

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Bank-Bank Pemerintah di Kawasan Melawai, Jakarta Selatan

Analysis of Factors Affecting Employee Performance of Government Banks in the Melawai Region, South Jakarta

Alex Zami¹, Yopi Julius², Devi Oktavia³
^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I
alex.zami@stie-yai.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepercayaan pada atasan, semangat kerja dan penghargaan terhadap kinerja karyawan pada bank-bank pemerintahan di kawasan Melawai, Jakarta Selatan, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, dengan pendekatan kuantitatif dan hubungan sebab-akibat. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bank-bank pemerintahan di kawasan Melawai Jakarta Selatan, berjumlah 60 orang, sedan sampel yang ditetapkan berjumlah 43 orang, yang ditarik secara acak (*simple random*) melalui kuesioner. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen data, uji regresi linier berganda, uji determinasi berganda (R.Square), dan uji hipotesis dengan menggunakan aplikasi program IBM SPSS V25. Penelitian ini berhasil membuktikan secara simultan pengaruh positif dan signifikan kepercayaan pada atasan, semangat kerja dan penghargaan terhadap kinerja karyawan bank-bank pemerintah di kawasan Melawai, Jakarta Selatan, dengan nilai kontribusi (R.Square) 66,7%. Secara parsial: variabel kepercayaan pada atasan pengaruhnya paling dominan, sedangkan variabel semangat kerja pengaruhnya tidak signifikan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, implikasi hasil dari penelitian ini merekomendasikan kepada pihak manajemen untuk melakukan perbaikan dan peningkatan terhadap implementasi ketiga variabel independen di atas di atas, dengan prioritas peningkatan pada variabel kepercayaan pada atasan, dan perbaikan pada variabel semangat kerja, dengan memperhatikan indikator-indikator yang membentuk variabel tersebut. Implikasi hasil penelitian ini merekomendasikan kepada pihak manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan untuk melakukan peningkatan dan penyempurnaan terhadap implementasi ketiga variabel independen di atas di atas, dengan prioritas pada variabel kepercayaan pada atasan memperhatikan indikator-indikator yang membentuk variabel tersebut.

Kata Kunci: Kepercayaan pada Atasan (X1), Semangat Kerja (X2), Penghargaan (X3, Kinerja Karyawan (Y)

Abstract-This study aims to examine the effect of trust in superiors, morale and appreciation on employee performance at state banks in the Melawai area, South Jakarta, either partially or simultaneously. The research method in this research is descriptive and verification, with a quantitative approach and a cause-effect relationship. The population in this study were employees of government banks in the Melawai area, South Jakarta, totaling 60 people, the sample size set were 43 people, which were drawn at random (*simple random*) through a questionnaire. The analysis used in this study includes data instrument testing, multiple linear regression test, multiple determination test (R.Square), and hypothesis testing using the IBM SPSS V25 program application. This study succeeded in simultaneously proving the positive and significant effect of trust in superiors, morale and appreciation on the performance of employees of state banks in the Melawai area, South Jakarta, with a contribution value (R.Square) of 66.7%. Partially: the variable of trust in superiors has the most dominant influence, while the variable of morale has no significant effect. In an effort to improve employee performance, the implications of the results of this study recommend to the management to make improvements and improvements to the implementation of the three independent variables above, with the priority of increasing the trust variable in superiors, and improving the morale variable, taking into account the following indicators: indicators that make up these variables. The implication of the results of this study is to recommend that management in an effort to improve employee performance make improvements and refinements to the implementation of the three independent variables above, with priority on the variable trust in superiors paying attention to the indicators that make up these variables.

Keywords: Trust in Superiors (X1), Work Spirit (X2), Awards (X3, Employee Performance (Y)

PENDAHULUAN

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya keyakinan tentang pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan guna menunjang keberhasilannya mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kemampuan organisasi dalam membina dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya merupakan kunci sukses memenangkan persaingan dalam era globalisasi saat ini. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan, diantaranya adalah: peningkatan kepercayaan pada atasan, semangat kerja dan pemberian penghargaan yang berkeadilan.

Di masa pandemik yang melanda dunia saat ini, dunia kerja khususnya dikalangan perbankan pemerintah mengalami tantangan yang luar biasa dalam pengelolaan sumber daya manusia, disaat sesungguhnya juga sedang melakukan penyesuaian-penyesuaian terkait perkembangan ICT yang begitu cepat di era industri 4.0. Ada banyak perubahan kebijakan yang perlu dilakukan khususnya dalam bidang sumber daya manusia yang saat ini telah didominasi oleh kaum milenial yang memiliki karakteristik sangat berbeda dari generasi sebelumnya, mulai dari perencanaan sdm, penyesuaian job analysis, metode dan persyaratan kerja, perubahan struktur, perubahan lingkungan dan budaya kerja, perubahan peraturan dan sistem penilaian kinerja, serta perubahan gaya kepemimpinan.

Berdasarkan survey awal yang dilakukan terhadap kondisi aktual kinerja karyawan pada bank-bank pemerintah di kawasan Melawai, Jakarta Selatan tahun 2020, menunjukkan hasil yang belum memuaskan, hal ini antara lain terlihat dari tabel berikut:

Tabel 1. Tingkat Capaian Kinerja Karyawan Bank-Bank Pemerintah di Kawasan Melawai, Jakarta Selatan tahun 2020.

