

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENEMPATAN DAN HUBUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK TABUNGAN NEGARA DI PEKANBARU

Kartina Thamrin¹⁾

Sri Indarti²⁾

1) Mahasiswa program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

2) Dosen pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

***Abstract.** The research held in 8 operating office of PT. Bank Tabungan Negara (BTN) in Pekanbaru. The aim is to know the influence of leadership, job placement and work relationship to employee's performance. Population are employees of 8 BTN operating offices in Pekanbaru that consists of 255 employees, while sample number are 156 that using Slovin technique and sampling technique by uses cluster sampling and purposive sampling. Data analysis tool is descriptive quantitative by using multiple regression analysis. The study reveals that leadership, job placement and work relationship significantly influence employee's performance partially and simultaneously. Job placement was found to be the most dominant factor that influences employee's performance.*

Keywords: Leadership, Job Placement, Work Relationship and Performance

PENDAHULUAN

Salah satu bank besar yang merupakan milik pemerintah adalah Bank Tabungan Negara. Selain menerima dana pihak ketiga, bank plat merah ini merupakan bank yang secara resmi ditunjuk untuk fokus pada pembiayaan perumahan bagi masyarakat Indonesia. Dibandingkan dengan 3 bank plat merah lainnya, menurut hasil survey yang menghitung rasio produktivitas setiap karyawan dalam menghasilkan pendapatan, maka BTN berada di urutan paling terakhir. Data dari Bank Indonesia menunjukkan bahwa pada tahun 2014 lalu, setiap karyawan di BTN hanya mampu berkontribusi sebesar Rp 195 juta/orang di tahun 2014. Sedangkan setiap karyawan di Bank Mandiri mampu berkontribusi Rp. 554 juta/orang, BNI sebesar Rp 347 juta/orang dan pada urutan ketiga adalah pegawai BRI yang mampu berkontribusi Rp 260,5 juta/orang (dirangkum dari artikel www.m.beritasatu.com tanggal 27/4/2015).

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa jika dibandingkan dengan 3 bank milik pemerintah lainnya maka kinerja pegawai di BTN tergolong yang paling lemah, sehingga dari perspektif SDM perlu diidentifikasi aspek yang masih menjadi kelemahan serta faktor yang berpotensi menjadi penyebab kelemahan kinerja.

Di wilayah kerja Pekanbaru, BTN memiliki 1 KC, 3 KCP, 1 KCS dan 3 KK sehingga total kantor pelayanan BTN di Pekanbaru adalah 8 kantor dengan total karyawan sebanyak 255 orang karyawan berstatus tetap. Dalam sistem penilaian kinerja SDM, Bank Tabungan Negara memiliki indikator penilaian kinerja karyawan yang dinilai dalam skala E (paling buruk) hingga A (paling baik). Adapun target manajemen di setiap tahun adalah agar skor kinerja karyawan berada pada level mayoritas A yang mencerminkan tingkat kinerja terbaik yang ditunjukkan karyawan.

Rata-rata pencapaian kinerja karyawan di BTN wilayah Pekanbaru berada pada level B+. Meskipun pencapaian ini pada dasarnya tidak buruk, namun masih berada pada target ekspektasi manajemen untuk mendapatkan jajaran karyawan yang mayoritas memiliki level kinerja A sebagai cerminan kinerja terbaik. Selain itu beberapa skor rata-rata yang A maupun B mengalami fluktuasi di setiap tahunnya, yang mencerminkan peningkatan hasil kerja tidak dapat dicapai secara konsisten.

Kurang optimalnya kinerja karyawan ini tercermin dari kualitas hasil kerja yang kurang sesuai dengan target mutu yang

diharapkan. Beberapa kesalahan dalam bekerja masih kerap terjadi sehingga menimbulkan pekerjaan ulang (*rework*) yang kemudian menjadi penghambat bagi terselesaikannya jumlah pekerjaan sebagaimana yang ditargetkan. Banyak karyawan mempersepsikan kurang efisien dalam mempergunakan waktu kerja, seperti keterlambatan, ketidakhadiran maupun penundaan-penundaan kerja yang menyebabkan penyelesaian kerja menjadi terhalang. Beberapa karyawan juga terkesan sulit untuk bekerjasama dengan orang lain, baik di unit kerja yang sama maupun dengan unit-unit kerja lainnya.

Kinerja karyawan bisa dipengaruhi dari aspek internal maupun eksternal individu yang bersangkutan. Faktor eksternal atau yang berasal dari organisasi adalah kepemimpinan. Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan (*leadership factor*) mempengaruhi kinerja seseorang. Bahkan dalam penelitian Sari, *et.,al.*, (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Fenomena yang kerap terjadi menurut pandangan karyawan di lingkungan BTN wilayah Pekanbaru, yaitu kemampuan pimpinan sebagai pihak yang bisa menjadi pemersatu di antara bawahan, sejawat dan juga kerjasama vertikal ke atas ketika terjadi konflik ataupun permasalahan dalam proses pekerjaan. Sejumlah kejadian menunjukkan laporan pekerjaan terhenti di bagian-bagian tertentu akibat komunikasi yang terputus atau terganggu sehingga terjadi kesalahpahaman dalam memaknai suatu pekerjaan. Akibatnya diantara karyawan saling menyalahkan. Ketika terjadi suatu konflik, karyawan justru merasakan bahwa pimpinan mereka tidak menempatkan dirinya sebagai pemersatu atau penengah, namun sebaliknya justru terjebak menjadi bagian dari konflik, dan bukannya menengahi konflik serta mencari solusi yang terbaik. Karyawan merasakan adanya keberpihakan pimpinan pada salah satu pihak yang berkonflik. Tentunya fenomena ini menyiratkan adanya konflik

kepentingan yang kuat dari pimpinan sehingga konflik yang terjadi kurang dapat diselesaikan secara obyektif. Padahal karyawan mengharapkan bisa mengontrol pikiran dan perasaan obyektivitas pimpinan secara seimbang dan dapat memahami setiap karyawannya secara lebih adil.

