

**EFFECT OF HUMAN RELATION, INCENTIVE, TEAMWORK, AND RECRUITMENT ON
FRONTLINER EMPLOYEES PERFORMANCE AT BANK CENTRAL ASIA PEKANBARU'S MAIN
BRANCH**

Agustini¹, Layla Hafni^{2*}, Dominicus Josephus Swanto T³, Surya Safari SD⁴, Novita Yulia Putri⁵

Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia

Email: agustinihuang21@gmail.com¹, laylahafni@lecturer.pelitaindonesia.ac.id^{2*}

*correspondence author

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of knowing the extent to which human relations, incentives, teamwork and recruitment affect the performance of frontliner employees of Bank Central Asia Pekanbaru's main branch office. The respondents studied were 54 people. The data analysis used was multiple linear regression analysis, using t test, and f test, also with anova test. The results showed that human relation had a positive effect but not significant on frontliner employees performance at Bank Central Asia. Incentive had a positive and significant effect on employees performance. Teamwork had a positive but not significant effect on employee work. The recruitment had a positive and significant effect on frontliner employees at Bank Central Asia. This study recommends and suggest for companies that human relation and team work are maintained so that frontliner employee performance can increase.

Keywords : *Human Relation; Incentive; Teamwork; Recruitment; Employee Performance*

**PENGARUH HUMAN RELATION, INSENTIF, KERJASAMA TIM DAN REKRUTMEN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN FRONTLINER BANK CENTRAL ASIA KANTOR CABANG UTAMA
PEKANBARU**

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana *human relation*, insentif, kerjasama tim, dan rekrutmen mempengaruhi kinerja karyawan Bank Central Asia kantor cabang utama Pekanbaru. Responden yang diteliti adalah sebanyak 54 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, menggunakan uji T dan uji F, serta uji Anova. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human relation* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan *frontliner* Bank Central Asia. Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kerjasama tim memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *frontliner* Bank Central Asia. Penelitian ini merekomendasikan dan menyarankan bagi perusahaan agar *human relation* dan kerjasama tim dipertahankan agar kinerja karyawan semakin meningkat

Kata Kunci : *Human Relation; Insentif; Kerjasama Tim; Rekrutmen; Kinerja Karyawan*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam era perkembangan zaman sekarang ini, kualitas sebuah perusahaan layanan sangat diperhatikan oleh pelanggan. Bahkan peningkatan digitalisasi, modal, dan teknologi yang dilakukan juga tidak membantu apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Kuatnya posisi manusia dalam organisasi melebihi sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, mesin, pasar sehingga mendorong para ahli memberi sumbangan teori tentang manajemen sumber daya manusia (Wibowo 2013).

Sumber daya manusia memegang peranan yang tidak kalah penting bila dibandingkan dengan sumber daya alam. Dikatakan demikian karena walau bagaimanapun melimpahnya sumber daya alam yang tersedia bila tidak didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang memadai untuk mengelolanya maka akan sia-sia. Dan keberhasilan suatu organisasi secara umum ditentukan oleh orang-orang yang terlibat dalam struktur organisasi tersebut (Rafii and Seno 2013).

Pada dasarnya, dalam pembentukan suatu kualitas perusahaan yang baik, dibutuhkan juga sumber daya manusia yang memadai. Menurut (Wibowo 2013), manajemen sumber daya manusia adalah hal-hal berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia. Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola unsur-unsur manusia dengan segala potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan tercapainya tujuan organisasi, maka sebuah perusahaan layanan dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan moto perusahaan.

PT Bank Central Asia merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak dibidang perbankan dan berdiri pada 21 Februari 1957. PT Bank Central Asia memiliki tata nilai untuk fokus pada nasabah, memiliki integritas tinggi, kerjasama tim, dan berusaha mencapai yang terbaik. Agar kualitas pelayanan yang diberikan semakin meningkat, bank BCA melakukan survey kepada nasabah setiap bulannya yang disebut sebagai *Branch Service Quality*. Dari data yang diberikan, BSQ yang dimulai pada bulan Januari 2021 dimana divisi teller dan CSO adalah 4.8 dan 4.9. Skala penilaian dari BSQ yaitu 1-5 dengan skala nilai tertinggi yaitu 5. Nilai BSQ pada bulan Juni 2021 menjadi nilai terendah yaitu 4.6 untuk unit *frontliner* teller reguler dan 4.55 pada unit *frontliner* CSO reguler yang dicapai dari awal bulan Januari 2021. Walaupun dalam data tersebut tidak ada yang memasuki predikat “Kurang Baik” atau dibawah 4.55, namun perusahaan mengharapakan skala penilaian BSQ berada pada nilai 5 yaitu “Sangat Baik”.

Hal ini menunjukkan masih kurangnya kinerja karyawan *frontliner* Bank Central Asia cabang utama Pekanbaru. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Rahadi 2010).

Dalam menjalankan tujuan organisasi yang tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, hubungan antar manusia juga tak kalah penting dalam aktivitas kerja sehari-hari. Menurut (Hasibuan 2014), *human relation* adalah hubungan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tanpa adanya *human relation*, seorang individu pekerja mungkin saja tidak akan peduli dengan orang lain dan hanya mementingkan diri sendiri. Hal ini dapat memicu terjadinya individu egois dalam tim kerja. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Susanto and Halim (2020), diperoleh hasil bahwa *human relation* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dwijayanti (2017), *human relation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Utama et al. (2020), *human relation* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Perusahaan dapat meningkatkan efektifitas kinerja karyawan dengan memberikan insentif. Menurut Rahadi (2010), insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variable tergantung pada kinerja karyawan. Insentif adalah salah satu pendorong penting yang dapat memberikan rangsangan kepada pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Menurut Ayu and Sinaulan (2018), variabel insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian insentif merupakan imbalan yang diberikan kepada seorang pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan di luar tugas pokoknya atau melebihi target dari pekerjaan tersebut. Insentif sangat penting bagi pegawai guna merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan organisasi (Rahayu and Ruhamak 2017). Indikator insentif terbagi menjadi 6 yaitu : Tujuan dan kemampuan, Teladan pimpinan, Balas Jasa, Keadilan, Waskat (pengawasan melekat), Sanksi hukuman, Ketegasan, Hubungan kemanusiaan.

Dari penelitian Anggriawan, et al (2015) menyimpulkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian Masilan et al (2015) menyimpulkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan Rahayu and Ruhamak (2017) mengatakan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sebuah perusahaan juga membutuhkan kerjasama tim yang solid untuk bisa melengkapi proses pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh kualitas kinerja sumber daya manusianya baik secara individu maupun tim. Pekerjaan organisasi tidak akan terlaksana jika para anggota organisasi atau perusahaan tidak bekerja sama secara selaras me (Eva Silvani Lawasi1 2017). Kerjasama tim atau tim kerja adalah kelompok yang usaha usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual . Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan (Sinambela 2016). Walaupun begitu, kerja sama tim juga harus efektif agar memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja karyawan dan hasil kerja dalam suatu lembaga (Eva Silvani Lawasi1 2017).

