

# Analisis *Quality of Work Life* Dan *Employee Burnout* Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan

Safitri<sup>1</sup>, Nurul Hidayatinnisa<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Malang

<sup>1</sup>safitrimaharani18@gmail.com

## Abstract

*This study aims to determine the influence of quality of work life and employee burnout on employee performance at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Soekarno Hatta Branch Office, Malang. This research was quantitative study with independent variables namely quality of work life and employee burnout and employee performance as the dependent variable. This study used data collection techniques in the form of questionnaires, interviews, and documentation. Sampling was done by using random sampling technique from 35 respondents of employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Soekarno Hatta Branch Office, Malang. The data analysis used multiple linear regression analysis techniques. The value of  $f_{count} > f_{table}$  is 7,340 with the coefficient of determination was 0,272. this showed that there was an influence of quality of work life and employee burnout on employee performance by 27,2%. Meanwhile, the remaining 72,8% was influenced by other factors not discussed in this study. From the results of this study, it can be concluded that the performance of employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Soekarno Hatta Branch Office, Malang is considered good. However, the work environment is still not conducive. Even though the facilities that employees receive at work are in accordance with the workload that must be carried out, the company still must improve and develop time management and work environment in accordance with the Company's Standard Operating Procedures (SOPs). Moreover, the company must carry out evaluations by accommodating the aspirations and complaints of its employees as performance improvements in the future.*

**Keywords:** *quality of work life, employee burnout, employee performance*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* dan *employee burnout* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan variabel bebas *quality of work life* dan *employee burnout* serta variabel terikat kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data berupa kuesioner, *interview* (wawancara), dan dokumentasi. Pengambilan *sample* dilakukan dengan teknik *simple random sampling* diperoleh 35 responden karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta. Untuk analisis data menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Nilai  $f_{hitung} > f_{tabel}$  yaitu 7,340 dengan nilai koefisien determinasinya adalah 0,272. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *quality of work life* dan *employee burnout* terhadap kinerja karyawan sebesar 27,2% dan sisanya 72,8% dipengaruhi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia dapat dikatakan baik, namun keadaan lingkungan kerjanya tergolong masih belum kondusif. Meskipun fasilitas yang diterima karyawan dalam bekerja sepadan dengan banyaknya tugas yang harus dikerjakan, perusahaan harus tetap membenahi dan mengembangkan manajemen waktu dan lingkungan kerja yang sesuai dengan kesepakatan kerja atau SOP perusahaan dan melakukan evaluasi dengan menampung aspirasi dan keluh kesah karyawannya sebagai perbaikan kinerja untuk masa yang akan datang.

**Kata Kunci:** *quality of work life, employee burnout, kinerja karyawan*

## Pendahuluan

Lingkungan bisnis yang sangat dinamis menuntut perusahaan untuk selalu kreatif dalam mencari berbagai cara untuk menghadapi persaingan. Optimalisasi fungsi sumber daya manusia merupakan salah satu strategi untuk mencapai keunggulan, namun demikian untuk mempertahankan karyawan yang profesional perlu penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas yang biasa disebut *quality of work life* (kualitas kehidupan kerja) (Sheel, dkk, 2012:112).

*Quality of work life* merupakan gambaran kualitas hubungan personal dengan kondisi kerja secara keseluruhan. Penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas merupakan tugas seluruh komponen yang ada di perusahaan. *Quality of work life* merupakan konsep multidimensional yang meliputi berbagai aspek di dalam kegiatan kerja yang berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sheel, dkk, 2012:117).

Tantangan yang dihadapi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan juga dari efek *burnout* yang bisa saja timbul pada karyawan. *Burnout* sebagai kondisi kesehatan mental yang dihasilkan dari tekanan terkait pekerjaan yang melibatkan reaksi konstan terhadap *stressor interpersonal* yang terjadi pada karyawan (Mheidly et al., 2020:2).

Karyawan mengalami *burnout* kerja diduga bisa berpengaruh terhadap *employee engagement* pada perusahaan maupun pekerjaannya (Supriadi, Urbach, et al., 2022:134).