Masalah lainnya dari aspek kepemimpinan di lingkungan BTN wilayah Pekanbaru adalah kurang memiliki visi yang kuat pada keberlangsungan perusahaan secara berkesinambungan. Cukup banyak karyawan yang kurang yakin pimpinannya memiliki visi dan misi pelayanan terbaik bagi karyawan maupun nasabah, sehingga kurang berorientasi pada perlunya tindakan-tindakan progresif untuk menyempurnakan pelayanan internal (bagi karyawan) dan eksternal (bagi nasabah). Pimpinan juga dipersepsikan kurang mampu menjalankan fungsi pemberdaya bagi karyawan. Hal ini terlihat dari kurang mampunya pimpinan dalam mengenali potensi dari karyawan dengan baik, sehingga dalam penempatan posisinya menjadi kurang proporsional dengan kemampuan dan minat yang dimiliki karyawan.

Selain kepemimpinan, kinerja seorang karyawan bisa dipengaruhi oleh aspek ketepatan dalam melakukan penempatan seorang karyawan pada posisi-posisi tertentu. Menurut Hasibuan (2007:64), dengan penempatan yang tepat maka kinerja karyawan akan mencapai hasil yang optimal. Sedangkan hasil penelitian Goni, *et.,al.*, (2015) menyimpulkan bahwa penempatan menjadi faktor yang paling kuat mempengaruhi kinerja.

BTN sebagai BUMN masih dibatasi oleh aturan-aturan birokratis, penempatan karyawan pada posisi tertentu masih cukup sering dilakukan tanpa landasan objektivitas yang sehat dan rasional. Faktor subyektivitas dan kedekatan antara pimpinan dengan kelompok-kelompok di organisasi seringkali menjadi pertimbangan yang paling kerap dilakukan dalam masalah penempatan kerja seorang karyawan pada posisi tertentu.

Di wilayah kerja BTN Pekanbaru,

bentuk kongkret penempatan kerja karyawan dilakukan melalui rotasi, mutasi, demosi dan juga promosi. Metode yang paling sering dilakukan adalah berupa rotasi dimana posisi seorang karyawan ditukar ke posisi lain yang memiliki perbedaan tugas dan fungsinya. Metode promosi merupakan cara kedua terbanyak yang dilakukan dimana seorang karyawan diangkat untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, baik di kantor yang sama maupun setelah dimutasi ke kantor pelayanan BTN lainnya. Adapun demosi yang merupakan penurunan jabatan atau posisi seorang karyawan terjadi karena rekam jejak kinerja karyawan yang mendapatkan penilaian tidak memuaskan ataupun dikarenakan melakukan kesalahan yang berdampak signifikan pada kinerja perusahaan.

Cukup banyak terjadi keluhan dari para karyawan mengenai metode penempatan kerja yang dilakukan oleh manajemen BTN. Yang paling banyak dikeluhkan adalah pola promosi karyawan yang kurang melihat aspek kemampuan kerja dan pertimbangan kepribadian karyawan. Meskipun dalam hal penilaian kerja secara kuantitatif seseorang memiliki skor yang sangat baik, namun karyawan menganggap bahwa manaje men kurang mempertimbangkan masalah kepribadiannya, sehingga ketika menjadi pimpinan di unit-unit kerja tertentu, penerimaan karyawan menjadi kurang positif karena karyawan yang dipromosi kan tersebut kurang memiliki kepribadian yang bisa toleran, empati dan bisa bekerjasama dengan karyawan lainnya.

Adapun menurut Subkhi & Jauhar (2013:43) menyatakan bahwa hubungan dan dukungan atasan dan teman kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku kinerja individu. Putri, *et.,al.*, (2015) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa lingkungan sosial yang berpengaruh terhadap kinerja adalah hubungan dengan rekan kerja, kerjasama tim dan motivasi. Laniwidyanto (2010) pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kualitas hubungan kerja di perusahaan yang baik, tentu mengindikasikan adanya kontak/interaksi yang tinggi antara individu yang bersangkutan dengan yang lain, dimana akan terjadi pertukaran komunikasi yang baik diantara mereka. Seseorang juga akan memiliki harapan yang jelas untuk bisa dibantu dan didukung oleh pihak lain melalui peran-peran yang dijalankannya di organisasi serta informasi yang dibutuhkan dalam rangka penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Komunikasi menjadi kunci utama dalam hubungan di tempat kerja, baik komunikasi dengan sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan.

Namun fenomena yang terjadi di perusahaan tidak seideal apa yang diharapkan oleh manajemen. Pada beberapa kasus menurut karyawan, sulit untuk meminta bantuan dari rekan kerja jika mereka menemui kesulitan dalam penyelesaian pekerjaannya, terutama apabila terjadi di luar jam kerja. Komunikasi yang terjalin menjadi kurang akrab diantara sesama rekan kerja. Faktor lain muncul pula dari perilaku atasan. Sejumlah karyawan yang penulis wawancarai menyampaikan bahwa cukup sering terjadi inkonsistensi dari pimpinan ketika memberikan instruksi pekerjaan sehingga menyebabkan keragu-raguan pada karyawan untuk mengeksekusi perintah yang diterima. Keraguan itu muncul akibat informasi yang kurang jelas dan tegas yang disampaikan atasan yang sekaligus mencerminkan kurang lancarnya komunikasi vertikal yang terjalin antara bawahan dan atasan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja karyawan?