Dari hasil penelitian Letsoin and Ratnasari (2020) menyimpulkan bahwa kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2018) yang menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian Eka et al (2017) menyimpulkan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Semakin berkembangnya suatu perusahaan maka harus diimbangi dengan perekrutan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jenis tenaga kerja yang dibutuhkan tentunya yang berkualitas sesuai dengan bidang yang akan ditempati. Disinilah tampak peran manajer sumber daya manusia dalam pengadaan, penerimaan, penempatan maupun pengembangan tenaga kerja (Rafii and Seno 2013). Dengan adanya rekrutmen yang tepat dan sesuai dengan standar perusahaan, perusahaan dapat melatih kinerja calon karyawan agar sesuai dengan yang diharapkan.

Penelitian yang dilakukan Etikawati and Udjang (2016) mengemukakan bahwa rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Pada penelitiannya menyimpulkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwati and Satria (2017) yang menyimpulkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian (Rafii and Seno 2013) menyimpulkan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk menjawab dan menganalisis masalah di atas maka dalam penelitian ini yang menjadi tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh *human relation* terhadap kinerja karyawan, untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan, untuk menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan, dan untuk menganalisis rekrutmen terhadap kinerja karyawan *frontliner* Bank Central Asia kantor cabang utama Pekanbaru.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu satuan yang digunakan untuk menilai kualitas kerja seorang karyawan. Dengan kata lain, dengan menilai kinerja karyawan, sebuah perusahaan dapat mengetahui bagaimana cara kerja karyawannya. Kinerja karyawan yang meningkat dapat meningkatkan kualitas perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Kinerja merupakan hal penting bagi suatu perusahaan. Tanpa kinerja karyawan yang bagus, maka keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya pun dapat terhambat.

Menurut Akbar (2018), kinerja merupakan suatu usaha yang maksimal yang dikeluarkan oleh para pekerja dalam rangka menggapai suatu prestasi kerja yang memuaskan, artinya apabila suatu pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan akan memberikan dampak positif terhadap pribadi pekerja dan lingkungan tempatnya bekerja. Sedangkan menurut Anggriawan et al (2015), kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang karyawan secara keseluruhan dalam jangka waktu tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai hal lain, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu serta telah disepakati bersama. Kinerja karyawan yang sudah sesuai dengan bagaimana sebuah perusahaan menetapkan standar nya tentu saja akan membawa pengaruh yang baik bagi perusahaan. Dimana karyawan merupakan bagian penting dari sebuah perusahaan dalam menjalankan operasionalnya.

Human Relation

Human relation adalah hubungan atau interaksi antar manusia yang melibatkan perasaan simpati, empati, maupun antipati. Menurut Utama et al (2020), huma relation diartikan sebagai hubungan baik yang diperlukan untuk adanya komunikasi yaitu proses kerjasama timbal balik. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Munasef bahwa *human relation* pegawai dalam organisasi adalah segala hubungan, baik yang formal maupun informal yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan guna memupuk kerja sama yang intim dan selaras bagi tercapainya tujuan organisasi. Tanpa adanya *human relation*, sebuah pekerjaan yang dilakukan secara bersama terasa lebih *flat*. *Human relation* juga membantuk setiap organisasi dalam mengurangi adanya konflik antar pekerja.

Menurut Sinambela (2016), *human relation* atau hubungan kemanusiaan adalah hubungan harmonis di antara sesama pegawai yang ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya berjalan harmonis.

Berdasarkan penelitian Susanto and Halim (2020), terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *human relation* terhadap kinerja karyawan Karyawan Pada Pt. Kompas Gramedia Cabang Karawaci, sedangkan hasil penelitian Utama et al. (2020), *human relation* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja polisi di Polres Kerinci.

H1 : *Human Relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan frontliner.

Insentif

Pemberian Insentif merupakan imbalan yang diberikan kepada seorang pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan di luar tugas pokoknya atau melebihi target dari pekerjaan tersebut. Insentif sangat penting bagi pegawai guna merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan organisasi (Rahayu and Ruhamak 2017).

Sedangkan menurut Anggriawan et al (2015), insentif merupakan balas jasa diluar gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil kerja dengan maksud agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan agar mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, jadi seseorang mau bekerja dengan sungguh-sungguh jika didalam dirinya terdapat semangat kerja yang tinggi. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan keluarga mereka.

Dengan adanya insentif, maka seorang karyawan pun dapat meningkatkan kinerja yang dimiliki karena memiliki motivasi dalam bekerja. Menurut Masilan and Utami (2015), dengan pemberian upah dan insentif kepada karyawan, perusahaan menginginkan timbal balik yang dilakukan oleh karyawan yaitu meningkatnya kinerja karyawan. Dengan adanya upaya tersebut dapat memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak.

Berdasarkan penelitian Ayu and Sinaulan (2018), insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bintang Satoe Doea. Namun menurut penelitian Rahayu and Ruhamak (2017) menunjukkan insentif tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Pt Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap.

H2 : Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan frontliner.

Kerjasama Tim

Kerjasama dilakukan oleh sebuah tim lebih efektif daripada kerja secara individual Rahayu dan Ruhamak (2017). Menurut Kawiana (2020), kerja sama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. Dengan adanya kerjasama, maka sebuah perusahaan tentu saja dapat mencapai tujuan organisasi dengan mudah. Kerjasama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Kerjasama tim atau kelompok yang efektif akan terlaksana jika setiap anggota memiliki komitmen yang sama. Kurangnya kerjasama tim dalam perusahaan menyebabkan kinerja yang dihasilkan tidak memuaskan dan akan berdampak pada terhambatnya waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Putri dan Sariyathi 2017). Dari hasil penelitian nya menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Cabang Renon. Namun dari hasil penelitian Eva Silvani Lawasi (2017), kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kerjasama Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan frontliner.

Rekrutmen

Semakin berkembangnya suatu perusahaan maka harus diimbangi dengan perekrutan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jenis tenaga kerja yang dibutuhkan tentunya yang berkualitas sesuai dengan bidang yang akan ditempati Rafii dan Seno (2013). Oleh karena itu, maka dibutuhkan rekrutmen agar perusahaan mendapatkan karyawan dengan kualifikasi yang diinginkan. Rekrutmen adalah proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Penarikan tenaga kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Untuk memenuhi kebutuhan kualitas, perusahaan melakukan pemilihan tenaga kerja (Silaban et al. 2017).

