

**BAB V**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.1. Karakteristik Responden

Dibawah ini merupakan karakteristik responden berdasarkan hasil angket kuesioner yang telah diberikan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jambi. Karakteristik tentang responden ini terdiri dari jenis kelamin, umur, lama bekerja, dan pendidikan terakhir dengan total responden 65 orang responden.

**Tabel 5. 1 Karakteristik Responden**

<b>Profil</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase %</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	31	48%
	Perempuan	34	52%
<b>Jumlah</b>		<b>65</b>	<b>100%</b>
<b>Usia</b>	21-30 tahun	52	80%
	31-40 tahun	10	15%
	41-50 tahun	3	5%
<b>Jumlah</b>		<b>65</b>	<b>100%</b>
<b>Lama Bekerja</b>	1-10 tahun	56	86%
	11-20 tahun	4	6%
	21-30 tahun	5	8%
<b>Jumlah</b>		<b>65</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>	SMA/Sederajat	4	6%
	D3/D4	14	22%
	S1	41	63%
	S2	6	9%
<b>Jumlah</b>		<b>65</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer diolah (2024)*

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah 52% perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jambi cenderung didominasi oleh perempuan, yang mencerminkan adanya partisipasi yang signifikan dari wanita dalam sektor perbankan di cabang tersebut.

Sedangkan dilihat dari karakteristik umur responden, mayoritas responden pada penelitian ini berada pada rentang usia 21-30 tahun dalam persentase 80%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia

(Persero) Tbk. Cabang Jambi didominasi oleh generasi muda yang berada dalam usia produktif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan cenderung melibatkan tenaga kerja yang enerjik, adaptif terhadap perubahan, dan memiliki potensi besar untuk berinovasi. Generasi ini juga biasanya lebih akrab dengan teknologi, yang dapat mendukung efisiensi kerja serta pelayanan kepada nasabah, terutama di era digitalisasi perbankan saat ini.

Hal ini dilihat dari karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden pada penelitian ini bekerja selama 1-10 tahun dengan persentase sebesar 76%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jambi memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan mereka. Pengalaman kerja selama 1-10 tahun mencerminkan bahwa tenaga kerja berada dalam fase perkembangan karier yang aktif, di mana mereka cenderung memiliki motivasi tinggi untuk menunjukkan kinerja yang optimal dan berkontribusi pada pencapaian target perusahaan.

Secara karakteristik pendidikan terakhir responden, mereka terdiri dari lulusan SMA/Sederajat, D3/D4, S1, dan S2. S1 memiliki persentase sebesar 63%. Hal ini berkaitan dengan komitmen perusahaan dalam merekrut tenaga kerja dengan tingkat pendidikan yang tinggi untuk mendukung performa kerja yang berkualitas dan profesional.

## 5.2. Deskripsi Operasional Variabel

Setelah memahami karakteristik responden, berikut adalah hasil pengolahan data primer yang merupakan survey deskriptif berdasarkan pendapat responden. Secara deskriptif persentase ternuan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jambi sebagai berikut.

### 5.2.1 Analisis Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada setiap responden, maka jawaban responden atas variabel beban kerja dapat di deskripsikan pada tabel 5.2 sebagai berikut:

**Tabel 5. 2 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan**

Kode	Pernyataan	x	Hasil					Total	Klasifikasi
			STS	TS	N	S	SS		
			1	2	3	4	5		
Kualitas kerja									
Y.1	Hasil kerja karyawan konsisten dan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.	f	1	4	12	30	18	65	Tinggi
		F x	1	8	36	120	90	255	
Y.2	Karyawan memperhatikan detail dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas-tugas.	F	1	3	9	23	29	65	Tinggi
		f x	1	6	27	92	145	265	
Rata-rata							260	Tinggi	
Ketepatan Waktu									
Y.3	Jumlah pekerjaan yang karyawan selesaikan selalu sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.	f	1	10	10	29	15	65	Tinggi
		F x	1	20	30	116	75	237	
Y.4	Karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada tenggat waktu yang telah ditentukan.	F	2	3	11	30	19	65	Tinggi
		f x	2	6	33	120	95	256	
Rata-rata							246,5	Tinggi	
Inisiatif									
Y.5	Karyawan menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah oleh atasan.	f	2	12	13	25	13	65	Tinggi
		F x	2	24	39	100	65	230	
Y.6	Karyawan menyadari kesalahan yang dan berinisiatif untuk memperbaikinya tanpa menunggu instruksi.	F	0	11	5	28	21	65	Tinggi
		f x	0	22	15	112	105	255	
Rata-rata							246	Tinggi	
Kemampuan									
Y.7	Karyawan memiliki keterampilan yang sangat baik dalam melaksanakan pekerjaan.	f	1	4	7	29	24	65	Tinggi
		F x	1	8	21	116	120	266	
Y.8	Karyawan terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan sesuai perkembangan di bidang pekerjaan.	F	0	3	8	26	28	65	Sangat Tinggi
		f x	0	6	24	104	140	274	
Rata-rata							270	Tinggi	
Komunikasi									
Y.9	Karyawan sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.	f	1	3	12	24	25	65	Tinggi
		F x	1	6	36	96	125	264	
Y.10	Karyawan mampu menjaga komunikasi yang baik dalam situasi yang sulit atau penuh tekanan.	F	4	5	13	22	21	65	Tinggi
		f x	4	10	39	88	105	246	
Rata-rata							255	Tinggi	
Rata-rata keseluruhan							257,75	Tinggi	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 5.3 dapat dilihat variabel kinerja karyawan menunjukkan rata-rata keseluruhan 257,75 dengan kategori tinggi. Nilai indikator tertinggi terdapat pada dimensi kemampuan yakni pada Y.8 yaitu Karyawan terus