No.	Indikator	Skor				Keterangan
		Min	Maks	Real	Stand	
1.	Kemampuan kerja	60	300	222	90	74%
2.	Inisiatif kerja	60	300	180	90	60%
3.	Kemauan untuk belajar	60	300	198	90	66%
4.	Tanggung jawab	60	300	198	90	66%
5.	Kemampuan menyelesaikan masalah	60	300	186	90	62%
6.	Kerjasama	60	300	210	90	70%

Sumber: Survey awal (2020), n=10; skala 1-5, Zikmund (2013)

Ada banyak penelitian yang berhasil membuktikan keterkaitan kinerja karyawan dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya, diantaranya: Muqtasid (2017,) berhasil membuktikan pengaruh kemampuan kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri, Cabang Kendal; Benedictus (2017), berhasil membuktikan pengaruh pemberian reward terhadap kinerja karyawan Bank BCA KCU Bandar Lampung; Tampi (2015), berhasil membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BNI 46 Kantor Regional, Manado; Sembiring (2015), berhasil membuktikan pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Sinamas, Kantor Cabang Medan; Febrianti, dkk (2014), berhasil membuktikan keterkaitan pemberian reward dan punishment terhadap kinerja karyawan PT. Bank Panin, Tbk, Kantor Cabang, Jombang; Widodo (2019), berhasil membuktikan keterkaitan kepercayaan atasan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Njonja Meneer, Semarang.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor apa saja yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan di masa pandemik dengan objek penelitian bank-bank pemerintahan di kawasan Melawai, Jakarta Selatan. Penelitian ini didasari oleh beberapa teori tentang kinerja karyawan dan beberapa penelitian sebelumnya yang mengaitkan faktor-faktor yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan fokus perhatian pada variabel-variabel: kepercayaan pada atasan, semangat kerja dan pemberian penghargaan yang berkeadilan atas prestasi kerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan mampu mengkaji secara ilmiah faktor yang paling dominan berpengaruh di masa pandemik saat ini terhadap kinerja karyawan perbankan pemerintah di kawasan Melawai - Jakarta Selatan. Dengan mengidentifikasi variabel-variabel yang diduga kuat berpengaruh terhadap peningkatan-penurunan kinerja karyawan yaitu: kepercayaan pada atasan, semangat kerja, dan sistem penghargaan yang berkeadilan.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Banyak ahli mendefinisikan kinerja karyawan, diantaranya: Mangkunegara (2011), menyatakan kinerja berasal dari kata *job performance* yaitu hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2011), kinerja adalah unjuk kerja yaitu bagaimana individu mampu melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Unjuk kerja ini dapat dilihat dari semangat dan keseriusan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Campbell dalam Johnson (2003): Kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi yang dapat diukur berdasar tingkat kontribusi individu terhadap tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Prawirosentono (2011) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau kelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Timple dalam Uno (2012), terdapat beberapa faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, antara lain yaitu: lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, dan balas jasa.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya, menurut Mangkunegara (2012), faktor individual, mencakup: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi; faktor psikologis, mencakup: persepsi, attitude, pembelajaran, dan motivasi; faktor organisasi, mencakup: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, dan struktur pekerjaan.

Untuk mengukur kinerja karyawan, dapat digunakan beberapa indikator, antara menurut Robbins (2016), yaitu: (1) kualitas kerja, mencakup pemenuhan standar dan kesempurnaan hasil kerja; (2) Kuantitas kerja, mencakup: jumlah hasil kerja yang dinyatakan dalam unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan, (3) Ketepatan waktu penyelesaian kerja; (4) Keefektifan, yaitu tingkat optimalisasi penggunaan sumber daya perusahaan; (5) Kemandirian, yaitu kemandirian karyawan dalam menjalankan fungsinya, dan (6) Komitmen kerja, yaitu sejauh mana karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Kepercayaan Atasan

Menurut Nyhan (2010), tanpa kepercayaan dari bawahannya, seorang atasan tidak akan bisa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang atasan harus kompeten dibidangnya, bisa diandalkan oleh bawahannya, terbuka dan peduli kepada bawahannya. Menurut Gilbert dan Tang, dalam Widodo (2010), para pemimpin perlu mendapat kepercayaan dari pengikutnya, karena kepercayaan merupakan hal yang mengikat para bawahan terhadap pemimpinnya. Kepercayaan terhadap pemimpin memiliki hubungan dengan berbagai perilaku, seperti perilaku keanggotaan organisasi, kinerja dan kepuasan.

Kepercayaan pada atasan adalah derajat dimana seorang bawahan percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain (atasan) yang dipercayanya, di dalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang atasan harus kompeten dibidangnya, bisa diandalkan oleh bawahannya, terbuka dan peduli kepada bawahannya. Menurut Robbins dan Judge (2008), untuk mendapat kepercayaan bawahan, seorang atasan harus mampu bersikap jujur dan adil dalam bertindak dan membuat keputusan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepercayaan pada atasan, diantaranya menurut Asikin (2015): (1) Kompetensi, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, di bidang tertentu, (2) Karakter, yaitu konsistensi antara kata dan perbuatan, dan menepati janji, dan (3) Kepedulian, yaitu peduli terhadap kesulitan dan permasalahan kesejahteraan karyawan. Untuk mengukur tingkat kepercayaan bawahan pada atasannya, Nyhan dalam Iswandi, Jaelani, dan Priyono (2018), menjelaskan beberapa faktor, yaitu: (1) Kompetensi, yaitu kecakapan dimiliki seorang pemimpin untuk melakukan suatu tugas, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimilikinya, (2) Bisa dipercaya, yaitu harapan seseorang bawahan, asumsi-asumsi atau keyakinan akan kemungkinan atasan akan melakukan tindakan yang bermanfaat, menguntungkan atau setidaknya tidak merugikan bawahannya, (3) Terbuka, yaitu mampu menerima masukan/kritikan