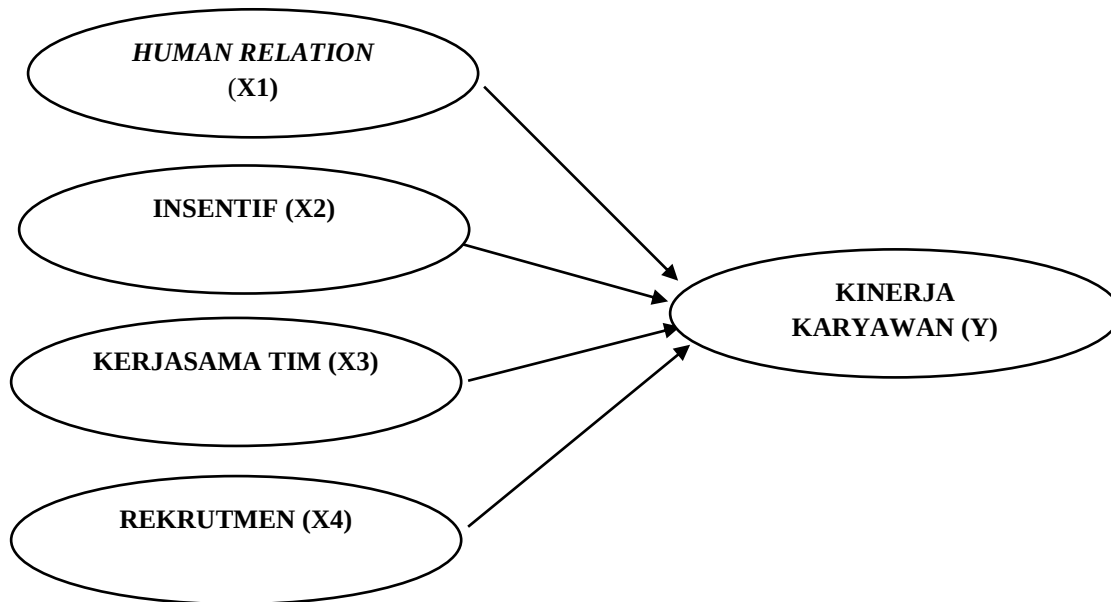
Selain pemilihan tenaga kerja, tentu saja rekrutmen juga membutuhkan program pelatihan agar karyawan dapat mengikuti tata cara kerja perusahaan. Menurut Akri and Taruna (2018), program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaan. Efektifitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Arif (2018), rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada Hotel Oase. Sedangkan menurut penelitian dari Etikawati and Udjang (2016) bahwa rekrutmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *frontliner*.

Kerangka Pemikiran

Berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Kuesioner (Angket). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Melalui teknik ini dapat diketahui tanggapan, opini, dan sikap responden terhadap pengaruh *human relation*, insentif, kerjasama tim, dan rekrutmen terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Central Asia kantor cabang utama Pekanbaru Jl. Sudirman No. 448 Pekanbaru.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh frontliner pada bank BCA Kantor Cabang Utama Pekanbaru yang turut serta dalam kegiatan penilaian kinerja karyawan adalah sebanyak 55 orang. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah dengan metode sensus. Hal ini dikarenakan sampel penelitian ialah seluruh karyawan frontliner yang bekerja pada PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru adalah sebanyak 54 responden.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel independen adalah tipe variabel yang diduga menjadi penyebab perubahan atau pergerakan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *human relation* (X1), insentif (X2), kerjasama tim (X3), dan rekrutmen (X4). Dan variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain yaitu kinerja karyawan.

Teknik Analisis Data

Analisis Linear Berganda

Dengan adanya persamaan regresi yang dihasilkan, maka akan dapat dilakukan prediksi/peramalan berdasarkan elastisitas yang bisa ditafsirkan dalam persamaan tersebut. Dengan langkah ini maka perusahaan dapat menentukan strategi yang paling baik untuk diterapkan dalam rangka mengembangkan kinerja karyawan. Pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat ditunjukkan dengan fungsi persamaan regresi berganda menurut Kurniawan and Yuniarto (2017) , yaitu :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja

α = Konstanta

$\beta_1 X_1$ = Koefisien variabel *human relation*

$\beta_2 X_2$ = Koefisien variabel insentif

$\beta_3 X_3$ = Koefisien variabel kerjasama tim

$\beta_4 X_4$ = Koefisien variabel rekrutmen

e = Faktor-faktor lain yang tidak dibahas

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengukur kecenderungan tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel yang dikonfirmasi kepada frontliner PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru. Untuk mengukur secara pasti nilai skor tiap indikator maka digunakan skala penilaian sebagai berikut:

$$RS = \frac{(m-1)}{m} = \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 54 orang karyawan yang bekerja di Bank Central Asia kantor cabang utama Pekanbaru. Karakteristik responden dibagi berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Jumlah
Jenis Kelamin	Laki-laki	7	12.96%
	Perempuan	47	87.04%
	Total	54	100.00%
Usia	<20 Tahun	13	24.07%
	20-25 Tahun	37	68.52%
	>25 Tahun	4	7.41%
	Total	54	100.00%
Pendidikan Terakhir	SMA/ Sederajat	28	51.85%
	Sarjana	26	48.15%
	Total	54	100.00%

Sumber : DataOlahanExcel2021

Berdasarkan hasil dari tabel karakteristik responden pada jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih sedikit apabila dibandingkan dengan responden perempuan, dengan perbandingan nilai 12.96% laki-laki dan 87.04% perempuan. Hal ini dapat disebabkan karena PT Bank Central Asia Tbk secara umum bergerak dibidang jasa keuangan sehingga dibutuhkan ketelitian, kesabaran dan jasa service yang tersampaikan dengan kondisi sikap yang lebih tenang ataupun sabar. Perempuan lebih banyak memiliki sikap yang dibutuhkan dalam bidang operasional, berbeda dengan laki-laki yang dianggap memiliki semangat yang lebih tinggi dilihat dari sisi kelincuhan untuk menjalin hubungan dan mengejar target. Sebagian besar karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru yang menjadi responden merupakan kelompok usia 20-25 tahun. Disusul oleh kelompok usia dibawah 20 tahun, kelompok usia 20-25 tahun dapat menjadi acuan sikap dan operasional bagi responden yang berusia dibawah 20 tahun dikarenakan disamping lincahnya karyawan frontliner, kondisi emosi yang belum stabil pada usia dibawah 20 tahun dapat berdampak pada kualitas kinerja layanan. Ditambah dengan kelompok responden yang berusia diatas 25 tahun, ikut turut serta dalam membimbing karyawan yang lebih muda dan kurang berpengalaman. Responden yang mempunyai pendidikan SMA mendominasi hasil responden untuk tingkat pendidikan, berkaitan dengan tingginya usia responden yang

Pengaruh *Human Relation*, Insentif, Kerjasama Tim dan Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan Frontliner Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pekanbaru (Agustini, Layla Hafni, Dominicus Josephus Swanto T, Surya Safari SD, dan Novita Yulia Putri)

cenderung masih muda. Karyawan yang berpendidikan terakhir SMA merupakan individu yang lebih enerjik dan penuh dengan ide sehingga dapat memberikan kinerja yang lebih baik untuk perusahaan. Tentunya dengan tingkat pendidikan yang masih SMA ini, dibutuhkan motivasi untuk meneruskan pendidikan jenjang yang lebih tinggi. Tingkat pendidikan sarjana merupakan kategori responden terbanyak kedua. Karyawan dengan tingkat pendidikan sarjana diharapkan dapat menuntun karyawan dengan tingkat pendidikan SMA.

Uji Kualitas Data

Uji Anova

Uji anova pada penelitian ini adalah untuk membandingkan lebih dari dua rata-rata dan berguna untuk menguji kemampuan generalisasi artinya data sampel dianggap dapat mewakili populasi (Rahmawati and Erina 2020).