memperbarui pengetahuan dan keterampilan sesuai perkembangan di bidang pekerjaan dengan skor 274. Nilai terendah terdapat pada dimensi inisiatif yakni pada Y.5 yaitu Karyawan menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah oleh atasan dengan skor 230. Dari hasil rata-rata yang dihasilkan pada kinerja karyawan dengan skor 257.75, sehingga menunjukkan Kinerja Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jambi pada kategori tinggi.

### 5.3.3 Analisis Variabel Beban Kerja (X)

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada setiap responden, maka jawaban responden atas variabel beban kerja dapat di deskripsikan pada tabel 5.2 berikut:

**Tabel 5. 3 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Beban Kerja (X)**

Kode	Pernyataan	$x$	Hasil					Total	Klasifikasi
			STS	TS	N	S	SS		
			1	2	3	4	5		
Target yang harus dicapai									
X.1	Target pekerjaan yang harus dicapai cukup menantang, namun masih dalam batas yang wajar.	$f$	2	8	17	26	12	65	Tinggi
		$F_x$	2	16	51	104	60	233	
X.2	Karyawan merasa beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan untuk mencapai target.	$F$	0	10	13	29	13	65	Tinggi
		$f_x$	0	20	39	116	65	240	
Rata-rata							236,5	Tinggi	
Kondisi pekerjaan									
X.3	Kondisi tempat kerja sangat mendukung untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	$f$	2	4	11	23	25	65	Tinggi
		$F_x$	2	8	33	92	125	260	
X.4	Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan memadai untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan efektif.	$F$	2	6	5	25	27	65	Tinggi
		$f_x$	2	12	15	100	135	264	
Rata-rata							262	tinggi	
Penggunaan Waktu									
X.5	Pembagian waktu antara tugas utama dan tugas tambahan cukup seimbang, sehingga saya dapat bekerja dengan efisien.	$f$	3	6	16	24	16	65	Tinggi
		$F_x$	3	12	48	90	80	233	
X.6	Beban kerja yang diberikan sering membuat karyawan harus bekerja lembur untuk memenuhi tenggat waktu.	$F$	1	6	11	27	20	65	Tinggi
		$f_x$	1	12	33	108	100	254	
Rata-rata							243,5	Tinggi	
Standar Pekerjaan									
X.7	Standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan sudah jelas dan mudah dipahami.	$f$	1	5	11	33	20	65	Sangat Tinggi
		$F_x$	1	10	33	132	100	276	
X.8	Karyawan merasa mampu memenuhi standar pekerjaan yang ditetapkan tanpa merasa terbebani secara berlebihan.	$F$	0	15	10	29	11	65	Tinggi
		$f_x$	0	30	30	116	55	231	
Rata-rata							253,5	Tinggi	
Rata-rata keseluruhan							257,75	Tinggi	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 5.2 dapat dilihat variabel beban kerja menunjukkan rata-rata keseluruhan 257,75 dengan kategori tinggi. Nilai indikator tertinggi terdapat pada dimensi Standar Pekerjaan yakni pada X.7 yaitu Standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan sudah jelas dan mudah dipahami dengan skor 276. Nilai terendah terdapat pada dimensi standar pekerjaan yakni pada X.8 yaitu Standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan sudah jelas dan mudah dipahami dengan skor 231. Dari hasil rata-rata yang dihasilkan pada beban kerja dengan skor 257.75, sehingga menunjukkan beban kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jambi pada kategori tinggi.

### 5.2.2 Analisis Variabel Motivasi Intrinsik (Z)

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada setiap responden, maka jawaban responden atas variabel beban kerja dapat di deskripsikan pada tabel 5.4 berikut:

**Tabel 5. 4 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Intrinsik**

Kode	Pernyataan	x	Hasil					Total	Klasifikasi
			STS	TS	N	S	SS		
			1	2	3	4	5		
Semangat Kerja									
Z.1	Karyawan merasa termotivasi untuk hadir secara konsisten di tempat kerja.	f	0	15	10	29	11	65	Termotivasi
		F x	0	30	30	116	55	231	
Z.2	Karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas terbaik.	F	0	3	13	27	22	65	Termotivasi
		f x	0	6	39	108	110	263	
Rata-rata							247	Termotivasi	
Perasaan Bangga Terhadap Hasil Yang Dicapai									
Z.3	Karyawan merasa puas dengan hasil kerja yang dicapai.	f	0	1	7	29	28	65	Sangat Termotivasi
		F x	0	2	21	116	140	279	
Z.4	Karyawan merasa dihargai atas pencapaian kerja saya.	F	1	3	7	29	25	65	Termotivasi
		f x	1	6	21	116	125	269	
Rata-rata							274	Sangat Termotivasi	
Kebebasan Menyampaikan Pendapat									
Z.5	Karyawan merasa pendapatnya dihargai dalam tim kerja.	f	1	2	13	30	19	65	Termotivasi
		F x	1	4	39	120	95	259	
Z.6	Karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat kepada pemimpin atau rekan kerja.	F	1	4	17	25	18	65	Termotivasi
		f x	1	8	51	100	90	250	
Rata-rata							254,5		
Pengembangan Potensi dan Kemampuan									
Z.7		f	0	2	8	25	30	65	Sangat

	Pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.	$F x$	0	4	24	100	150	278	Termotivasi
Z.8	Karyawan selalu berusaha memperbaiki kelemahan dalam pekerjaan saya untuk pengembangan diri.	$F$	0	0	6	31	28	65	Sangat Termotivasi
		$f x$	0	0	18	124	140	282	
Rata-rata								280	Sangat Termotivasi
Beban Kerja									
Z.9	Jumlah tugas yang karyawan terima setiap hari melebihi ekspektasi.	$f$	5	7	14	22	17	65	Termotivasi
		$F x$	5	14	42	88	85	234	
Z.10	Karyawan sering merasa terburu-buru untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang diberikan.	$F$	4	13	13	19	16	65	Termotivasi
		$f x$	4	26	39	76	80	225	
Rata-rata								229,5	Termotivasi
Rata-rata keseluruhan								257	Termotivasi

*Sumber : Data Primer Diolah (2024)*

Berdasarkan tabel 5.4 dapat dilihat variabel kinerja karyawan menunjukkan rata-rata keseluruhan 257 dengan kategori tinggi. Nilai indikator tertinggi terdapat pada dimensi pengembangan potensi dan kemampuan yakni pada Z.8 yaitu Karyawan selalu berusaha memperbaiki kelemahan dalam pekerjaan saya untuk pengembangan diri dengan skor 282. Nilai terendah terdapat pada dimensi Beban Kerja yakni pada Z.10 yaitu Karyawan sering merasa terburu-buru untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang diberikan dengan skor 225. Dari hasil rata-rata yang dihasilkan pada beban kerja dengan skor 257, sehingga menunjukkan Motivasi Intrinsik di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Jambi pada kategori tinggi.

### 5.3. Analisis Data

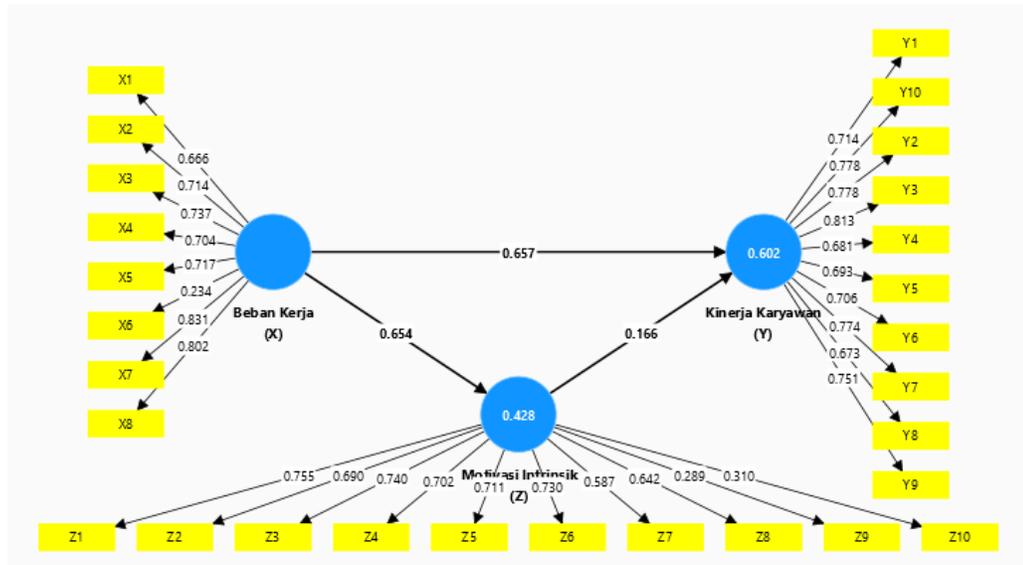
#### 5.3.1 Menilai Model Pengukuran (Outer Model)

Terdapat tiga kriteria teknik analisa data dengan *Smart PLS (v.4.0)* untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reability*.