KERANGKA TEORI

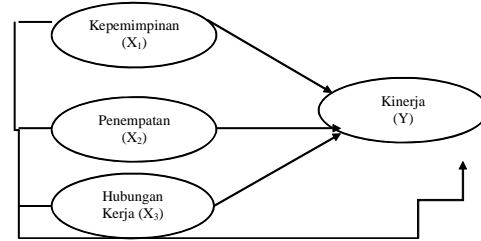
Kinerja seorang karyawan merupakan awal yang sangat penting bagi terciptanya kinerja perusahaan. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya pencapaian kinerja karyawannya.

Kinerja bisa dipengaruhi dari aspek internal maupun eksternal individu yang bersangkutan. Faktor eksternal atau yang berasal dari organisasi adalah kepemimpinan. Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan (*leadership factor*) mempengaruhi kinerja seseorang. Bahkan dalam penelitian Sari, *et.,al.*, (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi kinerja.

Selain itu menurut Hasibuan (2007:64), dengan penempatan yang tepat maka kinerja karyawan akan mencapai hasil yang optimal. Sementara menurut hasil penelitian Goni, *et.,al.*, (2015) disimpulkan bahwa penempatan menjadi faktor yang paling kuat mempengaruhi kinerja. Bahkan pada penelitian Rayadi (2012) ketepatan penempatan adalah salah satu faktor yang paling mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Adapun menurut Subkhi & Jauhar (2013:43) menyatakan bahwa hubungan dan dukungan atasan dan teman kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku kinerja individu. Putri, *et.,al.*, (2015) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa lingkungan sosial yang berpengaruh terhadap kinerja adalah hubungan dengan rekan kerja, kerjasama tim dan motivasi. Laniwidyanto (2010) pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Untuk lebih jelasnya hubungan antara variabel dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 1 : Kerangka Penelitian
Sumber : Wibowo (2011); Hasibuan (2007); Subkhi & Jauhar (2013)

HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka penelitian di atas maka dapat ditarik sejumlah hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODOLOGI

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap di BTN wilayah kerja Pekanbaru akhir tahun 2015 berjumlah total sebanyak 255 orang. Mengingat keterbatasan yang dihadapi dalam pelaksanaan penelitian, maka jumlah sampel dibatasi dengan menggunakan formulasi Slovin yaitu sebanyak 156 yang dipilih dengan teknik *cluster sampling dan purposive sampling*. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap 30 orang responden. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Adapun variabel penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah:

- a. Variabel Independen, terdiri dari Kepemimpinan, Penempatan dan Hubungan Kerja.

b. Variabel Dependen, terdiri dari Kinerja.

ANALISIS DATA

Karakteristik Responden

Hasil pengelompokkan menunjukkan mayoritas responden dalam penelitian ini adalah wanita (53,8%) dimana mayoritasnya berusia antara 41 tahun hingga 50 tahun (46,2%),serta memiliki masa kerja 4 tahun hingga 6 tahun (37,8%). Adapun tingkat pendidikan terakhir mayoritas karyawan adalah sarjana (55,1%).

Analisis Deskriptif Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan rata-rata kinerja hanya berada pada kategori cukup. Aspek yang paling baik adalah kedisiplinan waktu yang tercermin dari kehadiran dan rendahnya keterlambatan kerja. Kedua aspek ini pada dasarnya memang membawa konsekuensi sanksi berupa pemotongan tunjangan apabila dilakukan oleh pegawai.

Aspek kinerja yang paling perlu mendapatkan perhatian dan dilakukan perbaikan segera adalah dalam hal pengelolaan waktu kerja yang kurang efektif dilakukan oleh pegawai. Kurang konsistennya arahan kerja yang dilakukan pimpinan bisa disimpulkan menjadi sebab mengapa penyelesaian kerja tidak tepat waktu. Pola komunikasi dari pimpinan yang dirasakan kurang jelas ketika sedang memberikan arahan kerja kepada para bawahannya cukup menyulitkan pegawai untuk bisa cepat menyelesaikan pekerjaannya.

Kesalahan kerja juga masih sering terjadi sehingga pegawai sering melakukan *rework* (pekerjaan ulang) atas kesalahan-kesalahan kerja tersebut. Alasannya adalah dikarenakan banyak pegawai masih kurang cermat dalam melakukan pekerjaannya. Akibat pengulangan-pengulangan kerja yang masih sering dilakukan maka target jumlah pekerjaan yang ditetapkan kepada pegawai cukup sering tidak dapat direalisasikan dengan tepat mutu dan tepat waktu.

Permasalahan kerjasama dengan

sesama rekan kerja di perusahaan juga menjadi kendala yang cukup berarti. Menurut pegawai kerap terjadi kendala komunikasi yang saling menyalahkan apabila terjadi kesalahan atau permasalahan dalam situasi kerja tertentu yang melibatkan tim kerja satu bagian maupun antar bagian. Terjadi egosektoral pada masing-masing bagian sehingga para pihak di bagian tertentu cenderung tidak memahami apa yang menjadi permasalahan di bagian lainnya.