Tabel 3. Hasil Uji Anova Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, dan Pendidikan

Variabel	Indikator	Rata-rata		F-Test		
		Indikator	Construct	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir
Human Relation	X111	4.857	4.446	0.091	0.934	0.574
	X112	4.857		0.095	0.825	0.839
	X121	4.857		0.910	0.979	0.829
	X122	4.571		1.060	0.645	0.720
	X131	4.714		0.308	0.692	0.113
	X132	4.429		0.266	0.701	0.943
	X141	4.429		0.618	0.723	0.618
	X142	4.571		0.428	0.550	0.063
	X151	4.429		0.874	0.861	0.174
	X152	4.857		0.216	0.684	0.052
Insentif	X211	4.463	4.355	0.326	0.198	0.989
	X212	4.481		0.752	0.355	0.236
	X221	4.370		0.520	0.893	0.418
	X231	4.278		0.435	0.215	0.571
	X241	4.111		0.121	0.951	0.776
	X242	4.259		0.934	0.246	0.039*
	X243	4.444		0.253	0.542	0.558
	X251	4.463		0.093	0.297	0.631
	X252	4.481		0.364	0.049*	0.088
	X261	4.296		0.701	0.932	0.635
	X262	4.259		0.069	0.538	0.430
Kerjasama Tim	X311	4.685	4.630	0.374	0.772	0.687
	X312	4.537		0.135	0.870	0.669
	X321	4.685		0.374	0.967	0.687
	X331	4.519		0.807	0.540	0.511
	X341	4.630		0.771	0.393	0.762
	X351	4.722		0.403	0.547	0.288
Rekrutmen	X411	4.593	4.563	0.589	0.254	0.142
	X421	4.519		0.388	0.098	0.018*
	X431	4.426		0.597	0.346	0.024*
	X441	4.611		0.608	0.227	0.059
	X451	4.630		0.365	0.861	0.055

Variabel	Indikator	Rata-rata		F-Test		
		Indikator	Construct	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir
Kinerja Karyawan	X461	4.722	4.438	0.081	0.373	0.095
	X471	4.444		0.575	0.592	0.509
	Y111	4.741		0.878	0.300	0.483
	Y112	4.593		0.214	0.603	0.855
	Y113	4.537		0.874	0.383	0.185
	Y121	4.463		0.308	0.692	0.428
	Y122	3.648		0.872	0.048*	0.616
	Y131	4.556		0.436	0.392	0.248
	Y132	4.519		0.023*	0.990	0.511
	Y141	4.556		0.136	0.273	0.794
	Y142	4.389		0.436	0.826	0.964
	Y151	4.519		0.661	0.989	0.477
	Y152	4.500		0.728	0.197	0.640
	Y161	4.389		0.051	0.341	0.663
	Y162	4.444		0.563	0.214	0.392
	Y163	4.278		0.537	0.233	0.631

Sumber : Data Olahan SPSS 2021 *P<0.05

Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap variabel *Human Relation*

Dalam pengujian ini, kriteria untuk menolak atau menerima hipotesis *p-value* (signifikansi). Jika *p-value* ≤ 0.05 maka terdapat perbedaan penilaian responden berdasarkan level responden. Jika *p-value* ≥ 0.05 maka berlaku sebaliknya.

Dari tabel 3 diatas diketahui seluruh nilai *p-value* >0.05 , berarti tidak ada perbedaan pendapat antar responden terhadap variabel *human relation* berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.

Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap variabel Insentif Dari tabel 3 diatas menunjukkan bahwa terdapat perbandingan jawaban pada variabel insentif, dimana karakteristik responden karyawan dengan pendidikan terakhir SMA/Sederajat memiliki nilai rata-rata lebih tinggi daripada Karyawan dengan pendidikan terakhir Sarjana pada pernyataan “Perusahaan memberikan insentif yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari” (X242). Karakteristik berdasarkan usia terdapat perbedaan pendapat responden pada pernyataan “Perusahaan memberikan insentif diatas atau sama dengan insentif perusahaan lainnya” (X252) berdasarkan usia. Karyawan dengan usia >25 tahun memiliki nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan ini.

Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap variabel *Kerjasama Tim*

Dari tabel 3 diatas diketahui seluruh nilai *p-value* >0.05 , berarti tidak ada perbedaan pendapat antar responden terhadap variabel kerjasama tim berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.

Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap variabel Rekrutmen Dari data anova juga menunjukkan bahwa terdapat perbandingan jawaban pada variabel rekrutmen dimana terdapat perbedaan pendapat antara responden dengan pendidikan terakhir SMA/Sederajat dan responden pendidikan terakhir Sarjana (nilai signifikansi F-test X421 dan X431 <0.05).

Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap variabel Kinerja Dari tabel 3 diatas diketahui terdapat perbedaan pendapat dimana karyawan dengan jenis kelamin laki-laki memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dari Karyawan jenis kelamin perempuan pada pernyataan “Karyawan selalu menyelesaikan tugas tepat waktu” (Y132). Karyawan dengan jenis kelamin laki-laki melaksanakan tugas tepat waktu dikarenakan mereka lebih sigap dan mereka menyadari pentingnya tugas yang diberikan untuk diselesaikan tepat waktu. Karyawan laki-laki juga merasa lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan karena terdapat penilaian karyawan yang dapat membantu karyawan agar dapat direkomendasi menjadi karyawan tetap, sehingga karyawan laki-laki dapat menjadikan pekerjaan ini sebagai sumber mata pencaharian kelak.

Karakteristik berdasarkan usia, terdapat perbedaan pendapat responden pada pernyataan “Target penjualan karyawan selalu terpenuhi” (Y122). Karyawan dengan usia >25 tahun memiliki nilai rata-rata tertinggi pada pernyataan ini yang berarti bahwa Karyawan pada usia diatas 25 tahun berhasil melakukan penjualan produk perusahaan sesuai target. Hal ini dikarenakan karyawan yang berusia >25 tahun merasa bahwa penilaian kinerja ini akan membantu nya untuk direkomendasi menjadi karyawan tetap dikarenakan susah nya mencari kerja di umur 25 tahun keatas.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah dan valid atau tidaknya suatu kuesioner. Validitas menurut Sugiyono (2013) adalah menyatakan adanya derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Menggunakan aplikasi SPSS, untuk mencari validitas sebuah item, kita mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut. Jika koefisien antara item dengan total item sama atau diatas 0,3 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasinya dibawah 0,3 maka item tersebut dinyatakan tidak valid.

Berdasarkan data menunjukkan bahwa setiap pernyataan (indikator) *Human Relation*, Insentif, Kerjasama Tim, dan Rekrutmen dalam angket dinilai valid karena kriteria atau syarat suatu item tersebut dinyatakan valid adalah bila korelasi tiap faktor tersebut bernilai positif dan nilainya lebih besar dari r tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap pernyataan(indikator) dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Uji Reliabilitas

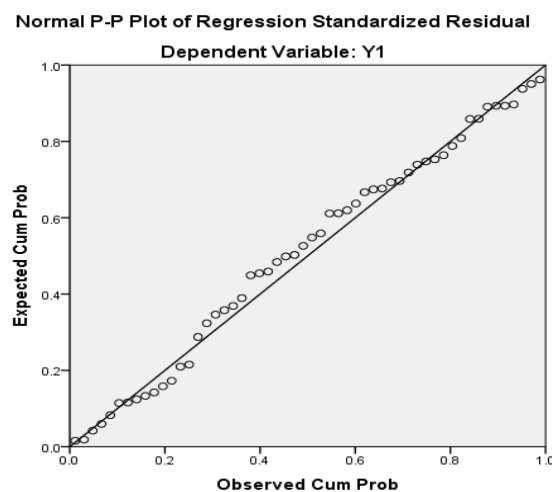
Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi konstruk atau indikator (variabel) penelitian. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu Ghazali (2013). Untuk menguji keandalan kuesioner yang digunakan, maka dilakukan analisis reliabilitas berdasarkan koefisien Alpha Cronbach. Koefisien Alpha Cronbach menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan semua skala indikator yang ada dengan keyakinan tingkat kendala. Indikator yang dapat diterima apabila koefisien α diatas 0,60. Menurut Ghazali (2013), suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60.