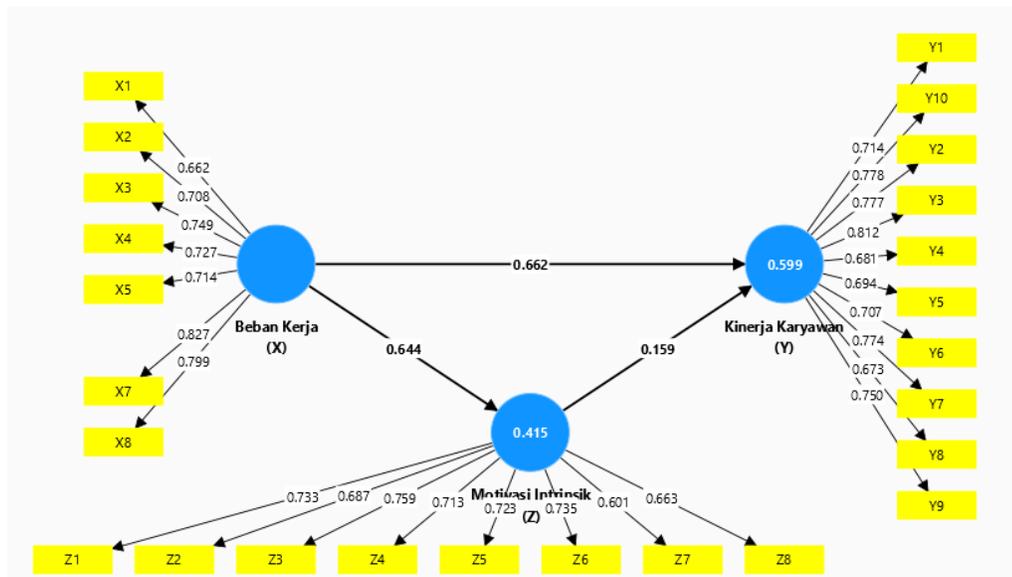
##### 1. *Convergent Validity*

Evaluasi outer model adalah evaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya. Pada tahap ini terdapat dua tahap evaluasi terhadap convergen validity (melihat nilai AVE dari masing-masing variabel) dan discriminan validity dapat dilihat dari nilai composite reliability dan cronbach's alpha. Adapun model

pengukuran untuk uji validitas dan reliabilitas, koefisien determinasi dan koefisien jalur untuk model persamaan dapat dilihat pada gambar 1 berikut :



Gambar 5. 1 Outer Loading



Gambar 5. 2 Convergen Validity Re-Estimate

Berdasarkan Gambar 5.1 di atas terdapat beberapa nilai kurang dari 0,5 yang harus di drop dari analisis. Convergen validity dalam kategori baik jika nilai outer loadingnya  $>0,7$ . Suatu indikator dikatakan mempunyai reabilitas yang baik,

jikanilai outer loading di atas 0,70 (Sarwono, 2014). Sedangkan nilai outer loading masih dapat ditolerir hingga 0,50 dan dibawah dari nilai 0,50 dapat didrop dari analisis (Ghozali, 2015). Pada Gambar 5.2 adalah outer loading yang sudah di re estimate sehingga data diatas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai outer loadingnya di bawah 0,5 sehingga semua indikatornya dikatakan valid untuk digunakan dalam penelitian dan analisis lebih lanjut.

## 2. Uji Reabilitas (*Composite Reability dan Cronbach Alpha*)

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi stabilitas pengukuran kuisisioner terhadap variabel atau konstruk. Jika kuisisioner yang valid memberikan hasil yang konsisten, maka alat ukur tersebut dapat dianggap reliabel. Keandalan suatu kuisisioner terbukti jika jawaban dari reponden komsisten dari waktu ke waktu. Dalam PLS-SEM menggunakan aplikasi SmartPLS (v.4.0), terdapat dua metode yang umum digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk : Composite reliability dan Cronbach's alpha. Konstruk dianggap reliabel jika nilai composite reliability dan Cronbach's alpha melebihi 0,70.

Berikut ini data hasil analisis pengujian composite reability dan cronbach's alpha :

**Tabel 5. 5 Hasil Uji Reabilitas dan Nilai AVE**

<b>Matriks</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Rho_A</b>	<b>Composite Reability</b>	<b>Avarage Variance Extraced (AVE)</b>
Beban Kerja (X)	0.864	0.870	0.829	0.552
Kinerja Karyawan (Y)	0.906	0.907	0.922	0.544
Motivasi Intrinsik (Z)	0.845	0.850	0.882	0.518

*Sumber : Data diolah dengan SmartPLS (2024)*

Hasil pengujian diatas menunjukkan suatu hasil composite reability dan cronbach's alpa yang reliabel yaitu nilai masing-masing variabel diatas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan pada penelitian tinggi. Sehingga semua konstruk atau variabel pada penelitian ini baik dan pernyataan yang digunakan dalam mengukur masing-masing variabel memiliki realibilitas yang baik.