Kepemimpinan

Kepemimpinan mencerminkan kemampuan pimpinan dalam mengarahkan para bawahannya. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara umum, kepemimpinan hanya dipersepsikan rata-rata pegawai pada kategori yang cukup. Aspek yang paling tinggi adalah keteladanan sikap pimpinan bagi para bawahannya. Aspek yang paling buruk adalah dalam hal ketidakmampuan pimpinan dalam mengenali perbedaan yang terjadi di lingkungan bawahan, serta tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk bisa memper satukan seluruh perbedaan yang terjadi. Dalam beberapa kasus menurut pegawai, pimpinan bahkan dinilai cenderung berpihak pada salah satu kelompok atau individu ketika terjadi konflik yang semestinya membutuhkan objektivitas dan keadilan pimpinan dalam menganalisis masalah yang terjadi tanpa diskriminasi. Hal ini bisa dilihat dalam hal pemberian sanksi yang kurang konsisten, dimana pegawai yang satu mendapatkan sanksi lebih berat dari pegawai lainnya yang melakukan pelanggaran yang sama, dimana perbedaan pengenaan sanksi ini dikarenakan adanya tendensi bahwa terdapat kedekatan-kedekatan khusus antara pegawai yang bersangkutan dengan pimpinan. Hal ini sekaligus pula menjustifikasi hasil penelitian bahwa dalam beberapa kasus pimpinan kurang dapat menyeimbangkan antara rasio (pikiran) dan emosi (perasaan) secara objektif ketika dihadapkan pada permasalahan di tempat kerja yang didalamnya terdapat unsur kepentingan.

Aspek kepemimpinan lainnya yang masuk pada kategori buruk adalah penilaian

rata-rata pegawai bahwa pimpinan kurang mampu menjalankan fungsi pemberdaya bagi karyawan. Hal ini terlihat dari kurang mampunya pimpinan dalam mengenali potensi dari karyawan dengan baik, sehingga dalam penempatan posisinya menjadi kurang proporsional dengan kemampuan dan minat yang dimiliki karyawan. Hal ini menjadi salah satu alasan mengapa pimpinan dinilai kurang bisa mendorong pengembangan kapasitas individu para bawahan secara optimal di tempat kerja.

Masalah lainnya dari aspek kepemimpinan di lingkungan BTN wilayah Pekanbaru adalah kurang memiliki visi yang kuat pada pelayanan secara berkesinambungan. Cukup banyak karyawan yang kurang yakin pimpinannya memiliki visi dan misi pelayanan terbaik bagi karyawan maupun nasabah, sehingga kurang berorientasi pada perlunya tindakan-tindakan progresif untuk menyempurnakan pelayanan internal (bagi karyawan) dan eksternal (bagi nasabah). Hal ini menegaskan kekurangan kemampuan pimpinan perusahaan dalam memberikan keteladanan yang baik dengan bersikap dan berperilaku produktif di hadapan bawahannya.

Penempatan

Penempatan merefleksikan ketepatan pengalokasian sumberdaya manusia pada posisi-posisi di perusahaan. Secara umum hasil penelitian masih menunjukkan rata-rata pegawai menilai penempatan di perusahaan hanya sebatas kategori cukup saja. Satu-satunya aspek yang dirasakan sudah tepat adalah pada aspek adanya kebutuhan riil jabatan sebelum dilakukan proses penempatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lowongan pada posisi-posisi tertentu benar-benar diperlukan untuk menunjang keberhasilan program kerja di perusahaan. Bisa disimpulkan bahwa tidak ada posisi-posisi yang sebenarnya tidak dibutuhkan di perusahaan. Pengisian lowongan dilakukan perusahaan baik dengan penarikan internal maupun eksternal.

Permasalahan utama dalam hal penempatan adalah dikarenakan pegawai

yang diseleksi dan dipilih untuk ditempatkan pada posisi-posisi strategis tertentu dirasakan kurang memiliki potensi yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipersyaratkan. Meskipun dalam hal penilaian kerja secara kuantitatif seseorang memiliki skor yang sangat baik, namun karyawan menganggap bahwa manajemen kurang mempertimbangkan masalah kepribadiannya, sehingga ketika menjadi pimpinan di unit-unit kerja tertentu, penerimaan karyawan menjadi kurang positif karena karyawan yang dipromosikan tersebut kurang memiliki kepribadian yang bisa toleran, empati dan bisa bekerjasama dengan karyawan lainnya.

BTN yang meskipun ruang geraknya sebagai BUMN namun masih dibatasi oleh aturan-aturan birokratis, penempatan-penempatan karyawan pada posisi-posisi tertentu masih cukup sering dilakukan tanpa landasan objektivitas yang sehat dan rasional. Faktor subyektivitas dan kedekatan antara pimpinan dengan kelompok-kelompok di organisasi seringkali menjadi pertimbangan yang paling kerap dilakukan dalam masalah penempatan kerja seorang karyawan pada posisi tertentu. Dalam hal ini mengakibatkan standar kinerja dan kemampuan pegawai bisa saja diabaikan apabila terjadi intervensi politik organisasi didalamnya.

Program penempatan kerja karyawan terus berlangsung dalam bentuk promosi, mutasi, demosi maupun rotasi. Metode yang paling sering dilakukan adalah berupa rotasi dimana posisi seorang karyawan ditukar ke posisi lain yang memiliki perbedaan tugas dan fungsinya. Namun dalam beberapa kasus, rotasi dilakukan secara kurang tepat dikarenakan penempatan dengan metode rotasi dilakukan dengan menempatkan pegawai pada posisi-posisi yang pada dasarnya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

Hubungan Kerja

Hubungan kerja mencerminkan seluruh interaksi yang terjadi di tempat kerja, baik antar rekan kerja maupun hubungan atasan bawahan. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa secara umum suasana hubungan kerja di perusahaan hanya masuk pada kategori cukup. Aspek yang paling bagus adalah masalah komunikasi yang cukup baik antar sesama rekan kerja. Sebaliknya, hubungan pegawai dengan atasan menjadi kendala paling buruk yang menyebabkan suasana kerja menjadi kurang kondusif di perusahaan. Aspek *feedback* (umpan balik) dari atasan merupakan indikator yang paling perlu mendapatkan perhatian dan perbaikan segera. Pimpinan kurang aktif dan antusias ketika melakukan penilaian kinerja pegawai dan memberikan informasi yang jelas mengenai apa yang sudah dan belum dicapai pegawai, dan memberikan solusi konstruktif kepada pegawai untuk bisa memperbaiki kinerjanya tersebut. Para pegawai pada dasarnya sangat mengharapkan umpan balik ini dari pimpinan, karena itu berarti atasan menaruh perhatian kepada pegawainya dan berusaha untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kapasitas para pegawai dengan umpan balik tersebut.