dari luar maupun dari dalam organisasi tanpa adanya paksaan, (4) Bisa diandalkan, yang berarti mampu, akan dan pasti dapat menyelesaikan tugas yang diembannya.

Semangat Kerja

Menurut Murdani (2012), semangat kerja ialah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerja sama dengan giat, tekun dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai sebuah tujuan organisasi. Sedangkan Hendri (2010) mengungkapkan bahwa semangat kerja karyawan adalah sikap mental dari individu maupun kelompok yang menunjukkan kesungguhannya di dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mendorong untuk bekerja lebih baik. Hasibuan (2003), menjelaskan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal. Menurut Jukie Gough et al dalam Kaswan (2015), semangat kerja pegawai sebenarnya perasaan pegawai terhadap dirinya, pekerjaan, manajer/pemimpin, lingkungan kerja dan keseluruhan kehidupan kerja sebagai pegawai. Semangat pegawai memadukan semua perasaan mental emosional, kepercayaan dan sikap yang dipegang individu dan kelompok mengenai pekerjaannya.

Menurut Sri Widodo (2015) bila semangat kerja karyawan meningkat, akan berdampak pada peningkatan keuntungan maka perusahaan, rendahnya tingkat absensi, rendahnya tingkat turnover, dan meningkatnya produktivitas kerja karyawan. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, Menurut Hasibuan dalam Utamajaya (2015) diantaranya, faktor: kepemimpinan, motivasi, komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, partisipasi, Lingkungan Kerja fisik, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja. Sedangkan untuk mengukur semangat kerja karyawan, menurut Sri Widodo (2015) dapat digunakan dimensi: (1) tingkat kehadiran, dengan indikator: disiplin kehadiran, disiplin waktu; (2) turnover, dengan indikator: tingkat pengunduran diri, tingkat keluhan; (3) produktivitas, dengan indikator: kecepatan penyelesaian tugas dan tingkat ketelitian.

Penghargaan

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah penghargaan. Penghargaan adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Penghargaan merupakan bentuk apresiasi atas suatu prestasi tertentu yang ditunjukkan karyawan baik oleh secara perorangan ataupun kelompok. Penghargaan dapat berupa materi ataupun non materi, yang dapat menumbuhkan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya.

Menurut Handoyo (2015): penghargaan bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional, memotivasi dan mempertahankan keberadaan mereka yang pelaksanaannya direncanakan dan dievaluasi secara seksama, efektif dan efisien. Menurut Mangkunegara, (2010), penghargaan dalam perusahaan dapat berupa pemberian piagam dan pemberian sejumlah uang yang diberikan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi melampaui standar yang ditetapkan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pemberian penghargaan kepada karyawan, menurut Nawawi dalam Maulidiyah (2017), antara lain, yaitu: tingkat konsistensi internal, tingkat kompetisi/persaingan eksternal, tingkat kontribusi karyawan, dan sistem administrasi. Sedangkan untuk mengukur tingkat pemberian penghargaan kepada karyawan, menurut Sabri dalam Hamdayani (2019), digunakan beberapa indikator sebagai berikut: (1) pemberian pujian, (2) penghormatan, (3) pemberian hadiah, dan (4) pemberian piagam penghargaan

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepercayaan pada Atasan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Menurut Nyhan (2010) Gilbert dan Tang, dalam Widodo (2010), Robbins and Judge (2008), para pemimpin perlu dipercayai oleh para pengikutnya karena kepercayaan merupakan hal yang mengikat para bawahan kepada pemimpinnya. Kepercayaan terhadap pemimpin memiliki hubungan dengan berbagai hasil seperti perilaku keanggotaan organisasi, kinerja dan kepuasan. Hal ini didukung hasil penelitian Iswahyu Hartati (2015) dan Cecep Bambang S. Efendu (2015). Sehingga dapat dihipotesiskan (H1: "terdapat pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap kinerja karyawan".

Pengaruh Semangat kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Semangat kerja atau *morale* merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar produktifitasnya meningkat, selayaknya setiap instansi berusaha agar semangat kerja pegawainya meningkat. Menurut hasil penelitian Muqtasid (2017), melalui semangat kerja yang tinggi, dapat diharapkan aktivitas kerja berjalan dengan lancar, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sehingga dapat dihipotesiskan (H2): “terdapat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan”.

Pengaruh Penghargaan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Menurut Mulyadi dan Setiawan (2015), Handoyo (2015), dan Mangkunegara (2010) penghargaan merupakan salah satu instrumen penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Galih, dkk (2012), Silfia, dkk (2014). Sehingga dapat dihipotesiskan (H3: “terdapat pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan”. Bedasar tiga hipotesis di atas dapat ditetapkan hipotesis (H4): “terdapat pengaruh kepercayaan pada atasan, semangat kerja, dan penghargaan secara simultan terhadap kinerja karyawan”.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kualitatif dan hubungan sebab akibat. yaitu menggambarkan karakteristik variabel yang diteliti dengan menggunakan data dan angka-angka statistik.