### 3. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan pengujian yang mengukur sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Ini dapat dilihat dari nilai cross loading faktor, yang membandingkan nilai loading pada konstruk tertentu dengan konstruk lainnya. Berdasarkan tabel 5.6 nilai cross loading pada setiap konstruk melebihi 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa variabel manifest dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik. Validitas diskriminan mengindikasikan sejauh mana suatu konstruk berbeda dengan konstruk lainnya. Nilai cross loading yang lebih besar dari 0,50 pada konstruk utama menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sesuai, sehingga data yang dihasilkan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut, seperti pengujian hipotesis.

**Tabel 5. 6 Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)**

<b>Indikator</b>	<b>Variabel X (Beban Kerja)</b>	<b>Variabel Y (Kinerja Karyawan)</b>	<b>Variabel Z (Motivasi Intrinsik)</b>
<b>X1</b>	0.662	0.572	0.426
<b>X2</b>	0.708	0.502	0.309
<b>X3</b>	0.749	0.528	0.61
<b>X4</b>	0.727	0.511	0.537
<b>X5</b>	0.714	0.535	0.367
<b>X7</b>	0.827	0.681	0.495
<b>X8</b>	0.799	0.623	0.546
<b>Y1</b>	0.478	0.714	0.529
<b>Y2</b>	0.509	0.777	0.456
<b>Y3</b>	0.635	0.812	0.375
<b>Y4</b>	0.596	0.681	0.348
<b>Y5</b>	0.637	0.694	0.307
<b>Y6</b>	0.584	0.707	0.497
<b>Y7</b>	0.564	0.774	0.417
<b>Y8</b>	0.475	0.673	0.545

<b>Y9</b>	0.504	0.75	0.41
<b>Y10</b>	0.608	0.778	0.458
<b>Z1</b>	0.511	0.485	0.733
<b>Z2</b>	0.473	0.53	0.687
<b>Z3</b>	0.52	0.531	0.759
<b>Z4</b>	0.438	0.371	0.713
<b>Z5</b>	0.395	0.391	0.723
<b>Z6</b>	0.388	0.299	0.735
<b>Z7</b>	0.386	0.16	0.601
<b>Z8</b>	0.463	0.373	0.663

Sumber : Pengolahan data dengan SemPLS (2024)

#### 4. Uji Construct Validity

Berdasarkan data pada table 5.5 di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel Beban Kerja (X) memiliki nilai (0,552), Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai (0,544) dan Motivasi Intrinsik (Z) memiliki nilai (0.518) yang berarti nilai keseluruhan >0.5.

Standar yang umum digunakan adalah bahwa AVE suatu variabel lebih dari 0.50 untuk dianggap valid. Dari hasil output yang tertera pada tabel 5.6 terlihat bahwa semua variabel memiliki nilai AVE yang melebihi 0.50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini tingkat kevalidan konstruk yang baik.

#### 5.3.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model internal atau struktural untuk melihat hubungan antara konfigurasi, signifikansi, dan koefisien determinasi model survey. Model struktural dievaluasi menggunakan R-kuadrat (R-Square) dari konfigurasi dependen uji-t dan signifikansi koefisien parameter jalur struktural.

##### 1. R-Square (*Coefficient Determination*)

Koefisien determinasi (R-kuadrat) mengukur seberapa besar suatu variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lain. Dasar pengambilan keputusan untuk mengukur kekuatan model adalah dengan melihat nilai R-Square. Jika nilai R-Square 0,25-0,50 maka model penelitian dinyatakan lemah, sedangkan jika nilai R-Square 0,50-0,75 maka model dinyatakan cukup baik, adapun jika nilai R-Square

lebih tinggi dari 0,75 maka model dinyatakan cukup baik (Hair et al., 2022). Tabel 5.4 menunjukkan hasil estimasi koefisien determinasi menggunakan SmartPLS (v.4.0).

**Tabel 5. 7 Nilai R-Square**

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.607	0.594
Motivasi Intrinsik	0.411	0.401

*Sumber : Pengolahan data dengan SemPLS (2024)*

Tabel 5.7 ditemukan bahwa nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan adalah 0,607. Hal ini menandakan bahwa variabel beban kerja dapat menjelaskan sebesar 60,7% dari variasi dalam kinerja karyawan. Oleh karena itu, dampak variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan dikategorikan signifikan. Selain itu, variabel motivasi intrinsik memiliki nilai sebesar 0,411, menunjukkan bahwa variabel beban kerja dapat menjelaskan sebanyak 41,1% variasi dalam motivasi. Hasil ini menegaskan bahwa dampak variabel beban kerja terhadap Motivasi Intrinsik dalam kategori lemah.

Nilai R-Square yang rendah ini menunjukkan bahwa ada banyak faktor lain di luar motivasi yang mempengaruhi beban kerja dan perlu diteliti lebih lanjut. Namun, hasil ini juga mengonfirmasi bahwa motivasi memiliki peran yang signifikan dan positif terhadap beban kerja, meskipun tidak menjadi faktor utama dalam variasi yang terjadi.