Berdasarkan data menunjukkan bahwa nilai hasil uji realibilitas terhadap variabel yang ada diperoleh nilai variabel >0.6. Dengan demikian berarti keseluruhan variabel dalam instrument penelitian ini reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian data untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak Ghazali (2011). Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Data yang berdistribusi normal akan memperkecil kemungkinan terjadinya makna ganda atau bias. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Uji statistik yang digunakan adalah “normal probability plots” yaitu grafik yang menunjukkan titik yang menyebar berhimpit di sekitar diagonal menunjukkan residual terdistribusi secara normal.



Sumber: Olahan Data SPSS 2021

Gambar 2.

Hasil Uji Normality Probability Plot

Dari gambar 2 dapat dilihat hasil pengujian normalitas tersebut menunjukkan bahwa titik-titik berada disekitar garis diagonal dan tidak ada yang menjauhi garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian dalam model regresi ini sudah terdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa tidak ada korelasi sempurna antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas lainnya dengan melihat *variance inflation factor* (VIF)

Tabel 4 Uji Multikolinearitas

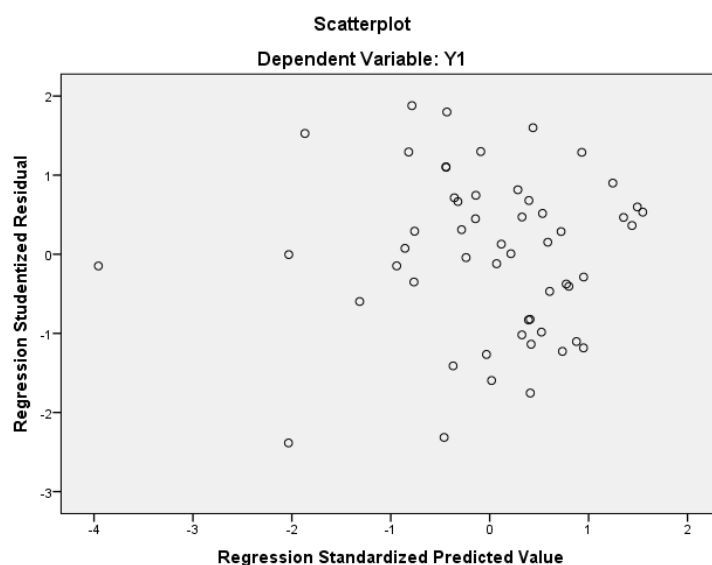
Variabel	Collinearity statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
<i>Human Relation</i> (X1)	0.642	1.559	Tidak terjadi multikolinearitas
Insentif (X2)	0.755	1.324	Tidak terjadi multikolinearitas
Kerjasama Tim (X3)	0.935	1.070	Tidak terjadi multikolinearitas
Rekrutmen (X4)	0.770	1.298	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber : Olahan Data SPSS 2021

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai VIF pada seluruh variabel independen penelitian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada variabel *Human Relation*, Insentif, Kerjasama Tim, dan Rekrutmen dikarenakan nilai tolerance dan VIF yang tidak memenuhi kriteria.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah data dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan metode scatterplot. Jika pada titik-titik di dalam scatterplot terbentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi gejala heteroskedastisitas.



Sumber : Data Olahan SPSS 2021

Gambar 3.

Hasil Uji Scatterplot Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas diatas menunjukkan tidak terdapat pola yang jelas dari titik-titik tersebut dan titik-titik tersebut menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak memiliki gejala heteroskedastisitas.

Pengaruh *Human Relation*, Insentif, Kerjasama Tim dan Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan Frontliner Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pekanbaru (Agustini, Layla Hafni, Dominicus Josephus Swanto T, Surya Safari SD, dan Novita Yulia Putri)

Analisis Regresi Linier Sederhana

Untuk membuktikan seberapa besar mempengaruhi baik secara parsial digunakan model persamaan $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$. Selanjutnya dilakukan analisis regresi sederhana dengan bantuan program SPSS. Hasil yang diperoleh dari persamaan regresi adalah $Y = 0.760 + 0.283 X_1 + 0.068 X_2 + 0.318 X_3 + 0.154 X_4$. Dimana nilai $a = 0.760$ dan nilai $b = 0.283 + 0.068 + 0.318 + 0.154$. Konstanta bernilai 0.760 artinya jika *human relation* (X_1), insentif (X_2), kerjasama tim (X_3), dan rekrutmen (X_4) 0(nol) maka kinerja karyawan sebesar 0.760.

Arti angka-angka dalam persamaan regresi diatas adalah : (1) Nilai konstanta (a) sebesar 0.760 yang berarti apabila tingkat *Human Relation*, Insentif, Kerjasama Tim, dan Rekrutmen adalah 0, maka Kinerja Karyawan nilainya adalah 0.760 satuan. (2) Nilai koefisien regresi variabel *Human Relation* sebesar 0.283 yang berarti jika variabel independen lainnya tetap dan *Human Relation* mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0.283 satuan. (3) Nilai koefisien regresi variabel Insentif sebesar 0.068 yang berarti jika variabel independen lainnya tetap dan Insentif mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0.068 satuan. (4) Nilai koefisien regresi variabel Kerjasama Tim sebesar 0.318 yang berarti jika variabel independen lainnya tetap dan Kerjasama Tim mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0.318 satuan. (5) Nilai koefisien regresi variabel Rekrutmen sebesar 0.154 yang berarti jika variabel independen lainnya tetap dan Rekrutmen mengalami kenaikan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0.154 satuan.

Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis

Model	Ttabel	Thitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	1.68	1.451	0.153	
<i>Human Relation</i> (X_1)	1.68	1.757	0.085	Tidak Berpengaruh Signifikan
Insentif (X_2)	1.68	4.479	0.000	Berpengaruh Signifikan
Kerjasama Tim (X_3)	1.68	0.760	0.451	Tidak Berpengaruh Signifikan
Rekrutmen (X_4)	1.68	3.107	0.003	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data Olahan SPSS 2021

Berdasarkan tabel 5 Uji t maka dapat diketahui sebagai berikut : (1) Dari hasil analisis t hitung sebesar 1.757 lebih besar dibandingkan dengan t tabel 1.68 (df=49) taraf signifikan 5% dua arah dengan nilai signifikansi 0.085 juga lebih besar dari nilai α 0.05. Maka hipotesis dalam penelitian ini ditolak. (2) Dari hasil analisis t hitung sebesar 4.479 lebih besar dibandingkan dengan t tabel 1.68 (df=49) taraf signifikan 5% dua arah dengan nilai signifikansi 0.000 juga lebih kecil dari nilai α 0.05. Maka hipotesis dalam penelitian ini diterima. (3) Dari hasil analisis t hitung sebesar 0.760 lebih besar dibandingkan dengan t tabel 1.68 (df=49) taraf signifikan 5% dua arah dengan nilai signifikansi 0.451 juga lebih besar dari nilai α 0.05. Maka hipotesis dalam penelitian ini ditolak. (4) Dari hasil analisis t hitung sebesar 3.107 lebih besar dibandingkan dengan t tabel 1.68 (df=49) taraf signifikan 5% dua arah dengan nilai signifikansi 0.003 juga lebih kecil dari nilai α 0.05. Maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Uji Simultan (Uji F)

Uji F merupakan uji data untuk mengetahui apakah variabel independen (*Human Relation*, Insentif, Kerjasama Tim, dan Rekrutmen) secara bersama-sama mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru, maka perlu dilakukan pengujian secara simultan atau uji F.