Variable Penelitian

Variabel Independen (variabel bebas/*independent variable*). Menurut Sugiyono (2016) adalah variable yang mempengaruhi atau menjadi penyebab perubahan atau terjadinya variable dependen (mengikuti). Dalam penelitian ini variabel independen yaitu : Kepercayaan Atasan (X1), Semangat Kerja (X2), dan Penghargaan (X3).

Variabel Dependen (variabel terikat/*dependent variable*). Menurut Sugiono (2016) adalah variable yang memberikan reaksi atau respon ketika dikaitkan dengan variable independent. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepercayaan Atasan (X1) Adalah derajat sampai dimana seseorang bawahan percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan atasan yang dipercayanya di dalam situasi pelaksanaan tugas yang berubah-ubah dan beresiko.	1. Kompeten 2. Bisa dipercaya 3. Inspiratif 4. Menumbuhkan Kesetiaan	1. Pemahaman tugas dan tg jawab 2. Kecepatan dan keakuratan 3. Penyerapan nilai-nilai 4. Ketepatan waktu 5. Memotivasi bawahan 6. Penumbuhkan kesetiaan bawahan
Semangat Kerja (X2) Adalah sikap mental dari individu maupun kelompok yang menunjukkan kesungguhannya di dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mendorong untuk bekerja lebih baik	1. Tingkat disiplin 2. Tingkat turnover 3. Tingkat kerjasama	1. Disiplin kehadiran 2. Tingkat kesungguhan bekerja 3. Tingkat kenyamanan bekerja 4. Tingkat kerjasama
Penghargaan (X3) Adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.	1. Pemberian Bonus 2. Tunjangan 3. Kesempatanpromosi 4. waktu istirahat	1. Hak mendapatkan bonus 2. Mendorong semangat kerja 3. Mengurangi kesalahan kerja 4. Kesesuaian tunjangan 5. Kesempatan promosi 6. Kelonggaran waktu istirahat dan ibadah

Kinerja Karyawan (Y) Adalah unjuk kerja atau bagaimana individu mampu melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.	1. Tingkat pengetahuan	1. Tingkat pengetahuan
	2. Tingkat inisiatif	2. Tingkat inisiatif
	3. Tingkat motivasi	3. Tingkat motivasi
	4. Tingkat komitmen	4. Tingkat komitmen
	5. Tingkat penyelesaian masalah	5. Tingkat penyelesaian masalah
	6. Tingkat kerjasama	6. Tingkat kerjasama

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 60 karyawan bank pemerintah di kawasan Melawai, Jakarta Selatan. Bank pemerintah yang diambil populasinya dalam penelitian ini yaitu Bank BNI 46, dan Bank BRI yang ada di kawasan Melawai, Jakarta Selatan.

Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh, artinya seluruh populasi dijadikan sampel, yang akan ditarik dengan menggunakan metode sederhana (simple random sampling). Jumlah sampel yang berhasil ditarik dan dikumpul untuk diolah berjumlah 43 orang karyawan.

Tabel 3. Distribusi Kuisisioner Berdasarkan Tempat Penyebaran

No.	Tempat Riset	Jumlah Kuisisioner yang Disebarkan	Jumlah Kuisisioner yang Kembali
1.	Bank Negara Indonesia	60	20
2.	Bank Rakyat Indonesia	60	23

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2021

Profil Responden

Tabel 4. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	15	35%
2.	Perempuan	28	65%
Total		43	100%

Sumber: Data Primer yang diolah Peneliti 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa dari 43 responden Sebagian besar adalah responden perempuan yaitu sebanyak 28 orang (65%) dan sisanya responden laki-laki 15 orang (35%).

Tabel 5. Responden berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 25 Tahun	0	0
2.	26-35 Tahun	60	100%
3.	>35 Tahun	0	0
Total		60	100%

Sumber: Data Primer yang diolah Peneliti 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa dari 43 responden Seluruhnya adalah responden dengan usia 26-40 tahun, sedangkan responden dengan usia < 25 dan > 35 tidak ada.

Tabel 6. Responden berdasarkan Lama Bekerja

No	Penghasilan Perbulan	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 5 Tahun	1	1,7%
2.	5 – 10 Tahun	42	98,3%
3.	> 10 Tahun	0	0
Total		43	100%

Sumber: Data Primer yang diolah Peneliti 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa dari 43 responden Sebagian besar adalah responden dengan lama bekerja 5-10 Tahun 42 orang, sedangkan dengan < 5 Tahun lama bekerja ialah 1 orang.

Metode Analisis

Uji Instrumen

Pengujian dilakukan dengan mengetahui apakah semua pertanyaan penelitian yang diajukan untuk mengukur variabel penelitian reliabel dan valid. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasi setiap skor variable jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05 dan 0,01. Sedangkan pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban responden.

Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan akan diuji dengan analisis regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk melihat pengaruh dari sejumlah variabel independen terhadap variabel dependen yang masing-masing memiliki skala rasio/interval.