### 5.3.3 Pengujian Hipotesis

PLS menggunakan simulasi untuk melakukan uji statistic pada setiap hubungan virtual. Ini dilakukan dengan metode Bootstrap sampel. Evaluasi model dilakukan dengan mengkaji pentingnya menentukan pengaruh antar variabel melalui prosedur Bootstrap. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk mengetahui hipotesis dalam penelitian ini. Pada tahap uji hipotesis ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan P-Value. Hipotesis ini dapat diterima apabila nilai T-Statistics > 1,96 dan nilai P-Value < 0,5. Pengujian dengan Bootstrap juga bertujuan untuk meminimalkan masalah data

penelitian yang menonjol. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis dalam penelitian ini melalui Inner model :

**Tabel 5. 8 Uji Hipotesis *Bootstrapping***

Variabel	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
Beban Kerja -> Kinerja Karyawan	0.571	0.568	0.114	4.991	0.000
Beban Kerja -> Motivasi Intrinsik	0.638	0.652	0.077	8.259	0.000
Motivasi Intrinsik -> Kinerja Karyawan	0.269	0.279	0.127	2.116	0.017

*Sumber : Pengolahan data dengan PLS (2024)*

Berdasarkan uji hipotesis, didapat bahwa koefisien jalur H1 memiliki nilai positif sebesar 0.571, menunjukkan adanya pengaruh positif. Nilai P-values yang menunjukkan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0.000, dengan nilai T-statistic sebesar 4.991. Sesuai dengan aturan umum dimana P- values <0,05 dan T-statistic > 1,96, hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. hal ini menggambarkan bahwa ketika beban kerja tinggi maka akan mempengaruhi kinerja karyawan meningkat.

Dari uji hipotesis, didapat bahwa koefisien jalur H2 memiliki nilai positif sebesar 0.638, menunjukkan adanya pengaruh positif. Nilai P-values yang menunjukkan pengaruh beban kerja terhadap motivasi intrinsik adalah 0.000, dengan nilai T-statistic sebesar 4.276. Sesuai dengan aturan umum dimana P-values <0,05 dan T-statistic > 1,96, hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. hal ini menggambarkan bahwa ketika beban kerja tinggi maka akan mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan.

Menurut uji hipotesis, didapat bahwa koefisien jalur H3 memiliki nilai positif sebesar 0,269, menunjukkan adanya pengaruh positif. Nilai P-values yang menunjukkan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan adalah 0,017, dengan nilai T-statistic sebesar 2,116. Sesuai dengan aturan umum dimana P- values

<0.05 dan T-statistic > 1,96, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menggambarkan bahwa ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik dalam mengerjakan pekerjaannya maka akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

**Tabel 5. 9 Uji Hipotesis *Specific Indirect Effects***

Variabel	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
Beban Kerja (X) -> Motivasi Intrinsik (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.171	0.183	0.088	1.965	0.025

*Sumber : Pengolahan data dengan PLS (2024)*

Dari uji hipotesis, didapat bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0,171, menunjukkan adanya pengaruh positif. Nilai P-values yang menunjukkan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik adalah 0,025, dengan nilai T-statistic sebesar 1,965. Sesuai dengan aturan umum dimana P-values <0,05 dan T-statistic > 1,96, hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik. Dengan demikian, suatu organisasi selalu memiliki beban kerja masing-masing yang dimana beban kerja ini jika terlalu besar atau tinggi maka akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan dan akan mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan.

### **H1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengujian hipotesis, didapati bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0,571, menunjukkan pengaruh positif. Nilai P-values yang membentuk pengaruh antara beban kerja dan kinerja karyawan adalah 0,000, disertai dengan nilai T-statistic sebesar 4,991. Dengan demikian, hasil ini sesuai dengan aturan praktis yang menetapkan bahwa P-values <0.05 dan T-statistic >1,96. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa apabila beban kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat juga.

### **H2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Intrinsik**

Dari hasil pengujian hipotesis, didapati bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0,638, menunjukkan pengaruh positif. Nilai P-values yang membentuk pengaruh antara beban kerja dan motivasi kerja adalah 0,000, disertai dengan nilai T-statistic sebesar 8,259. Dengan demikian, hasil ini sesuai dengan aturan praktis yang menetapkan bahwa P-values  $<0,05$  dan T-statistic  $>1,96$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Hasil ini menunjukkan apabila beban kerja meningkat maka motivasi intrinsik karyawan akan meningkat juga

### **H3. Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengujian hipotesis, didapati bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0,269, menunjukkan pengaruh positif. Nilai P-values yang membentuk pengaruh antara motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah 0,017, disertai dengan nilai T-statistic sebesar 2.116. Dengan demikian, hasil ini sesuai dengan aturan praktis yang menetapkan bahwa P-values  $<0,05$  dan T-statistic  $>1,96$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan apabila motivasi intrinsik meningkat maka kinerja karyawan akan ikut meningkat juga.