Tabel 6 Hasil Uji Simultan

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.271	4	1.068	18.592	.000 ^b
	Residual	2.814	49	.057		
	Total	7.086	53			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), *Human Relation*, Insentif, Kerjasama Tim, Rekrutmen

Sumber : Data Olahan SPSS 2021

Dari hasil penelitian diketahui F_{Hitung} sebesar 18.592 dengan signifikansi .000. F_{Tabel} dapat diperoleh dari F_{Tabel} statistik sebesar 2.56, dengan demikian diketahui $F_{\text{Hitung}} (18.592) > F_{\text{Tabel}} (2.56)$ dengan $\text{Sig. } .000 < 0.05$. Artinya secara simultan atau bersamaan *human relation*, insentif, kerjasama tim, dan rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji Koefisien Berganda (R^2)

Nilai Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menjelaskan proporsi variasi dalam variabel terterikat yang dijelaskan oleh variabel bebas secara bersama-sama. Berdasarkan nilai R^2 dapat diketahui tingkat signifikansi atau kesesuaian hubungan antara variabel bebas dan variabel tak bebas dalam regresi linier.

Tabel 7 Hasil Uji Koefisien Berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 ^a	.603	.570	.23965

a. Predictors: (Constant), *Human Relation*, Insentif, Kerjasama Tim, Rekrutmen

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Olahan SPSS 2021

Dari hasil penelitian diketahui nilai R Square sebesar 0.570. Hal ini berarti 57% Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Human Relation*, Insentif, Kerjasama Tim, dan Rekrutmen sedangkan sisanya 43% Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis deskriptif, menunjukkan bahwa *Human Relation* merupakan faktor yang dianggap Sangat Baik oleh responden dalam meningkatkan kinerja karyawan. Serta hasil analisis regresi dan pengujian secara parsial (uji t) terhadap variabel kinerja karyawan juga memiliki hasil bahwa variabel *human relation* tidak memiliki nilai signifikan namun masih berpengaruh, artinya *human relation* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human relation* yang dimiliki antar karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan yang baik diantara karyawan ternyata tidak membentuk karyawan dengan kinerja yang baik. *Human relation* hanya menjadikan seorang karyawan menjadi pribadi yang baik saja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utama et al. (2020) dan yang menyimpulkan bahwa *human relation* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Gusti et al. (2021) dan Dwijayanti (2017) bahwa *human relation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil analisa deskriptif, diketahui bahwa masih terdapat karyawan yang tidak terbuka dengan pendapat orang lain. Rata-rata jawaban responden terendah dengan nilai 4.315 pada pernyataan “Karyawan selalu terbuka dengan pendapat orang lain” dan pernyataan “Karyawan dapat mengutarakan perasaannya dalam tim kerja”. Artinya, karyawan Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pekanbaru masih tidak merasa nyaman dengan tim kerja mereka dan merasa bahwa mereka tidak harus mendengarkan pendapat rekan kerja lain yang bahkan berguna untuk membentuk tim kerja yang baik. Pendapat yang diberikan tidak hanya dari rekan kerja, namun dari atasan. Penyampaian pendapat yang dilakukan oleh atasan disimpulkan sebagai teguran. Oleh karena itu karyawan merasa bahwa atasan tidak memikirkan posisi karyawan dan tidak melihat dari sudut pandang karyawan.

Pada pernyataan “Karyawan dapat mengutarakan perasaannya dalam tim kerja”, karyawan merasa bahwa pendapatnya tidak akan dihiraukan oleh tim kerja sehingga merasa minder untuk memberikan ide dan pendapatnya sendiri. Hal ini dapat menyebabkan perasaan dendam antar karyawan karena tidak mencari solusi jika terdapat konflik dalam tim kerja. Karyawan juga merasa bahwa jika mengutarakan perasaannya dalam tim kerja maupun kepada atasan dapat membuat karyawan dianggap kurang memiliki integritas dan tidak memiliki toleransi.

Sedangkan untuk indikator pada pernyataan “Karyawan mampu menerima saran dan kritik dari nasabah” memiliki rata-rata tertinggi senilai 4.648. Dari hasil analisis ini, karyawan dapat menerima segala *complain* yang diberikan oleh nasabah karena tidak bersifat personal, namun secara umum mengenai pelayanan. Sehingga tidak membuat karyawan merasa tidak dihakimi secara perorangan.

Kemudian pada hasil uji Anova, untuk variabel *human relation* tidak terjadi perbedaan pendapat antara karakteristik responden. Yang berarti rata-rata jawaban dari pernyataan yang diberikan tidak memiliki perbedaan yang menonjol. Karakteristik responden tidak mempengaruhi hasil pernyataan dari variabel *human relation*.

Dengan hasil penelitian yang dilakukan, seberapa kuat nilai *human relation* terhadap pekerjaan operasional dapat menentukan seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru. *Human relation* yang dimiliki oleh karyawan dapat menunjukkan seberapa tinggi nya integritas, moral, dan pribadi yang baik yang dimiliki oleh karyawan, sehingga hal tersebut dapat mengurangi resiko terjadinya konflik yang dapat merusak kinerja karyawan.

Human relation juga mengindikasikan lebih teratur nya kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan dikantor dikarenakan karyawan saling menghargai satu sama lain. Setiap individu memiliki hubungan baik antar rekan kerja dapat memupuk rasa kebersamaan dan perasaan positif dalam diri karyawan. Namun ternyata hal itu tidak berpengaruh terhadap bagaimana kinerja karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, alangkah baiknya jika hubungan yang dimiliki antara karyawan dengan atasan serta karyawan dengan karyawan dapat terjalin dengan baik.

Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis deskriptif, menunjukkan bahwa insentif merupakan faktor yang dianggap Sangat Baik oleh responden dalam meningkatkan kinerja karyawan. Serta hasil analisis regresi dan pengujian secara parsial (uji t) terhadap variabel kinerja karyawan juga memperoleh hasil dimana variabel insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian Sari and Natalia (2016) dan Ayu and Sinaulan (2018). Berpengaruhnya insentif terhadap kinerja juga terlihat dari jawaban responden dengan rata-rata nilai paling tinggi yaitu 4,481 terhadap variabel insentif. Para karyawan setuju dengan pernyataan “Perusahaan memberikan insentif diatas atau sama dengan insentif perusahaan lainnya”. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan telah merasa puas dengan insentif yang diberikan perusahaan karena melebihi atau sama dengan insentif yang diberikan oleh perusahaan lain. Dengan pemberian insentif yang setara atau diatas perusahaan lain, karyawan tidak akan merasa adanya kesenjangan pemberian imbalan atas hasil kerja mereka terhadap penjualan produk perusahaan. Sehingga hal ini pun dapat menguntungkan perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu and Ruhamak (2017) yang menyimpulkan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya diketahui dari analisa deskriptif, diketahui bahwa rata-rata karyawan setuju dengan pernyataan “Perusahaan memberi insentif pada karyawan dengan referral terbanyak”. Referral produk yang dilakukan karyawan telah menunjukkan bahwa karyawan gigih dalam mempromosikan produk perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memberikan insentif kepada karyawan yang melakukan referral terbanyak. Seorang karyawan yang melakukan referral telah menunjukkan bahwa karyawan tersebut ialah seorang karyawan dengan kinerja yang bagus. Dengan begitu, harapan untuk menjadi karyawan tetap dapat dicapai oleh karyawan *frontliner* yang rata-rata adalah karyawan kontrak.