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) merupakan lembaga Bank pertama di Indonesia yang berdiri pada tahun 1895 di Purwokerto. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) merupakan Bank Komersial terkemuka di Indonesia

yang bergerak dibidang usaha kecil, mikro dan menengah. Salah satu Kantor Cabang BRI berada di Kabupaten Malang, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta memiliki kompetensi dan komitmen yang kuat dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Visi Bank BRI adalah menjadi bank terkemuka dan terbuka yang selalu mengutamakan kepuasan semua nasabah yang ada di seluruh Indonesia agar mereka mempercayai Bank BRI sebagai bank terbaik di Indonesia. Salah satu Misi dari Bank BRI adalah untuk memberikan pelayanan prima kepada nasabahnya melalui jaringan kerja yang luas dan didukung dengan sumber daya manusia yang profesional dan ahli dalam melakukan banyak praktik tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Karyawan bank dapat mengalami *burnout* dengan gejala seperti mengabaikan waktu istirahat untuk menyelesaikan pekerjaan dan terkadang mulai mudah merasakan sakit fisik, seperti sakit kepala akibat banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan. Kondisi ini biasanya terjadi ketika harus menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu yang hampir bersamaan, yang kemudian membuat karyawan merasa terbebani. Terkadang para karyawan sampai melewatkan jam istirahat untuk menyelesaikan pekerjaan dan memilih beristirahat setelah pekerjaannya sudah terselesaikan.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan tersebut, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Employee Burnout* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta”. Rumusan masalah yang dibahas dalam

penelitian ini adalah apakah *quality of work life* dan *employee burnout* secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta? Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *quality of work life* dan *employee burnout* secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta.

### Kajian Literatur

*Quality of work life* berkaitan dengan karakteristik dan kondisi pekerjaan. Bagian inti dari *quality of work life* secara keseluruhan dalam sebuah organisasi adalah meningkatkan kenyamanan baik fisik maupun mental karyawan dan produktivitas karyawan dalam pekerjaan (Nadler dan Lawler, 1983:6).

*Burnout* merupakan sindrom psikologis yang meliputi 3 Indikator yaitu *emotional exhaustion* (kelelahan emosional), *depersonalization / cynism* (sikap negatif/sinisme) dan *inefficacy / reduce personal accomplishment* (kecenderungan memberi evaluasi negatif terhadap diri sendiri), yang timbul akibat paparan *stressor* yang berlangsung secara terus menerus dalam pekerjaan (Maslach & Jackson, 1986:53).

Kinerja karyawan adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu yang dilakukan oleh karyawan atau kegiatan selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1995:76).

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah meneliti pengaruh *quality of work life* dan *employee burnout* terhadap kinerja

karyawan, yaitu pertama, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Abdul Hafiz (2021), menunjukkan hasil bahwa *quality of work life dan employee burnout* berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada CV. XYZ.

Kedua, hasil penelitian Putro Nur Cahyo (2022) menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* CV. Cakra Entertainment Sidoarjo.

Ketiga, hasil penelitian Intan Novita Sari (2018) menunjukkan bahwa *quality of work life* dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas di Kijang.

Keempat, hasil penelitian Said Almaududi (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kejenuhan kerja (*burnout*) dengan kinerja karyawan bagian operator di PT PLN Persero Unit Pengendalian Pembangkit Jambi Unit Layanan Pusat Listrik Payo Selincah.

Kelima, hasil penelitian I Wayan Agus Apriana (2021) menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, yaitu semakin rendah *burnout* maka semakin meningkatkan kinerja.

Keenam, hasil penelitian Ardiman Mu'arif (2021) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja non-fisik dan *burnout* masing - masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja dan pemilik bisnis dikalangan UMKM Kota Jambi.