Persamaan regresi berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- a = Konstanta
- $\beta_1 \beta_2$ = Koefisien Regresi
- X_1 = Kepercayaan Atasan
- X_2 = Semangat Kerja
- e = Batas kesalahan acak (Error Term)

Analisis regresi berganda yang dilakukan terdiri dari pengujian model, uji F (uji serentak) dan uji-t (uji individu). Pengujian model dilakukan dengan melihat hasil pengolahan regresi berganda yaitu pada koefisien determinasi R^2 (*Goodness of Fit Model*). Uji ini diperlukan untuk mengetahui sejauh mana variasi variabel independen yang dipakai dalam penelitian mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen. Artinya apakah dalam penelitian ini akan terbukti bahwa variabel kepercayaan pada atasan, variabel semangat Kerja, dan variable penghargaan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Uji t (uji individu) dilakukan untuk menguji pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Statistik Deskriptif

Tabel 7. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics									
	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Sum Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
Kepercayaan Atasan (X1)	43	18	12	30	951	22.12	.737	4.831	23.343
Semangat Kerja (X2)	43	13	5	18	649	15.09	.425	2.784	7.753
Reward (X3)	43	17	13	30	1003	23.33	.783	5.135	26.368
Kinerja Karyawan (Y)	43	13	12	25	886	20.60	.638	4.181	17.483
Valid N (listwise)	43								

Berdasarkan hasil uji analisis statistik deskriptif yang dilakukan pada output diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa variable **Kepercayaan pada Atasan** memiliki nilai minimum 12, nilai maximum 30, nilai Mean, 22,12, dan nilai standar deviasi 4,831. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Kepercayaan pada Atasan memiliki nilai rata-rata (mean) adalah 4,424 berada pada kisaran 4,2 – 5,0 **sehingga dapat diinterpretasikan sangat tinggi.**

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa variable **Semangat Kerja** memiliki nilai minimum 5, nilai maximum 18, nilai Mean, 15,09, dan nilai standar deviasi 2,784. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Semangat Kerja memiliki nilai rata-rata (mean) adalah 3,018 berada pada kisaran 2,6 – 3,39 **sehingga dapat diinterpretasikan sedang.**

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa **variable Penghargaan** memiliki nilai minimum 13, nilai maximum 30, nilai Mean, 23,33, dan nilai standar deviasi 5,135. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Penghargaan memiliki nilai rata-rata (mean) adalah 4,666 berada pada kisaran 4,2 – 5,0 **sehingga dapat diinterpretasikan sangat tinggi.**

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa variable **Kinerja Karyawan** memiliki nilai minimum 12, nilai maximum 25, nilai Mean, 20,60, dan nilai standar deviasi 0,638. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata (mean) adalah 4,12 berada pada kisaran 3,4 – 4,19 **sehingga dapat diinterpretasikan tinggi.**

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas dijalankan dengan rumus kolerasi bivariate pearson pada alat bantu program SPSS versi 25. Kriteria untuk menguji penelitian ini apabila r hitung $>$ r tabel pada nilai signifikansi 5%, maka data tersebut valid. Sedangkan apabila r hitung $<$ r tabel nilai signifikansi 5%, maka data tersebut tidak valid. Berikut ringkasan hasil uji validitas dari masing-masing variable, sbb:

Variabel Kepercayaan pada atasan (X1), semua item memiliki R hitung berkisar 0,739 – 0,868, dengan R tabel 0,300, nilai sig 0,000 sehingga dinyatakan valid.

Variabel Semangat kerja (X2), semua item memiliki R hitung berkisar 0,756 – 0,899, dengan R tabel 0,300, nilai sig 0,000 sehingga dinyatakan valid.

Variabel Penghargaan (X3), semua item memiliki R hitung berkisar 0,784 – 0,879, dengan R tabel 0,300, nilai sig 0,000 sehingga dinyatakan valid.

Variabel Kinerja Karyawan (Y), semua item memiliki R hitung berkisar 0,782 – 0,987, dengan R tabel 0,300, nilai sig 0,000 sehingga dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas yang digunakan adalah One Shot atau pengukuran sekali saja dengan alat uji statistik Cronbach Alpha (α). Dengan ketentuan jika nilai $\alpha >$ 0,60, maka data dapat terbilang reliable (layak), sedangkan apabila nilai $\alpha <$ 0,60, maka data dapat terbilang tidak reliable (tidak layak). Berikut ringkasan hasil uji realibiltas dari masing-masing variable, sbb:

Variabel Kepercayaan pada atasan (X1), memiliki nilai **Cronbach Alpha** 0,801 sehingga dinyatakan **reliabel**.

Variabel Semangat kerja (X2), memiliki nilai **Cronbach Alpha** 0,824 sehingga dinyatakan **reliabel**.

Variabel Penghargaan (X3), memiliki nilai **Cronbach Alpha** 0,805 sehingga dinyatakan **reliabel**.

Variabel Kinerja Karyawan (Y), memiliki nilai **Cronbach Alpha** 0,809 sehingga dinyatakan **reliabel**.