Hasil tanggapan responden yang mendapatkan nilai terendah adalah pernyataan “Perusahaan memberikan insentif lebih pada karyawan yang sudah berkeluarga” dengan rata-rata nilai yaitu 4.111. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa bahwa insentif diberikan secara lebih kepada karyawan dikarenakan rata-rata karyawan *frontliner* merupakan karyawan kontrak selama 3 tahun dan tidak diperbolehkan untuk terikat dalam pernikahan. Pemberian insentif lebih hanya diberikan kepada karyawan tetap yang tidak berada di bagian *frontliner*. Alangkah lebih baik jika pemberian insentif lebih diberikan kepada karyawan yang telah mencapai target yang diberikan sehingga karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas diri mereka.

Informasi dari hasil uji Anova, berdasarkan kriteria pendidikan terakhir, terdapat perbedaan pendapat pada indikator X242 dimana karyawan dengan pendidikan terakhir SMA/Sederajat memiliki nilai rata-rata tertinggi yang artinya karyawan dengan pendidikan terakhir SMA/Sederajat lebih setuju bahwa insentif yang diberikan oleh perusahaan telah cukup untuk kebutuhan sehari-hari karyawan tersebut. Hal ini disebabkan kebutuhan rata-rata karyawan berpendidikan terakhir SMA/Sederajat tidak begitu banyak dibandingkan karyawan berpendidikan terakhir sarjana. Karyawan dengan pendidikan terakhir SMA/Sederajat rata-rata mencari pekerjaan untuk menambah pengalaman dan masih berada dalam pemantauan orang tua, sedangkan untuk karyawan berpendidikan terakhir sarjana sudah menjadikan pekerjaan ini sebagai masa depannya dan sumber mata pencahariannya.

Kriteria berdasarkan usia, diketahui dari hasil uji Anova, terdapat perbedaan pendapat dimana rata-rata karyawan berusia >25 tahun setuju bahwa perusahaan memberikan insentif diatas perusahaan lain. Hal ini dikarenakan karyawan yang yang berumur diatas 25 tahun telah memiliki banyak pengalaman kerja dibandingkan karyawan yang berusia dibawah 25 tahun. Oleh karena itu, karyawan yang berusia >25 tahun merasa bahwa insentif yang diberikan oleh perusahaan ternyata sebanding ataupun lebih tinggi dibandingkan perusahaan lainnya.

Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis deskriptif, menunjukkan bahwa kerjasama tim merupakan faktor yang dianggap Sangat Baik oleh responden dalam meningkatkan kinerja karyawan. Serta hasil analisis regresi dan pengujian secara parsial (uji t) terhadap variabel kinerja karyawan juga memperoleh hasil bahwa bahvariabel rekrutmen berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru. Hal ini bermakna bahwa kerjasama tim bukanlah faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Bertentangan dengan hasil penelitian Letsoin and Ratnasari (2020) dan Putri and Sariyathi (2017) dimana temuan penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eka et al. (2017), Eva Silvani Lawasi (2017), dan Hatta et al. (2017)

Pertentangan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian sebelumnya diketahui dari hasil analisa deskriptif dimana rata-rata jawaban terendah yaitu karyawan mampu merealisasikan masukan dan saran dari tim kerja. Hal ini disebabkan rasa nyaman terhadap bagaimana cara kerja karyawan tersebut yang menyebabkan karyawan tidak dapat merubah sikap atau kebiasaan dalam pekerjaan. Dalam pekerjaan sebagai *frontliner*, karyawan bekerja secara perorangan dalam melayani nasabah. Dengan begitu, cara kerja yang dimiliki tiap karyawan pasti berbeda. Karyawan akan bekerja sesuai dengan kenyamanan masing-masing tanpa melanggar SOP.

Kemudian untuk hasil tanggapan responden dengan nilai tertinggi adalah pernyataan “Tim kerja melakukan briefing setiap pagi” dengan rata-rata nilai 4.722. Melakukan briefing di pagi hari dapat membuat suasana hati lebih semangat untuk bekerja. Materi yang disajikan dalam briefing pagi dapat mempengaruhi suasana hati seorang karyawan, seperti pembacaan cerita motivasi, bernyanyi bersama, dan bermain *game* yang melatih konsentrasi. Oleh karena itu karyawan sudah merasa termotivasi untuk bekerja.

Dari hasil uji Anova, pada variabel kerjasama tim tidak terjadi perbedaan pendapat antara karakteristik responden. Yang berarti rata-rata jawaban dari pernyataan yang diberikan tidak memiliki perbedaan yang menonjol. Karakteristik responden tidak mempengaruhi hasil pernyataan dari variabel kerjasama tim.

Pengaruh Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis deskriptif, menunjukkan bahwa rekrutmen merupakan faktor yang dianggap Sangat Baik oleh responden dalam meningkatkan kinerja karyawan. Serta hasil analisis regresi dan pengujian secara parsial (uji t) terhadap variabel kinerja karyawan juga memperoleh bahwa variabel rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Pekanbaru.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian Rafii and Seno (2013) dan Arif (2018) yang menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Etikawati and Udjang (2016) yang menyimpulkan bahwa rekrutmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berpengaruhnya rekrutmen terhadap kinerja karyawan juga terlihat dari jawaban responden yang mempunyai rata-rata tanggapan setuju terhadap variabel rekrutmen. Para karyawan sangat setuju dengan pernyataan “Karyawan mengetahui bahwa pelaksanaan proses rekrutmen terbuka untuk umum”. Apabila karyawan telah menganggap rekrutmen dilakukan secara terbuka, maka karyawan akan merasa perusahaan memiliki calon karyawan berdasarkan kinerja, bukan secara subjektif atau dengan menggunakan orang dalam. Oleh karena itu, calon karyawan yang dihasilkan perusahaan pun dapat sesuai dengan tim kerja nya.

Informasi dari hasil uji Anova, berdasarkan kriteria pendidikan terakhir, terdapat perbedaan pendapat pada indikator X421 dan X431. Perbedaan pendapat terjadi pada karyawan yang berpendidikan terakhir SMA/Sederajat lebih setuju bahwa perekrutan karyawan dilaksanakan untuk mengisi jabatan yang kosong. Sedangkan karyawan dengan pendidikan terakhir Sarjana kurang setuju bahwa perekrutan karyawan dilakukan untuk mengisi jabatan kosong. Hal ini dikarenakan karyawan senior yang berpendidikan terakhir sarjana harus mengajar dan membimbing anak baru atau junior dari awal. Hal ini memakan waktu dan tidak mudah itu untuk membangun karakter dan kinerja karyawan baru, sehingga dapat menghambat layanan dimana karyawan senior melayani nasabah dan juga sambil mengajar anak baru.

