agar kinerja karyawan semakin meningkat. Hasil ini sejalan dengan (Paramitadewi 2017) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Hasil analisis masing-masing pengaruh antarvariabel menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan POS terhadap Kinerja karyawan. Budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun POS berpengaruh negatif dan signifikan terhadap beban kerja. Begitu juga Budaya kerja, faktor ini berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap beban kerja. Beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara manajerial, implikasinya bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dalam BTN Kantor Cabang Semarang yang dihasilkan sudah baik, sehingga ini harus dapat dipertahankan. Perhatian pada karyawan bisa berupa perisapan pelaksanaan kebijakan protokol kesehatan, misalnya 3 M (mencuci tangan, memakai masker, dan menjaga jarak). Termasuk pelayanan untuk memperoleh vaksinasi bagi karyawan, uji rapid secara rutin, evaluasi WFH yang merupakan bagian dari *organizational support*. Dengan kebijakan seperti itu, karyawan merasa diperhatikan keamanannya. Secara tidak langsung, ada budaya kerja yang lebih baik, dan beban kerja berkurang dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Keterbatasan penelitian ini adalah pada objek penelitian yang terbatas pada satu kantor cabang pada satu kota dan ditujukan pada semua bagian sehingga belum dapat menjawab perbedaan yang paling signifikan diantara variabel-variabel yang menjadi analisis. Agenda penelitian mendatang diharapkan untuk dapat mengambil sampel

yang lebih luas dan dilakukan dengan metode penelitian kualitatif yang berbeda supaya di dapatkan keterangan yang lebih mendalam. Saran yang diberikan, BTN cabang Semarang masih perlu mempertimbangkan aspirasi karyawan dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan. Hal ini karena, dari jawaban diskriptif masih ada karyawan yang menjawab tidak setuju dalam perusahaan memberikan aspirasi kepada karyawan. Aspirasi ini dapat dilakukan dengan dengan cara pimpinan perusahaan mendengarkan informasi yang diberikan oleh para karyawannya, melalui rapat koordinasi atau kotak saran.

JBB
11, 1

31

Saran selanjutnya, Budaya kerja dalam BTN Kantor Cabang Semarang dapat dipertahankan, terutama dalam mengikat komitmen dalam bekerja dan kebiasaan evaluasi pekerjaan mengingat kedua hal tersebut masih mendapat tanggapan tidak setuju terhadap kedua indikator tersebut. Beban kerja yang diberikan oleh BTN Kantor Cabang Semarang harus realistis dan sesuai terutama mengenai jumlah pekerjaan yang besar, jam kerja yang harus bergantian karena pandemi. Perusahaan juga diharapkan untuk tidak menerapkan waktu lembur kerja yang berlebihan mengingat banyak karyawan yang juga perlu waktunya untuk melakukan kegiatan dalam keseimbangan hidup.

DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, Pandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Baliartati, Beta Oki. (2016). "Pengaruh Organizational Support Terhadap Job Satisfaction Tenaga Edukatif Tetap Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Trisakti." *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa* 9 (1): 35-52.
- Bandura, Albert, and Edwin A. Locke. (2003). "Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited." *Journal of Applied Psychology* 88 (1): 87-99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>.
- Caesens, G., and F. Stinglhamber. (2014). "The Relationship between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and Its Outcomes." *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee* 64 (5): 259-67. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>.
- Dana., Ni Made Sashia Asa, and dan A.A. Sagung Kartika Dewi. (2016). "Pengaruh Kompensasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Asana Agung Putra Bali." *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (9): 5978-6006.
- Dana, and Dewi. (2016). "Pengaruh Kompensasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Asana Agung Putra Bali." *None* 5 (9): 254211.
- Danendra, A. A. N. B., & Rahyuda, A. G. (2019). "The Effect Of Work Loads On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable." *Journal of Business Management and Economic Research* 3(8): 40-49.

- Defrionaldo, & Rivai, H. A. (2019). "Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Persepsi Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi : Studi Pada Karyawan Beacukai Pekanbaru." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 4(3): 544-61.
- Faizal., R., Maman., S., & Yulizar, I. (2018). "Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal EBA* 5(1): 11-21.
- Faizal., Riza, Sulaeman Maman., and Ismayudin Yulizar. 2018. "Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal EBA* 5 (1): 11-21.
- Hamida, Sodik, & Rahayu, Y. I. (2020). "Pengaruh Kepemimpinan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Konawe Kepulauan." *Jurnal Ilmu Manajemen* 6(1): 36-49.
- Harcourt, Port. (2013). "Corporate Culture : A Tool for Control and Effectiveness In" 3 (15): 42-50.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Iqbal, M. 2017. "Pengaruh Budaya Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT Bank DKI Capem Syariah Margonda, Depok)." *TRANSPARANSI Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 9(02): 270-80.
- Iqbal, Muhammad. (2017). "Pengaruh Budaya Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT Bank DKI Capem Syariah Margonda, Depok)." *TRANSPARANSI Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 9 (02): 270-80.
- Karauwan, Raynald, Victor P.K. Lengkong, and Christoffel Mintardjo. (2015). "Etos Kerja, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Di Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan." *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 3 (3): 1196-1207. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/10125/9711>.
- Kasmir. (2014). *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya (Edisi Revi)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perasada.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. 2015. "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory." *Journal of Management* XX(X): 1-31.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Dua. Bandung: CV. Alfabeta.
- Moekijat. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja*. Edisi Revi. Bandung: CV. Pioner Jaya.

-
- Munandar, A.S. (2014). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press). **JBB 11, 1**
- Nawawi, Hadari. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Paramitadewi, K. F. (2017). "Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan." *E-Jurnal Manajemen Unud* 6(6): 3370-3397.
- Qoyyimah, Milafatul, Tegoeh Hari Abrianto, and Siti Chamidah. (2019). "Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. INKA Multi Solusi Madiun." *Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen Dan Bisnis* 2 (1): 11-20.
- Rahmah, Mirhamida, and Dinda Fatmah. (2019). "Organizational Culture and Intrapreneurship Employee of the Impact on Work Discipline of Employees in Brangkal Offset." *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 10 (1): 1-8. <https://doi.org/10.17509/jimb.v10i1.14080>.
- Rhoades L & Eisenberger R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of Literature." *Journal of Applied Psychology* 87(4): 698-714.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). "Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior." *Sys Rev Pharm* 11(5): 839-49.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugianingrat., I. A. P. W., & dan Sarmawa, I. W. G. (2017). "Effect Of Work Culture On Employee Performance With Work Motivation As Mediator: Study At Non-Star Hotel In Denpasar-Bali, Indonesia." In *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 858-69.
- Supriyadi, Gering, and Triguno. (2013). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta.
- Tika, Pabundu. (2014). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara.

***Koresponden Penulis**

Penulis dapat dikontak pada e-mail: ratna.permai@gmail.com