Uji Hipotesis

Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Sumber: Data Primer yang diolah Peneliti 2021

Diperoleh hasil dari tabel coefficient pada output SPSS kolom Unstandardized Coefficients nilai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.119	2.664		.796	.431
Kepercayaan Atasan (X1)	.456	.107	.527	4.252	.000
Semangat Kerja (X2)	.122	.143	.081	.857	.397
Reward (X3)	.281	.103	.345	2.730	.009

a. Dependen variabel: Kinerja karyawan (Y)

= 2,119 ; $\beta_1 = 0,456$; $\beta_2 = 0,122$ $\beta_3 = 0,281$ maka persamaan regresi linear berganda yaitu: maka persamaan regresi linear berganda yaitu:

$$Y = 2,119 + 0,456X_1 + 0,122X_2 + 0,281X_3 + e$$

Dengan demikian dapat disimpulkan:

Konstan sebesar 2,119. Ini memperlihatkan tingkat konstanta, dimana jika tidak ada kenaikan nilai atau 0 dari variabel Kepercayaan Atasan (X1) dan Semangat Kerja (X2) Reward (X3) dan Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan bank pemerintahan akan tetap sebesar 2,119 dengan asumsi variabel lain tetap.

Koefisien variable Kepercayaan pada Atasan (X1) sebesar 0,456. Ini dapat dikatakan jika variable Kepercayaan pada Atasan ditingkatkan sebesar satu satuannya, maka variabel Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,456.

Koefisien variable Semangat Kerja (X2) sebesar 0,122 . Ini dapat dikatakan jika variable Semangat Kerja ditingkatkan sebesar satu satuannya, maka variabel Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,122.

Koefisien variable Penghargaan (X3) sebesar 0,281 . Ini dapat dikatakan jika variable Penghargaan ditingkatkan sebesar satu satuannya, maka variable Kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,281.

Uji t (Parsial)

Ketentuan Uji t:

Jika nilai signifikansi $< 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka terdapat pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y

Jika nilai signifikansi $> 0,05$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka tidak terdapat pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y

$$T_{tabel} = t(\alpha/2 ; n-k-1) = t(0,025 ; 39) = 2,022$$

Berdasar Hasil Uji Regresi Linear Berganda pada tabel 4.12 di atas, dapat kita ketahui bahwa:

Kepercayaan Atasan, Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar 0,00 $> 0,05$ dan nilai t_{hitung} 4,252 $> t_{tabel}$ 2,022, sehingga dapat disimpulkan secara parsial bahwa Kepercayaan pada Atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, **maka Ha diterima**.

Semangat Kerja, Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X2 terhadap Y adalah sebesar 0,397 $> 0,05$ dan nilai t_{hitung} 0,857 $< t_{tabel}$ 2,022 bahwa semangat kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, **maka Ha ditolak** .

Penghargaan, Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X3 terhadap Y adalah sebesar 0,009 $< 0,05$ dan nilai t_{hitung} 2,730 $> t_{tabel}$ 2,022 sehingga dapat disimpulkan bahwa Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, **maka Ha diterima**.

Uji F (Simultan)

Tabel 9. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	489.665	3	163.222	26.023	.000 ^b
	Residual	244.614	39	6.272		
	Total	734.279	42			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Reward (X3), Semangat Kerja (X2), Kepercayaan Atasan (X1)

Ketentuan Uji F:

Jika nilai signifikansi $< 0,05$ atau $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka terdapat pengaruh antara variabel X secara simultan terhadap variabel Y

Jika nilai signifikansi $> 0,05$ atau $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka tidak terdapat pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y

$$F_{tabel} = F(k ; n-k) = F(3; 40) = 2,84$$

Berdasarkan output diatas diketahui nilai F_{hitung} adalah 26,093 dan nilai F_{tabel} 2,84. Maka dapat diartikan nilai F_{hitung} 26,093 $> F_{tabel}$ 2,84 dan nilai signifikansi 0,000 $< 0,05$ maka Ha diterima yang artinya variabel Kepercayaan Atasan Semangat Kerja dan Reward secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 ^a	.667	.641	2.504

a. Predictors: (Constant), Reward (X3), Semangat Kerja (X2), Kepercayaan Atasan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Primer yang diolah Peneliti 2021

Berdasarkan tabel output SPSS diatas diperoleh nilai R Square atau $R^2 = 0,667$ atau 66,7% hal ini dapat dijelaskan bahwa adanya Pengaruh Kepercayaan Atasan Semangat Kerja dan Reward sebesar 66,7% terhadap Kinerja Karyawan sedangkan sisanya 33,3% Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil olahan data-data statistik di atas, maka dapat dikemukakan temuan dan pembahasan sebagai berikut:

Variabel Kepercayaan pada Atasan, terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien regresi 0,456 dan thitung 4,252 > ttabel 2,022, serta nilai sig 0,000 < 0,05. Berarti hipotesis Ha1 diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan usaha-usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap atasannya akan berdampak positif pada peningkatan Kinerja Karyawan, khususnya pada bank-bank pemerintah di kawasan, Melawai, Jakarta Selatan.

Hasil penelitian ini mendukung teori sebagaimana dikemukakan oleh Nyhan (2010), Gilbert dan Tang dalam Widodo (2010), Robbins and Judge (2008), juga sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Iswahyu Hartati (2015) dan Cecep Bambang S. Efendi (2015).

Berdasar hasil analisis deskriptif persepsi responden terhadap nilai mean variabel Kepercayaan pada Atasan diperoleh nilai rata-rata 4,424 yang berarti sangat tinggi. Dengan demikian hasil penelitian ini merekomendasikan agar implementasi variabel Kepercayaan pada Atasan ini terus dapat dipertahankan dan jika bisa ditingkatkan dengan fokus perhatian pada indikator-indikator yang nilainya masih di bawah rata-rata.