Komunikasi menjadi kunci utama dalam hubungan yang terjadi di tempat kerja, baik komunikasi dengan sesama rekan kerja maupun dengan pimpinan. Dalam hasil penelitian juga memperlihatkan buruknya pola komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Komunikasi cenderung bersifat formal yang kaku serta kurang konsisten. Sejumlah pegawai menyampaikan bahwa cukup sering terjadi inkonsistensi dari pimpinan ketika memberikan instruksi

pekerjaan sehingga menyebabkan keraguan pada pegawai untuk mengeksekusi perintah yang diterima. Keraguan itu muncul akibat informasi yang kurang jelas dan tegas yang disampaikan atasan yang sekaligus mencerminkan kurang lancarnya komunikasi vertikal yang terjalin antara bawahan dan atasan.

Kualitas hubungan kerja di perusahaan yang baik, tentu mengindikasikan adanya kontak/interaksi yang tinggi antara individu yang bersangkutan dengan yang lain, dimana akan terjadi pertukaran komunikasi yang baik diantara mereka. Seseorang juga akan memiliki harapan yang jelas untuk bisa dibantu dan didukung oleh pihak lain melalui peran-peran yang dijalankannya di organisasi serta informasi yang dibutuhkan dalam rangka penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Namun hasil penelitian yang ada tidak seideal apa yang diharapkan oleh manajemen. Pada beberapa kasus menurut karyawan, sulit untuk meminta bantuan dari rekan kerja jika mereka menemui kesulitan dalam penyelesaian pekerjaannya, terutama apabila terjadi di luar jam kerja. Komunikasi yang terjalin menjadi kurang akrab diantara sesama rekan kerja.

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Untuk melakukan pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda, untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1
Hasil Pengujian Regresi Berganda

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	t _{hitung}	Signifikasi
Konstanta	0.442	-	-
Kepemimpinan	0.330	5.054	0.000
Penempatan	0.596	7.853	0.000
Hubungan Kerja	0.178	2.608	0.010
R ² = 0.861 F _{hitung} = 315.025 F _{tabel} = 2.6641 t _{tabel} = 1.976			

Sumber: Data olahan, 2016

Persamaan Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengujian regresi linier berganda dapat ditarik sebuah persamaan regresi: $Y = 0,442 + 0,330X_1 + 0,596X_2 + 0,178X_3 + e_i$ yang dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- Jika diasumsikan variabel kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja adalah konstan atau sama dengan nol, maka kinerja pegawai memiliki nilai sebesar 0,442. Hasil ini timbul dari kondisi kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja yang telah ada sekarang ini tanpa adanya perubahan.
- Jika variabel kepemimpinan ditingkatkan sebesar satu satuan, dan variabel penempatan dan hubungan kerja diasumsikan konstan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,330. Sebaliknya, jika terjadi penurunan efektivitas kepemimpinan sebesar 1 satuan, dimana variabel penempatan dan hubungan kerja diasumsikan konstan maka akan terjadi penurunan sebesar 0,330.
- Jika variabel penempatan ditingkatkan sebesar satu satuan, dan variabel kepemimpinan dan hubungan kerja diasumsikan konstan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,596. Sebaliknya, jika terjadi penurunan efektivitas penempatan kerja sebesar 1 satuan, dimana variabel kepemimpinan dan hubungan kerja diasumsikan konstan maka akan terjadi penurunan sebesar 0,596.
- Jika variabel hubungan kerja ditingkatkan sebesar satu satuan, dan variabel kepemimpinan dan penempatan diasumsikan konstan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,178. Sebaliknya, jika terjadi penurunan kondusivitas hubungan kerja sebesar 1 satuan, dimana variabel kepemimpinan dan penempatan diasumsikan konstan maka akan terjadi penurunan sebesar 0,178.

Pada persamaan regresi yang terjadi terlihat bahwa seluruh *slope* memiliki nilai

positif (+), yang menandakan bahwa terjadi arah pengaruh yang searah (linier) dari variabel kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja terhadap kinerja pegawai. Jika terjadi peningkatan pada ketiga variabel independen maka variabel dependen juga akan mengalami kenaikan. Sebaliknya, variabel dependen akan mengalami penurunan bilamana terjadi penurunan pada ketiga variabel independen yaitu kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja.

Koefisien Determinasi

Nilai $R^2 = 0,861$ mengisyaratkan bahwa kinerja pegawai di BTN sebesar 86,1% ditentukan oleh variasi yang terjadi pada variabel kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja yang dirasakan pegawai di perusahaan. Hanya ada 13,9% pengaruh yang bisa ditimbulkan dari faktor diluar kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja memainkan peranan penting dalam menentukan baik buruknya kinerja pegawai di BTN Pekanbaru.

Hasil Uji Simultan

Nilai $F_{hitung} 315,025 > F_{tabel} 2,6641$ dengan nilai sig. $F 0,000 < \alpha 0,05$ mengindikasikan bahwa kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Peningkatan pada ketiga variabel tersebut secara bersamaan dapat menjadikan pegawai di perusahaan menjadi lebih baik kinerjanya. Dengan demikian maka hipotesis pertama pada penelitian ini dapat diterima.