Ketujuh, hasil penelitian Thifhany Nadhira Aghniya (2022) menunjukkan bahwa secara parsial *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan PT Telkom Satelit Indonesia.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *eksplanatory research* dengan pendekatan kuantitatif untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan atau karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta. Adapun sampel dalam penelitian ini sebanyak 35 responden berdasarkan perhitungan rumus *Slovin*. Teknik *sampling* dalam penelitian ini yaitu *probability sampling* berupa *simple random sampling*.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yang terdiri dari *quality of work life* (X1) dan *employee burnout* (X2), serta satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Variabel *quality of work life* (X1) terdiri dari 4 indikator menurut Nadler dan Lawler (1983), yaitu lingkungan kerja, partisipasi, pertumbuhan dan perkembangan serta kompensasi. Variabel *employee burnout* terdiri dari 3 tahapan yang dibahas dalam penelitian menurut Maslach et al. (2001), yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, penurunan pencapaian pribadi. Variabel kinerja karyawan terdiri dari 6 indikator menurut Bernardin dan Russel (1995), yaitu *quality, quantity, timelines, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner secara *offline* dengan menyebarkan secara langsung kepada responden dan dokumentasi yang diperoleh dari *website* resmi Bank Rakyat Indonesia maupun *website* lain yang mendukung.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

uji kuesioner (uji validitas dan reliabilitas), analisis deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas), analisis regresi berganda, dan analisis determinan (koefisien determinasi), dan uji hipotesis (uji t dan uji F).

### Hasil dan Pembahasan

#### Uji Validitas

Tabel 1  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sig.
<i>Quality Of Work Life</i> (X1)	X1.1	0,563	0,2826	0,000
	X1.2	0,884	0,2826	0,000
	X1.3	0,935	0,2826	0,000
	X1.4	0,785	0,2826	0,000
	X1.5	0,824	0,2826	0,000
	X1.6	0,802	0,2826	0,000
	X1.7	0,940	0,2826	0,000
	X1.8	0,560	0,2826	0,000
	X1.9	0,887	0,2826	0,000
<i>Employee Burnout</i> (X2)	X2.1	0,631	0,2826	0,000
	X2.2	0,768	0,2826	0,000
	X2.3	0,781	0,2826	0,000
	X2.4	0,524	0,2826	0,001
	X2.5	0,811	0,2826	0,000
	X2.6	0,876	0,2826	0,000
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,828	0,2826	0,000
	Y.2	0,862	0,2826	0,000
	Y.3	0,900	0,2826	0,000

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sig.
	Y.4	0,849	0,2826	0,000
	Y.5	0,842	0,2826	0,000
	Y.6	0,925	0,2826	0,000

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseluruhan item untuk masing-masing variabel memiliki nilai  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$  (0,2826) dan nilai signifikansi  $< 0,05$ , sehingga item pernyataan variabel *quality of work life* (X1), *employee burnout* (X2), dan kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid sebagai alat ukur.

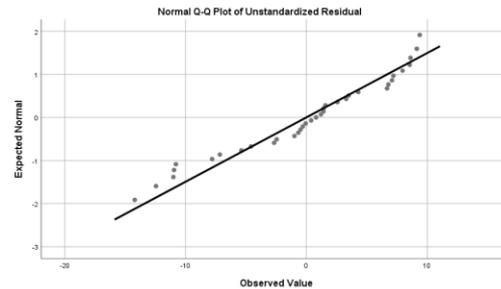
#### Uji Reliabilitas

Tabel 2  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Standar	Keterangan
Quality of Work Life (X1)	0,924	0,6	Reliabel
Employee Burnout (X2)	0,817	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,931	0,6	Reliabel

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseluruhan item variabel *quality of work life* (X1), *employee burnout* (X2), dan kinerja karyawan (Y) reliabel karena memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ , sehingga keseluruhan item dianggap dapat dipercaya dan handal sebagai alat ukur variabel penelitian.

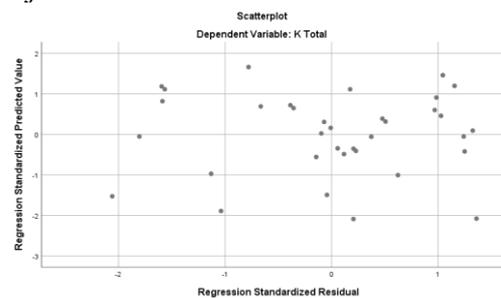
#### Uji Normalitas



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Grafik P-Plot menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga data terdistribusi normal dan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji menunjukkan bahwa pada grafik *Scatterplot*, titik-titik data menyebar di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga model regresi dalam penelitian ini terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

#### Uji Multikolinieritas

Tabel 3  
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Quality of Work Life (X1)	0,665	1,504	Tidak terjadi multikolinieritas

<i>Employee Burnout</i> (X2)	0,665	1,504	Tidak terjadi multikolinearitas
------------------------------	-------	-------	---------------------------------

Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu *quality of work life* (X1) dan *employee burnout* (X2) memiliki nilai *Tolerance*  $\geq 0,10$  dan nilai *VIF*  $\leq 10$ , sehingga dapat dinyatakan data terbebas dari masalah multikolinieritas.