### **H4. Peran Motivasi Intrinsik Dalam Memediasi Beban Kerja Dan Kinerja Karyawan**

Dari hasil pengujian hipotesis, didapati bahwa koefisien jalur memiliki nilai positif sebesar 0,171, menunjukkan pengaruh positif. Nilai P-values yang membentuk pengaruh antara beban kerja dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah 0,025, disertai dengan nilai T-statistic sebesar 1,965. Dengan demikian, hasil ini sesuai dengan aturan praktis yang menetapkan bahwa P-values  $<0,05$  dan T-statistic  $>1,96$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik mampu memediasi beban kerja dan kinerja karyawan dengan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan apabila karyawan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi maka kinerja dari karyawan tersebut akan meningkat meskipun beban kerja sangat tinggi.

### 5.1. Pembahasan

Pada penelitian ini dilakukan sebar kuesioner secara online melalui google drive kepada seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Cabang Jambi. Data yang diperoleh pada tahap selanjutnya akan dianalisis sesuai metode analisis SMART PLS 4 untuk menguji hubungan antar variabel dengan melakukan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Berdasarkan pengujian hipotesis, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Cabang Jambi. Berikut merupakan pembahasan dari hasil analisis yang dilakukan dengan SmartPLS (v.4.0).

#### **5.4.1 Gambaran Beban kerja, Kinerja Karyawan, dan Motivasi Intrinsik Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Cabang Jambi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Cabang Jambi tinggi, dilihat dari target yang harus dicapai oleh karyawan harus tepat waktu, kondisi pekerjaan didukung dengan fasilitas tempat kerja yang mendukung, penggunaan waktu kerja dengan baik dan maksimal, serta standar pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan. Kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia, Cabang Jambi tinggi, dilihat dari kualitas kerja hasil pekerjaan karyawan yang telah memenuhi apa yang diharapkan organisasi, karyawan selalu menjaga ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan memiliki inisiatif untuk memperbaiki pekerjaan sebelum dilihat atasan, kemampuan karyawan sangat baik dalam melakukan pekerjaan, serta komunikasi antara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sangat baik. Kinerja karyawan yang baik ini tidak terlepas dengan namanya motivasi intrinsik, organisasi sangat mendukung pemberian motivasi intrinsik kepada karyawan. Hal ini terlihat dari semangat kerja seperti kehadiran bekerja, perasaan bangga terhadap hasil yang dicapai, kebebasan menyampaikan pendapat, pengembangan potensi dan kemampuan, dan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan.

#### **5.4.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan. Ketika karyawan diberikan beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dan keterampilannya, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan tertantang untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Hal ini juga mendorong peningkatan keterampilan dan kompetensi mereka dalam menjalankan tugas-tugas tersebut. Selain itu, beban kerja yang tepat dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang menghadapi beban kerja yang sesuai cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengatur beban kerja dengan cermat, memastikan bahwa beban tersebut tidak terlalu berlebihan atau terlalu ringan, sehingga dapat memaksimalkan kinerja karyawan.

Selain itu, beban kerja yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan kemampuan adaptasi dan manajemen waktu karyawan. Ketika karyawan dihadapkan pada tantangan yang memadai, karyawan akan belajar untuk mengatur prioritas, mengembangkan strategi penyelesaian masalah, dan bekerja lebih efisien. Beban kerja yang dirancang dengan bijaksana juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan potensi maksimalnya, meningkatkan rasa percaya diri, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tim dan perusahaan. Dengan demikian, beban kerja yang optimal tidak hanya mendorong kinerja individu yang lebih baik, tetapi juga mengarah pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu memonitor dan menyesuaikan beban kerja untuk memastikan bahwa karyawan tetap termotivasi, produktif, dan seimbang dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh Ananda & Handayani, (2024) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi pembagian beban

kerja yang merata di PT. Bank Rakyat Indonesia, Cabang Jambi. Penelitian lainnya oleh Abdillah et al., (2022) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **5.4.3 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Intrinsik**

Beban kerja yang dikelola dengan baik dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan. Ketika karyawan diberikan tugas yang menantang namun masih dalam kapasitas yang dapat ditangani, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Tugas yang menantang dapat memberikan rasa pencapaian dan kepuasan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik. Selain itu, beban kerja yang sesuai juga membantu karyawan merasa dihargai dan dipercaya oleh manajemen, yang memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Namun, penting untuk memastikan bahwa beban kerja tidak berlebihan, karena hal ini dapat menyebabkan kelelahan yang justru menurunkan motivasi intrinsik. Dengan demikian, keseimbangan beban kerja yang tepat adalah kunci untuk memaksimalkan motivasi intrinsik karyawan.