Variabel Semangat Kerja, tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien regresi 0,122 dan thitung 0,857 < ttabel 2,022, serta nilai sig 0,397 > 0,05. Berarti hipotesis Ha2 ditolak. Sehingga dapat diinterpretasikan usaha-usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk meningkatkan Semangat Kerja karyawan tidak akan dapat berdampak positif pada peningkatan Kinerja Karyawan, khususnya pada bank-bank pemerintah di kawasan, Melawai, Jakarta Selatan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung teori sebagaimana dikemukakan Nitisemito (2010), Hasibuan (2009), juga tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yaitu oleh Muqtasid (2017) dan Siti Nurhendar (2007).

Berdasar hasil analisis deskriptif persepsi responden terhadap nilai mean variabel Semangat Kerja diperoleh nilai rata-rata 3,018 yang berarti sedang. Dengan demikian hasil penelitian ini tidak merekomendasikan untuk dilakukan perbaikan terhadap variabel Semangat Kerja Karyawan.

Variabel Penghargaan, terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien regresi 0,281 dan thitung 2,730 > ttabel 2,022, serta nilai sig 0,009 < 0,05. Berarti hipotesis Ha3 diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan usaha-usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk meningkatkan pemberian Penghargaan kepada para karyawan akan berdampak positif pada peningkatan Kinerja Karyawan, khususnya pada bank-bank pemerintah di kawasan, Melawai, Jakarta Selatan.

Hasil penelitian ini mendukung teori sebagaimana dikemukakan oleh Mulyadi dan Setiawan (2015), Handoyo (2015), dan Mangkuneraga (2010) juga sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Galih, dkk (2012) dan Silfia, dkk (2014).

Berdasar hasil analisis deskriptif persepsi responden terhadap nilai mean variabel penghargaan diperoleh nilai rata-rata 4,666 yang berarti sangat tinggi. Dengan demikian hasil penelitian ini merekomendasikan agar implementasi variabel pemberian Penghargaan kepada karyawan ini terus dapat dipertahankan dan jika bisa ditingkatkan dengan fokus perhatian pada indikator-indikator yang nilainya masih di bawah rata-rata.

Variabel Kepercayaan pada Atasan, Semangat Kerja, dan Penghargaan secara simultan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai kontribusi (Rsquare) sebesar 66,7%, dan nilai Fhitung 26,023 > dari nilai Ftabel 2,84, serta nilai sig 0,000 < 0,05. Berarti hipotesis (Ha4) diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan usaha-usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk meningkatkan Kepercayaan pada Atasan, perbaikan pada Semangat kerja, dan peningkatan pemberian Penghargaan kepada para karyawan secara simultan, akan berdampak positif pada peningkatan Kinerja Karyawan, khususnya pada bank-bank pemerintah di kawasan, Melawai, Jakarta Selatan.

Besarnya kontribusi ketiga variabel independen tersebut dalam menjelaskan perubahan/peningkatan variabel dependent sebagaimana di jelaskan di atas adalah 66,7%, sisanya 33,3% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

Secara parsial ternyata variabel Kepercayaan pada Atasan pengaruhnya paling dominan, sedangkan variabel Semangat kerja pengaruhnya tidak signifikan. Hal ini berimplikasi pada perlunya manajemen berfokus pada upaya peningkatan dan perbaikan pada kedua variabel ini, dengan memperhatikan indikator-indikator yang nilai meannya dibawah nilai rata-rata variabeli Kepercayaan pada Atasan. Sedang pada variabel Semangat kerja perlu dilakukan perbaikan terhadap seluruh indikator.

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

Variabel Kepercayaan pada Atasan (X1) secara parsial terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable Kinerja Karyawan (Y), dengan demikian usaha-usaha perbaikan secara sistematis untuk meningkatkan Kepercayaan pada Atasan akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan bank-bank pemerintah, di kawasan Melawai, Jakarta Selatan.

Variabel Semangat Kerja (X2) secara parsial tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap variable Kinerja Karyawan (Y), dengan demikian usaha-usaha perbaikan secara sistematis untuk meningkatkan Semangat Kerja karyawan tidak akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan bank-bank pemerintah, di kawasan Melawai, Jakarta Selatan.

Variabel Penghargaan (X3) secara parsial terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable Kinerja Karyawan (Y), dengan demikian usaha-usaha perbaikan secara sistematis untuk meningkatkan pemberian Penghargaan kepada karyawan akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan bank-bank pemerintah, di kawasan Melawai, Jakarta Selatan.