#### Analisis Regresi Berganda

Tabel 4

##### Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	25,824	2,834		9,112	0,000
TOTAL X1	-0,476	0,129	-0,661	-3,685	0,001
TOTAL X2	0,602	0,201	0,536	2,989	0,005

Persamaan regresi berganda dalam penelitian ini yaitu  $Y = 25,824 + (-0,476)X1 + 0,602X2$ . Hasil tersebut berarti apabila variabel *quality of work life* (X1) dan *employee burnout* (X2) diasumsikan nol, maka nilai variabel kinerja karyawan (Y) akan sama dengan konstantanya yaitu sebesar 25,824. Nilai variabel kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar -0,476 apabila variabel *quality of work life* (X1) bertambah satu satuan dan variabel *employee burnout* (X2) diasumsikan nol. Apabila variabel *employee burnout* (X2) bertambah satu satuan dan variabel *quality of work life* (X1) diasumsikan

nol, maka variabel kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,602.

#### Analisis Determinasi (Koefisien Determinasi)

Tabel 5

##### Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,561 <sup>a</sup>	0,314	0,272	5,330

Nilai *Adjusted R Square* pada analisis determinasi sebesar 0,272 atau 27,2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel *quality of work life* (X1) dan *employee burnout* (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 27,2%, sedangkan sisanya sebesar 72,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### Uji Parsial (Uji t)

Tabel 6

##### Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.	Keterangan
<i>Quality of Work Life</i> (X1)	-3,685	2,037	0,001	H <sub>0</sub> diterima, H <sub>1</sub> ditolak
<i>Employee Burnout</i> (X2)	2,989	2,037	0,005	H <sub>0</sub> ditolak, H <sub>2</sub> diterima

Uji parsial variabel *quality of work life* (X1) menghasilkan nilai t<sub>hitung</sub> -3,685 < t<sub>tabel</sub> 2,037 atau nilai sig. sebesar 0,01  $\leq$  0,05, maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak yang berarti variabel *quality of work life* (X1) secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT.

Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Soekarno Hatta.

Variabel *employee burnout* (X2) menghasilkan nilai  $t_{hitung} 2,989 > t_{tabel} 2,037$  atau nilai sig. sebesar  $0,05 > 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima yang berarti variabel *employee burnout* (X2) secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Soekarno Hatta.

Uji Simultan (Uji F)

Tabel 7  
Hasil Uji Simultan (Uji F)

F			
F hitung	tabel	Sig.	Keterangan
7,340	3,28	0,002	$H_0$ ditolak, $H_3$ diterima

Uji simultan dalam penelitian ini menghasilkan nilai  $F_{hitung} 7,340 > F_{tabel} 3,28$  atau nilai sig. sebesar  $0,002 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima yang berarti variabel *quality of work life* (X1) dan *employee burnout* (X2) secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Soekarno Hatta.

## Pembahasan

Pembahasan penelitian ini berdasarkan hasil analisis data yang melibatkan 35 responden sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality of work life* (X1) dan *employee burnout* (X2) secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Soekarno Hatta.