Hasil Uji Parsial

Nilai signifikansi variabel kepemimpinan $0,000 < \alpha 0,05$ serta nilai $t_{hitung} 5,054 > t_{tabel} 1,976$ menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maknanya adalah, semakin efektif pola kepemimpinan berjalan di perusahaan, maka tingkat kinerja pegawai akan semakin baik. Sebaliknya, kinerja pegawai akan mengalami

penurunan apabila pimpinan kurang baik dalam menjalankan pola kepemimpinannya. Dengan hasil ini maka hipotesis kedua penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dapat diterima.

Nilai signifikansi variabel penempatan $0,000 < \alpha 0,05$ serta nilai $t_{hitung} 7,853 > t_{tabel} 1,976$ menunjukkan bahwa variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maknanya adalah, semakin tepat pegawai ditempatkan pada posisi dan jabatan tertentu, maka pegawai tersebut akan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Sebaliknya, kinerja pegawai akan menjadi kurang optimal apabila ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tidak sesuai dengan kapasitasnya. Dengan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian yang menyatakan bahwa penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dapat diterima.

Nilai signifikansi variabel hubungan kerja $0,010 < \alpha 0,05$ serta nilai $t_{hitung} 2,608 > t_{tabel} 1,976$ menunjukkan bahwa variabel hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maknanya adalah, jika hubungan kerja di perusahaan berjalan secara kondusif, maka para pegawai akan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Sebaliknya, kinerja pegawai akan menjadi kurang optimal apabila situasi hubungan kerja di perusahaan berlangsung kurang kondusif. Dengan hasil ini maka hipotesis keempat penelitian yang menyatakan bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dapat diterima.

Jika membandingkan besaran nilai koefisien dan t_{hitung} ketiga variabel independen, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan BTN Pekanbaru lebih ditentukan oleh faktor ketepatan penempatan kerja dibandingkan pengaruh yang diberikan oleh faktor kepemimpinan dan hubungan kerja. Sedangkan kontribusi paling minimal diberikan oleh hubungan kerja. Dengan

demikian maka hipotesis kelima yang menyatakan bahwa penempatan merupakan faktor dominan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BTN Pekanbaru. Maknanya adalah bahwa semakin tepat pegawai ditempatkan pada posisi dan jabatan tertentu, maka pegawai tersebut akan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, kinerja pegawai akan menjadi kurang optimal apabila ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tidak sesuai dengan kapasitasnya.

Kesimpulan tersebut dengan demikian menguatkan landasan teori yang dikemukakan oleh Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) yang menyatakan bahwa faktor kepemimpinan (*leadership factor*) mempengaruhi kinerja seseorang. sedangkan secara empirik, kesimpulan ini sejalan dengan Mappamiring (2015) dan June & Mahmood (2011) bahwa aspek kepemimpinan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang di organisasi. Izidor & Iheriohanma (2016) menguatkan kesimpulannya bahwa seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat meningkatkan kinerja para pegawai di organisasi.

Hasil analisis deskriptif masih menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan BTN Pekanbaru berada pada kategori yang kurang bagus atau kurang optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Permasalahan utama yang menjadi kendala kinerja adalah kurang harmonisnya kerjasama antara atasan bawahan. Komunikasi vertikal terkesan formal dan kaku, sehingga pegawai merasa ada jarak yang terbangun antara pimpinan dengan para pegawai. Dalam hal pengelolaan waktu kerja, pegawai juga mempersepsikan kurang optimal, dimana cukup banyak pekerjaan yang

tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Salah satu kendalanya adalah dikarenakan tingkat kecermatan kerja yang kurang baik, sehingga sering terjadi kesalahan kerja berulang yang berujung pada pekerjaan ulang (*rework*).

Dalam hal ini maka peran kepemimpinan yang secara umum berdasarkan hasil analisis deskriptif masuk pada kategori kurang baik, menjadi alasan bagi buruknya kinerja pegawai. Ketidakmampuan pimpinan dalam mengenali perbedaan dan potensi para pegawai dan ketidakmampuannya mengelola serta mempersatukan berbagai perbedaan yang terjadi tersebut memberikan dampak yang signifikan bagi kurangnya kinerja para pegawai. Hasil penelitian juga memperlihatkan kurangnya kemampuan pimpinan dalam menyeimbangkan rasio dan emosional secara baik dalam menyikapi sebuah konflik yang terjadi, sehingga bisa memberikan dampak pada pelemahan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Dengan demikian maka implementasinya bagi BTN Pekanbaru tentu saja harus lebih mampu mengaktifkan pola kepemimpinan setiap pimpinan unit kerja yang ada, sehingga di masa yang akan datang faktor kepemimpinan ini bisa menjadi pendorong bagi peningkatan kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Penempatan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan makna bahwa, semakin tepat pegawai ditempatkan pada posisi dan jabatan tertentu, maka pegawai tersebut akan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, kinerja pegawai akan menjadi kurang optimal apabila ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tidak sesuai dengan kapasitasnya.

Hasibuan (2007:64) dalam bukunya menuliskan bahwa dengan penempatan yang tepat maka kinerja karyawan akan mencapai hasil yang optimal. Secara empirik kesimpulan ini juga menguatkan kesimpulan penelitian Siahaan & Lumbanraja (2016), Karmita,