Selain itu, beban kerja yang optimal juga berperan dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Ketika karyawan dihadapkan pada tugas yang menuntut, karyawan memiliki kesempatan untuk belajar dan tumbuh secara profesional. Proses ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri dan pencapaian. Motivasi kerja meningkat ketika karyawan melihat bahwa upaya mereka berdampak positif terhadap perkembangan karier mereka. Organisasi yang mampu menyeimbangkan beban kerja secara efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif, di mana karyawan merasa termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dan berinovasi dalam pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Abdillah et al., (2022) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, hal ini dapat dilihat apabila pegawai memandang semua pekerjaan yang dibebankan adalah tanggung jawab dalam bekerja, maka beban tersebut tidaklah

dirasakan ketika menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Nugraheni et al (2022) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja dengan motivasi kerja, tidak berbeda jauh dengan penelitian Abdillah et al ketika seorang karyawan diberikan tugas banyak atau sedikit seharusnya karyawan memandang pekerjaan yang diberikan itu sebagai tanggung jawabnya dalam menyelesaikan sesuai target dan tepat waktu.

#### **5.4.4 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan termotivasi, karyawan cenderung memiliki semangat dari dalam diri yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, berinisiatif lebih banyak, dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tujuan perusahaan. Motivasi yang kuat dapat meningkatkan kualitas kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung lebih produktif, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih baik. Semangat kerja yang tinggi mencerminkan motivasi intrinsik yang kuat, di mana karyawan merasa termotivasi bukan hanya karena insentif materi, tetapi juga karena kepuasan pribadi, rasa tanggung jawab, dan keinginan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Motivasi intrinsik harus menjadi fokus utama bagi manajemen guna memastikan kinerja karyawan yang optimal dan keberhasilan perusahaan.

Motivasi intrinsik yang tinggi mendorong karyawan untuk mencapai target yang lebih ambisius, meningkatkan inovasi, dan berkontribusi lebih banyak terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki etos kerja yang kuat, lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah, dan menunjukkan loyalitas yang lebih besar kepada perusahaan. Selain itu, motivasi kerja yang baik dapat mengurangi tingkat absensi dan turnover, yang berarti karyawan akan lebih betah dan berusaha untuk bertahan di perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian, motivasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu

tetapi juga mendorong peningkatan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, manajemen perlu menciptakan strategi yang efektif dalam memotivasi karyawan, seperti memberikan feedback yang konstruktif, menyediakan peluang untuk pengembangan diri, dan memastikan adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Hal ini didukung oleh penelitian Abdillah et al (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari karyawan yang mempunyai motivasi untuk mencapai suatu tujuan pribadinya, maka yang mereka lakukan harus meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ismartaya et al (2023) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. hal ini dapat dilihat dengan meningkatnya motivasi kerja akan akan mampu meningkatkan sesuatu hasil kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Oleh karena itu pemimpin organisasi harus memiliki dan memberikan motivasi yang tinggi kepada para karyawan agar dapat meningkatkan motivasi para karyawan dan mampu meningkatkan efektifitas kinerja karyawan.

#### **5.4.5 Peran Motivasi Intrinsik Dalam Memediasi Beban Kerja Dan Kinerja Karyawan**

Motivasi intrinsik memainkan peran krusial dalam memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan, menghasilkan dampak positif dan signifikan. Ketika karyawan dihadapkan pada beban kerja yang berat, tingkat motivasi intrinsik yang tinggi dapat berfungsi sebagai penyeimbang yang memitigasi kelelahan yang mungkin timbul. Motivasi intrinsik yang kuat mendorong karyawan untuk tetap fokus dan berkomitmen terhadap tugas-tugas mereka, meskipun beban kerja meningkat. Dengan demikian, karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka memiliki dorongan intrinsik untuk mencapai hasil yang diharapkan dan bahkan melampaui target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik bukan hanya membantu dalam mengelola

beban kerja, tetapi juga memperkuat kinerja karyawan secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien.

Motivasi intrinsik yang tinggi dapat memperkuat persepsi karyawan terhadap makna dan tujuan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka lebih cenderung melihat tantangan dalam beban kerja sebagai peluang untuk berkembang dan belajar, bukan sebagai hambatan. Ini membantu dalam membangun sikap positif dan proaktif dalam menghadapi tugas-tugas yang menantang. Selain itu, motivasi intrinsik yang kuat sering kali berkaitan dengan peningkatan kreativitas dan inisiatif, yang memungkinkan karyawan untuk menemukan solusi inovatif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan demikian, motivasi intrinsik tidak hanya berfungsi sebagai mediator antara beban kerja dan kinerja karyawan, tetapi juga sebagai pendorong utama yang meningkatkan kualitas kinerja melahi peningkatan kepuasan kerja dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap peran mereka.

Penelitian Widiastuti et al (2022) penelitian ini menemukan bahwa sebaiknya motivasi juga ditingkatkan secara personal terhadap karyawan dengan begitu kesadaran karyawan akan kinerja karyawan semakin meningkat. Beban kerja yang tinggi bukanlah hambatan bagi karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, namun beban kerja yang diberikan kepada karyawan itu adalah bentuk tanggung jawab karyawan terhadap amanah yang diberikan oleh atasan. Beban kerja yang tinggi juga dapat memunculkan motivasi intrinsik dalam diri karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yulianis & Yulasmi (2024) bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.