Pada distribusi frekuensi variabel *quality of work life*, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu lingkungan kerja yang terdiri atas item X1.8 dan

item X1.9, artinya kualitas kehidupan kerja yang diberikan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Soekarno Hatta Malang ini termasuk dalam kategori sesuai atau bisa dikatakan layak.. Namun terdapat indikator dengan nilai rata-rata terendah yaitu partisipasi yang terdiri atas item X1.1 dan item X1.2, artinya masih terdapat sebagian kecil karyawan yang merasa kurang diberikan kesempatan oleh perusahaan dalam hal pengambilan keputusan atau atasan yang tidak memberikan wewenang pada karyawan dalam mengambil keputusan. Hal ini dapat terjadi dikarenakan perusahaan menganut gaya kepemimpinan yang otokratis. Kepemimpinan otokratis pada umumnya tidak memberikan wewenang pada karyawan dalam mengambil keputusan

Pada distribusi frekuensi variabel *employee burnout*, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu *emotional exhaustion* yang terdiri atas item X2.2 dan item X2.3 artinya sebagian besar karyawan telah mampu mengendalikan emosi dan tetap sabar dalam menghadapi permasalahan yang datang saat bekerja. Namun terdapat indikator dengan nilai rata-rata terendah yaitu *depersonalization* yang terdiri atas item X2.5 artinya ada sebagian kecil karyawan yang merasa tidak senang jika melihat rekan kerjanya lebih akrab dengan nasabah hal ini mengindikasikan karyawan tersebut memiliki tanda sedang mengalami *burnout* yaitu *depersonalisasi/cynicism* yang membuat seseorang akan menganggap orang lain adalah objek, bukan subjek yang harus dimanusiakan. *depersonalisasi/cynicism* terbentuk dari mekanisme *selfprotective* terhadap kelelahan (*exhaustion*) yang dialami pekerja. Variabel *quality of work life* dan *employee burnout* memiliki kontribusi yaitu sebesar 27,2%

dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kanca Malang Soekarno Hatta., sedangkan sisanya sebesar 72,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang juga dipertimbangkan oleh perusahaan.

### **Simpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, kualitas kehidupan kerja di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. KC Malang Soekarno Hatta sudah memenuhi kriteria dan layak. Dan keadaan burnout pada karyawannya masih dapat dikendalikan. Hal ini diketahui berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan.

Setiap item kuesioner pada semua indikator baik quality of work life, employee burnout maupun kinerja karyawan dinyatakan valid dan reliabel. Dengan diterimanya hipotesis kedua dan ketiga, maka dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara quality of work life dan employee burnout terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. KC Soekarno Hatta Malang.

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada penelitian ini, employee burnout berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti ketika burnout karyawan meningkat maka kinerja karyawan akan menurun. Jadi, dengan menjaga agar kualitas kehidupan kerja serta lingkungan kerja yang nyaman dapat memotivasi karyawan sehingga mereka semangat dalam meningkatkan kinerja serta mengembangkan kreativitasnya.

Dari hasil penelitian terdapat saran untuk perusahaan berdasarkan indikator variabel penelitian dengan nilai *mean* terendah. Pertama, lebih terbuka dan memberikan kesempatan kepada para

karyawan untuk menyuarakan aspirasi, ide dan masukannya terhadap keberlangsungan produktivitas perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. KC Malang Soekarno Hatta.

Kedua, memberikan *reward* berupa bonus gaji atau tunjangan sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja karyawan yang telah memberikan banyak kontribusi untuk keberhasilan mencapai target perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. KC Malang Soekarno Hatta. Hal ini dimaksudkan untuk menstimulasi semangat dan motivasi bekerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya, lalu menyelenggarakan *event* sesekali untuk menjalin kedekatan antar rekan bekerja serta membentuk solidaritas diantara karyawan. Hal ini dimaksudkan agar meminimalisir adanya kesalahpahaman antar individu maupun kelompok divisi kerja. Kemudian, lebih tegas memberi *punishment* terhadap karyawan yang sengaja datang terlambat ke kantor dengan tidak disertai alasan yang jelas. Hal ini dimaksudkan agar kedepannya karyawan dapat lebih disiplin dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

Ketiga, untuk peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan indikator lain pada masing-masing variabel agar hasil penelitian semakin tepat dan akurat.

### **Daftar Rujukan**

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung. Allen, 2014, *Commitment in The Workplace Theory*.

Andri Saputra, dkk (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- Badan Pusat Statistik (BPS) kota Padang. *Journal Of economic and Economic Education*.
- Ghozali, Imam. 2009. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Ketiga. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Edisi Ketiga. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IMB SPSS 20. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam dan Latan H. 2015. Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0, Edisi 2. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika. Aditama.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simanjuntak, P. J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI
- Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, S. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.