et.,al., (2015) dan Rayadi (2012) yang menyatakan bahwa ketepatan penempatan adalah salah satu faktor yang paling mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Lebih jelasnya, Suleiman (2013) menyatakan bahwa jika karyawan ditempatkan dengan tepat pada posisi yang paling tepat akan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas menjadi jauh lebih baik dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Namun sayangnya dari hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum pola penempatan kerja bagi pegawai di lingkungan BTN Pekanbaru masih belum efektif. Dalam arti kata, masih sering terjadi penempatan yang kurang tepat. Permasalahan paling krusialnya adalah kurangnya pertimbangan akan potensi yang dimiliki pegawai, kurang mempertimbangkan kepribadian pegawai dan cukup sering mengabaikan penilaian akan pencapaian standar kinerja pegawai yang bersangkutan. Bisa dikatakan dalam beberapa kasus, pegawai merasakan bahwa penempatan-penempatan pada jabatan strategis tertentu lebih didasari pada aspek politik organisasi daripada kapasitas individu. Akibatnya tentu saja penempatan yang tidak tepat akan menghasilkan para pegawai yang tidak bisa berkinerja dengan optimal pada jabatan yang disandanginya maka implementasinya bagi manaje men BTN Pekanbaru agar bisa meningkatkan kinerja para pegawainya tentu saja adalah dengan melakukan program-program penempatan yang tepat, baik dengan jalan rekrutmen baru, mutasi, promosi maupun rotasi di lingkungan perusahaan. Dengan penempatan yang tepat maka kemampuan dan pengalaman yang dimiliki pegawai yang bersangkutan akan sejalan dengan kualifikasi jabatan dimana mereka ditempatkan.

Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini memberikan makna bahwa jika hubungan kerja di perusahaan kondusif, maka para

pegawai akan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, kinerja pegawai akan menjadi kurang optimal apabila situasi hubungan kerja di perusahaan berlangsung kurang kondusif.

Hasil penelitian ini dengan demikian menguatkan teori yang pernah dikemukakan oleh Subkhi & Jauhar (2013:43) yang menyatakan bahwa hubungan dan dukungan atasan dan teman kerja merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku kinerja individu. Kesimpulan ini memiliki kesamaan hasil dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang menekankan perlunya menciptakan hubungan kerja yang kondusif antar sesama rekan kerja maupun hubungan atasan bawahan di organisasi agar bisa meningkatkan kinerja pegawai (Putri, *et.,al.*, 2015; Ashraf & Javed, 2014; Min & Young, 2014; Laniwidyanti, 2010). Namun jika dibandingkan dengan kesimpulan penelitian Rayadi (2012) terjadi pertentangan dimana pada penelitiannya tidak menemukan adanya pengaruh signifikan dari hubungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Namun berdasarkan hasil analisis deskriptif masih menunjukkan bahwa pola hubungan kerja yang terjadi di BTN Pekanbaru berlangsung kurang kondusif. Hubungan kerja vertikal antara pimpinan dan bawahan merupakan kendala utama yang terjadi. Permasalahan terjadi dikarenakan pola komunikasi pimpinan yang dirasakan kurang akrab dan kurang memberikan umpan balik proaktif kepada hasil penyelesaian pekerjaan dan tanggung jawab bawahan masing-masing. Padahal pegawai mengharapkan agar apa yang sedang dan sudah mereka kerjakan bisa diperhatikan dan dievaluasi secara langsung oleh atasan, sehingga mereka bisa mengetahui apa-apa yang masih perlu diperbaiki.

Dengan demikian maka implementasi manajerial yang dapat dilakukan perusahaan agar bisa mendapatkan kinerja yang lebih optimal dari para pegawainya adalah dengan lebih mengkondusifkan hubungan kerja, baik horizontal maupun vertikal sehingga suasana kerja yang terbangun bisa akrab, kekeluargaan dan

menyenangkan secara psikologis. Hal ini bisa sekaligus menjadi retensi dan faktor penghambat keluar (*exit barrier*) bagi para pegawai agar bisa bertahan di organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa kinerja para pegawai BTN Pekanbaru paling dipengaruhi oleh aspek ketepatan penempatan kerja dibandingkan pengaruh dari kepemimpinan dan hubungan kerja. Dalam hal ini maka hasil ini sejalan dengan apa yang disimpulkan pada penelitian Goni, *et.,al.*, (2015) bahwa penempatan menjadi faktor yang paling kuat mempengaruhi kinerja. Namun dibandungkan dengan penelitian Sari, *et.,al.*, (2012) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan, maka kesimpulan penelitian ini menjadi bertentangan.

Dengan demikian maka implementasi dari hasil penelitian ini menekankan kepada manajemen BTN Pekanbaru untuk lebih mengedepankan perbaikan efektivitas penempatan kerja dalam rangka perbaikan kinerja dalam jangka pendek. Sedangkan perbaikan efektivitas kepemimpinan dan hubungan kerja bisa ditempatkan pada skala prioritas kedua dan ketiga dalam program perbaikan kinerja pegawai dalam jangka menengah dan panjang..

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan terbatas di BTN Pekanbaru, sehingga hasil penelitian ini kurang dapat digeneralisir untuk karakteristik organisasi perbankan maupun jenis organisasi lainnya. Demikian pula dalam hal jumlah populasi penelitian yang sangat terbatas jika dibandingkan dengan total populasi tenaga kerja di seluruh cabang BTN di seluruh Indonesia.

Penelitian ini sendiri hanya membatasi pada faktor kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja sebagai faktor anteseden kinerja, sehingga untuk membuat sebuah model yang komprehensif bagi peningkatan kinerja masih dibutuhkan faktor-faktor lainnya seperti kompensasi, kedisiplinan dan aspek-

aspek lain yang belum diteliti pada penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peningkatan efektivitas kepemimpinan, penempatan dan kondusivitas hubungan kerja di perusahaan secara bersama-sama akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang kurang baik pada akhirnya hanya akan melahirkan kinerja pegawai yang kurang bagus.
3. Penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan penempatan posisi yang kurang tepat pada akhirnya hanya akan membuat pegawai kurang memiliki kinerja yang optimal.
4. Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan hubungan kerja yang kurang baik pada akhirnya hanya akan membuat pegawai sulit memiliki kinerja yang optimal.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa pencapaian kinerja, kepemimpinan, penempatan dan hubungan kerja masih belum optimal. Oleh karena itu penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai yang perlu dioptimalkan direkomendasikan dimulai dari perbaikan kerjasama atasan dan bawahan. Pimpinan disarankan lebih sering melakukan briefing harian dengan pegawai dalam suasana yang informal sebagai *ice breaking* (memecah kebuntuan komunikasi). Dengan suasana yang lebih kekeluargaan maka kerjasama akan bisa terjalin lebih harmonis. Prioritas kedua adalah membiasakan pegawai memiliki rencana

kerja harian dan pimpinan setiap unit kerja mengevaluasi pencapaian setiap rencana kerja harian tersebut pada akhir kerja.