Pada pernyataan X431 rata-rata karyawan berpendidikan terakhir SMA/Sederajat juga lebih setuju pada pernyataan yang menyebutkan bahwa karyawan mendapat informasi lowongan kerja dari media masa, iklan atau kampus. Hal ini disebabkan karyawan yang berpendidikan terakhir SMA/Sederajat lebih tertantang untuk mencari pengalaman baru di umur tersebut. Walaupun di umur tersebut karyawan berpendidikan SMA/Sederajat seharusnya melanjutkan pendidikan, namun dengan mencari pekerjaan sambil kuliah membuat karyawan berpendidikan terakhir SMA/Sederajat bisa mencoba hal-hal baru dan mencari *passion* mereka.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta uraian bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut : Terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari variabel *human relation* terhadap variabel kinerja karyawan Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pekanbaru. Hal ini menunjukkan *human relation* tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan frontliner Bank Central Asia. Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, semakin tinggi atau semakin banyak insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan Bank Central Asia, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan Bank Central Asia. Kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim yang tinggi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Central Asia. Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik rekrutmen yang dilakukan oleh Bank Central Asia, maka dapat menghasilkan calon karyawan dengan kinerja yang baik juga.

Atasan diharapkan dapat untuk menyampaikan pesan secara singkat, jelas, dan tanpa menyinggung perasaan, dengan begitu akan adanya umpan balik antara atasan dengan karyawan dan sebaliknya. Pemberian insentif yang diberikan perusahaan sudah cukup untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan pemberian insentif sekarang. Kerjasama tim tidak banyak dilakukan dalam tim kerja operasional dikarenakan karyawan *frontliner* bekerja secara perorangan, namun hal ini bukan berarti sebuah tim kerja tidak membutuhkan kerjasama tim. Kerjasama tetap dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi bersama. Rekrutmen yang dilaksanakan perusahaan juga harus ditingkatkan terutama pada *on the job training*. Sehingga karyawan baru tidak susah untuk menyesuaikan diri dalam lingkup kerja.

Bagi penelitian sebelumnya, sebagai bahan masukan untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan variabel-variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini dan juga dapat mengganti metode yang digunakan agar hasil penelitian menjadi lebih baik lagi.

DAFTAR RUJUKAN

- Akbar, Surya. 2018. "Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kerja." *Jiaganis* 3(2):1–17.
- Akri, Peri, and Roberto Taruna. 2018. "Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinarmas Rendranusa Pekanbaru." *Procuratio : Jurnal Ilmiah Manajemen (Jurnal Ilmiah Manajemen)* 6(2):211–24.
- Anggriawan, H. K., D. Hamid, and M. Mukzam D. 2015. "Pengaruh Intensif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Cv Suka Alam (Kaliwatu Rafting) Kota Batu, Jawa Timur)." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 28(1):50–55.
- Arif, Muhammad. 2018. "Analisis Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Oase." *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan* 15(1):42–63. doi: 10.25299/jaip.2018.vol15(1).1584.
- Ayu, Devi Komala, and Jeffry H. Sinaulan. 2018. "Pengaruh Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bintang Satoe Doea." *Jurnal Ekonomi* 20(3):373–83.
- Dwijayanti, Putri. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indah Cargo Pekanbaru." 4(2006):1–13.
- Eka, Andi Febriyan, Hadi Sunaryo, and M. Khoirul ABS. 2017. "Pengaruh Kerjasama Tim Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Agro Inti Sejahtera Jember." *Riset Manajemen* 1:13.
- Etikawati, Ena, and Raswan Udjang. 2016. "Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis* 4(1):9–23. doi: 10.26486/jpsb.v4i1.443.
- Eva Silvani Lawasil, Boge Triatmanto. 2017. "Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol.5, No.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gusti, Putri Noviyanti Farahdiba, Rais Dera Pua Rawi, and Susetyowati Sofia. 2021. "Pengaruh Human Relation Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sorong." 3(2):176–84.
- Hasibuan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hatta, Muhammad, Said Musnadi, and Mahdani. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh." *Bisnis Unsyiah* 1(1):70–80.
- Kawiana, i gede putu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia, "MSDM" Perusahaan*. edited by ida bagus putu eka Suadnyana. bali: UNHI Press.
- Kurniawan, Robert, and Budi Yuniarto. 2017. *Analisis Regresi - Dasar Dan Penerapannya Dengan R*. Predana Media.
- Letsoin, Vinca Regina, and Langgeng Ratnasari. 2020. "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan

- Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Influence of Employee Involvement, Work Loyalty and Team Cooperation To Employee Performance.” 9(1):17–34.
- Masilan, Olla, and Bambang Swasto Sunuharyo Hamidah Nayati Utami. 2015. “Pengaruh Upah Dan Insentif Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV Indah Jaya Nganjuk).” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 2(2):32.
- Purwati, A. A., and H. Satria. 2017. “Pengaruh Perekrutan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Skala Sport Pekanbaru.” *Procuratio: Jurnal Ilmiah ...* 418–29.
- Putri, Luh De Puryatini, and Ni Ketut Sariyathi. 2017. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon.” *E-Jurnal Manajemen Unud* 6(6):3398–3430.
- Rafii, M., and A. Seno. 2013. “Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru.” *Journal of Chemical Information and Modeling* 01(01):1689–99.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*.
- Rahayu, Budi, and M. Dian Ruhamak. 2017. “Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap).” *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri* 2(1):1–22. doi: 10.30737/ekonika.v2i1.15.
- Rahmawati, Ana Silfiani, and Richie Erina. 2020. “Rancangan Acak Lengkap (Ral) Dengan Uji Anova Dua Jalur.” *OPTIKA: Jurnal Pendidikan Fisika* 4(1):54–62. doi: 10.37478/optika.v4i1.333.
- Sari, Silvia, and Natalia. 2016. “Pengaruh Insentif Dan Jaminan Sosial Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bandar Teguh Abadi Di Pekanbaru.” *Jurnal Manajemen Bisnis* 148:148–62.
- Silaban, Janso Hasudungan, Susi Hendriani, and Yulia Efni. 2017. “Pengaruh Rekrutmen, Penilaian Kinerja Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan PT ‘X’ Pangkalan Kerinci.” *Procuratio : Jurnal Ilmiah Manajemen* 5(2):186–209.
- Sinambela, Prof. Dr. Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja Yang Solid*. edited by Suryani and R. Damayanti. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Susanto, S., and I. Halim. 2020. “Pengaruh Human Relation Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kompas Gramedia Cabang Karawaci.” *Proceedings Universitas ...* 158–70.
- Utama, Sony Wahyudi, S. Ap, Ade Nurma, Jaya Putra, S. Sos, Beni Setiawan, and S. Sos. 2020. “Pengaruh Human Relation Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Polisi Di Polres Kerinci.” *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)* 2(1):26–44.
- Wibowo. 2013. “Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3).”
- Yusuf, Nurdin. 2018. “Pengaruh Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Kedisiplinan Dan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Gorontalo.” *Gorontalo Development Review* 1(1):15. doi: 10.32662/golder.v1i1.111.