Variabel Kepercayaan pada Atasan (X1), Semangat Kerja (X2), dan Reward (X3) terbukti secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai kontribusi (R.Square) sebesar 66,7%, dengan demikian usaha-usahan perbaikan/peningkatan secara sistematis terhadap ketiga variable independen tersebut di atas secara simultan akan mampu meningkatkan efektivitas Kinerja Karyawan (Y). Sisanya sebesar 33,3% merupakan kontribusi/sumbangan variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Implikasi

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan tersebut di atas, implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah, yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan di bank-bank pemerintah, di kawasan Melawai, Jakarta Selatan, variabel-variabel: kepercayaan pada atasan, semangat kerja, dan penghargaan dapat dijadikan instrumen kebijakan, dengan meningkatkan dan menyempurnakan secara bersama-sama implementasi faktor-faktor yang membentuk variabel-variabel tersebut di atas. Namun fokus perhatian sebaiknya lebih di arahkan pada perbaikan dan penyempurnaan terhadap variabel kepercayaan pada atasan, karena merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan implikasi tersebut di atas, dalam rangka mendorong peningkatan kinerja karyawan, hasil penelitian ini merekomendasikan untuk dilakukan perbaikan/penyempurnaan implementasi khususnya terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel kepercayaan pada atasan yaitu: pemahaman tugas dan tanggung jawab, kecepatan dan keakuratan, penyerapan nilai-nilai, ketepatan waktu, memotivasi dan menumbuhkan kesetiaan bawahan.

Untuk penelitian berikutnya, hasil penelitian ini merekomendasi untuk dilakukan perluasan objek dan subyek penelitian, dengan melibatkan variabel-variabel lainnya, yaitu: iklim kerja, sistem penilaian kinerja, kemandirian, dan lain-lain.

REFERENSI

- Johnson, Jeff W (2003), *Toward a Better Understanding of Relationship Between Personally and Individual Job Performance*, eds Murray R Barrick and Ann Marie Ryan, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Prawirosentono, Suryadi (2011), *Kinerja*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*, edisi pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A., dan Prabu, A., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Gilbert dan Tang, dalam Widodo, 2010 "kualitas kepercayaan pada atasan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan islam serta lingkungan sebagai moderasi pada kinerja sumber daya manusia " . YustianaDwirainaningsih.39.<http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/psgj/article/view/1971/1406>
- Nyhan, 2010 : 89 "kualitas kepercayaan pada atasan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan islam serta lingkungan sebagai moderasi pada kinerja sumber daya manusia " . Yustiana Dwirainaningsih. 3-9. <http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/psgj/article/view/1971/1406>
- Rivai (2013:309), Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik Pt. Erlangga Aditya Indramayu, *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, Volume 1 No. 1 2016. <http://www.journal.stiemb.ac.id/indsex.php/mea/article/view/43/93>
- Jukie Gough et al (2009) dalam Kaswan (2015), Pengaruh Motivasi Kerja, Semangat Kerja, Kepribadian Dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Pada Kantor Pppappkb Kota Metro Lampung, *Jurnal Manajemen Diversifikasi* Vol.1. No. 3 (2021), hal 654. <https://mail.scholar.ummetro.ac.id/index.php/diversifikasi/article/view/716/478>
- Sri Widodo (2015) Pengaruh Budaya Perusahaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Pt. Multi Top Indonesia, *Jurnal Indonesia Membangun* Vol. 20, No. 1, Januari-April 2021, hal 46. <https://jurnal.inaba.ac.id/index.php/JIM/article/view/324/187>
- Timple dalam Uno (2012:127), Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Jasaraharja (Persero) Cabang Jawa Timur Di Surabaya), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 31 No. 1 Februari 2016*, hal 9. <https://www.neliti.com/publications/86603/pengaruh-stres-kerja-dan-kepuasan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-studi-pada-kar>
- Robbins, 2003, Analisis Pengaruh Kecerdasan Spiritual Pada Kinerja Karyawan, *Prosiding Seminar Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UNIPMA 2017*, hal 185. <http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SNHP/article/view/395/376>
- Asikin, 2015, Peran Pemberian Psychological Empowerment Terhadap Kepercayaan Atasan Pada Bawahan: Literature Review, *Journal of Management Studies*, Vol 15, No 2, Oktober 2021, hal 168. <https://journal.trunojoyo.ac.id/kompetensi/article/view/12514/6128>
- Mc Knight, 2002 dalam Yenni Del Rosa dan Muhammad Abdilla, Pengaruh Persepsi Anggota, Kepercayaan Nasabah dan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Pada Baitul Maal Wat Tamwil "X" Kota Padang, hal 847. <http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1571/915>
- Hasibuan dalam Utamajaya (2015) dan Moekijat dalam Noviyanti (2015), Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Nias Selatan *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis* Vol. 6 No.2 Sept 2021, hal 65. <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/pareto/article/view/308/251>
- Hasibuan dalam Satriadi (2018), Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Nias Selatan *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis* Vol. 6 No.2 Sept 2021, hal 66-67. <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/pareto/article/view/308/251>

- Handoyo, 2015:75 dan Mangkunegara,(2010:95), Strategi Punishment Dan Reward Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Al-Jazeera Resto & Café Medan, Jurnal Panca budi, hal 12. <https://journal.pancabudi.ac.id/index.php/jurnalfasosa/article/view/2331/2137>
- Sabri dalam Hamdayani, (2019), Pengaruh Reward, Punishment, Dan Gaya Komunikasi Guru Terhadap Prestasi Akademik Siswa Di Sma Negeri 1 Lembah Gumanti, Jurnal Sistem Informasi, hal 140. <https://ojs.unimal.ac.id/sisfo/article/view/5201/2798>
- Nawawi (1999: 317) dalam Maulidiyah (2017), Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Organisasi Dan Manajemen, Agustus 2018, hal 33-34. <https://osf.io/preprints/inarxiv/tp8qa/>