2. Peningkatan kinerja perlu didorong melalui pengaktifan kepemimpinan di organisasi. Langkah pertama untuk mengaktifkan kepemimpinan sebaiknya dimulai dari pengenalan personal dari pimpinan unit kerja kepada masing-masing pegawai dibawahnya. Dengan begitu maka pimpinan bisa memahami potensi dan karakteristik yang unik dari setiap pegawainya, agar pimpinan bisa menemukan kesamaan diantara para pegawai dan menjadikan perbedaan potensi pegawai sebagai kekuatan tim kerja. Diperlukan adanya komunikasi yang lebih baik antara bawahan dengan pimpinan sebab kinerja bawahan dipengaruhi oleh kejelasan komunikasi dengan pimpinannya.
3. Peningkatan kinerja perlu didorong melalui perbaikan aspek penempatan. Proses penempatan perlu dimulai dari penetapan kualifikasi jabatan secara jelas dan rinci, mencakup pada penilaian kesesuaian potensi dan kepribadian, selain dari kapasitas individu pegawai masing-masing. Manajemen perlu menyadari bahwa pertimbangan politik organisasi dalam hal penempatan hanya akan menciptakan kesenjangan yang semakin lebar serta menimbulkan perasaan ketidakadilan diantara pegawai. Untuk itu, *talent center* perlu dibuat dan dijalankan secara obyektif.
4. Peningkatan kinerja perlu didorong melalui perbaikan hubungan kerja menjadi lebih kondusif. Perbaikan kondusivitas hubungan kerja paling perlu dimulai dari hubungan vertikal antara atasan dan bawahan. Pola komunikasi pimpinan sebaiknya dirubah menjadi informal untuk memecah kekakuan dengan pegawai. Umpan balik perlu diberikan pada setiap *briefing* di akhir hari kerja agar setiap pegawai mengetahui apa yang menjadi kendala dalam pencapaian target-target kerja hariannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashraf, N. dan T. Javed. 2014. *Impact of Social Networking on Employee Performance*. Business Management and Strategy, vol. 5, No. 2, pp. 139-150. ISSN: 2157-6068
- Goni, L.W., Adolfini dan J. Sumarauw. 2015. *Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado*. Jurnal EMBA, vol. 3, No. 4, hal. 44-54. ISSN: 2303-1174
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta
- Izidor, N. dan Iheriohanma. E.B.J. 2016. *Nexus Between Leadership Styles, Employee Retention and Performance in Organizations in Nigeria*
- June, Sethela dan R. Mahmood. 2011. *The Relationship Between Role Ambiguity, Competency and Person-Job Fit With The Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia*. Business Management Dynamics, vol. 1, No. 2, pp. 79-98
- Karmita, S.B., I.W.G. Supartha dan P.S. Priantini. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Analisis Kredit PT. BPD Bank Bali Cabang Utama Denpasar)*. e-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, vol. 4, No. 12, hal. 947-974. ISSN: 2337-3067
- Laniwidyanti. 2010. *Pengaruh Hubungan Kerja, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia (BCA) Cabang Borobudur, Malang*. Jurnal Wacana, vol. 13, No. 2, hal. 214-226. ISSN: 1411-0199
- Mapparmiring. 2015. *Effect of Cultural Organization, Leadership and Motivation of Work on the Performance of Employees (Studies in Islamic Banking in Makassar)*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol. 5, No. 12, pp. 139-166. ISSN: 2222-6990
- Min, Li dan Su Yong. 2014. *Coworker's Relation Influence on Individual Job Performance: A Contextualizing Research*. Journal of Chemical Pharmaceutical Industry Research, vol. 6, No. 5, pp. 1986-1993. ISSN: 0975-7384
- Putri, M.S., L.M. Baga dan E. Sunarti. 2015. *Employee Engagement, Lingkungan Sosial dan Kinerja Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Bogor Dewi Sartika*. Manajemen IKM, vol. 10, No.2, hal. 123-130. ISSN: 2085-5418
- Rayadi. 2012. *Faktor Sumberdaya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar*. Jurnal Eksos, vol. 8, No. 2, hal. 114-119. ISSN: 1693-9093
- Sari, R., M. Muis dan N. Hamid. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*. Jurnal Analisis, vol. 1, No. 1, hal. 87-93. ISSN:2303-1001
- Siahaan, E., dan P. Lumbanraja. 2015. *Improvement of Employee Banking Performance Based on Competency Improvement And Placement Working Through Career Development (Case Study in Indonesia)*. International Business Management, vol. 10, No. 3, pp. 255-261. ISSN: 1993-5250

Subkhi, A., dan M. Jauhar. 2013. *Pengantar Teori & Perilaku Organisasi*. Penerbit Prestasi Pustaka, Jakarta

Suleiman, Wasilu. 2013. *The Effect of Causes of Poor Attitude Among Organizations*. Journal of International Academic Research for Multidisciplinary, vol. 1, No. 6, pp. 468-480. ISSN: 2320-5083

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press, Jakarta

<http://www.m.beritasatu.com>, tanggal 27 April 2015