

PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, PENEMPATAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA DENPASAR

Nyoman Aditya Prabawa Sudja¹
Ni Wayan Mujiati²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: adityasudja@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Karakteristik pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Karakteristik pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang berjumlah 209 orang. Menggunakan pendekatan *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria pegawai yang memiliki pendidikan minimal S1 dan memiliki umur 22-55 tahun. Jumlah Sampel yang didapatkan sebanyak 102 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah Karakteristik pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: karakteristik pekerjaan, penempatan, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of job characteristics, placement and leadership style to employee performance at the Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Job characteristics, placement and leadership style need to be considered to improve employee performance. Employee performance can help any company or organization in achieving its intended purpose. The population used in this study were all civil servants Sekretariat Daerah Kota Denpasar, totaling 209 people. The sampling method in this research is done with the approach of non-probability sampling with purposive sampling with criteria for employees who have minimal education S1 and have a lifespan of 22-55 years. number of samples obtained as many as 102 employees. Data analysis technique used is multiple linear regression. The results obtained in this study are the job characteristics, placement and leadership style have positive influence and significant to employee performance.

Keywords: job characteristics, placement, style of leadership and employee performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang mumpuni juga menjadi penentu dalam organisasi guna mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi ini yang akan menjalankan tugas-tugas yang nantinya berfungsi untuk memajukan organisasi. Dalam hal ini kinerja yang baik merupakan hal yang sangat diperlukan perusahaan guna membantu mencapai tujuannya. Kinerja merupakan hasil dari fungsi-fungsi atau indikator-indikator dari suatu pekerjaan dalam periode tertentu (Wirawan, 2009:5). Shahzad *et al.* (2011) kinerja merupakan hasil atau dampak dari kegiatan individu selama periode waktu tertentu. Hasil wawancara dengan kepala bagian organisasi mengatakan kinerja karyawan setda kota Denpasar ini memang masih kurang dan perlu adanya peningkatan kearah yang lebih baik lagi agar bisa membantu organisasi dalam pencapaian visi misi yang telah ditetapkan. Kinerja Karyawan memainkan peran penting dalam pertumbuhan organisasi (Bari *et al.*, 2013)

Permasalahan yang terdapat di setda kota Denpasar menurut wawancara kepada beberapa karyawan Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah mereka tidak diberikan kebebasan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Selain itu beragamnya tugas yang diberikan juga menjadi permasalahan yang terjadi di setda kota Denpasar. Kedua hal tersebut bisa berdampak kepada kinerja mereka, hal ini berhubungan dengan karakteristik pekerjaan mereka. Karakteristik pekerjaan merupakan sejauh mana pekerjaan ini memberikan umpan balik kepada karyawan dalam penyelesaian tugas (Nwosu, 2013).

Permasalahan yang dilihat selain karakteristik pekerjaan adalah penempatan karyawan di Setda kota Denpasar. Penempatan harus memberikan pengalaman pendidikan yang sesuai standar (Wallace, 2013). Penempatan karyawan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan akan membuat kinerja akan semakin maksimal karena karyawan tidak merasa kebingungan atas tugas-tugas yang diberikan, tetapi masih ada karyawan yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan (Ardana dkk.,2012:82).

Permasalahan yang dilihat selain karakteristik pekerjaan dan penempatan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap sikap karyawan dalam melakukan pekerjaan (Saleem, 2015). Sekretariat Daerah Kota Denpasar memiliki 11 bagian yang dipimpin oleh kepala bagian yang tentunya menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Di satu bagian terdapat kepala bagian dengan gaya kepemimpinan yang tegas dan disiplin, bagian lainnya ada yang menerapkan gaya kepemimpinan santai tetapi tetap melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kuantitas dan kualitas hasil yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang pemimpin guna mempengaruhi bawahannya kearah yang lebih baik dalam bekerja (Dewi, 2012). Gaya kepemimpinan yang merangsang komunikasi intra-organisasi dianggap sebagai gaya yang efektif (Pimpa, 2012).

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekretariat daerah kota Denpasar, apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekretariat daerah kota Denpasar dan apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sekretariat daerah kota Denpasar. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada sekretariat daerah kota Denpasar, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada sekretariat daerah kota Denpasar dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sekretariat daerah kota Denpasar.

Kegunaan penelitian ini dibagi menjadi dua. Kegunaan Teoritis yaitu digunakan untuk memperkaya secara empiris bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek kinerja karyawan, karakteristik pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan. Kegunaan praktis dapat dijadikan referensi bagi organisasi dalam mengidentifikasi hubungan antara karakteristik pekerjaan, penempatan, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dinilai secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu (Hasan, 2012). Shahzadi *et al.* (2014) mengatakan Kinerja karyawan dianggap sebagai apayang karyawan lakukan dan apa yang dia tidak karyawan lakukan. Indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Wirawan (2009:66) adalah Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan diselesaikan atau dicatat yang berkaitan dengan

keluaran yang dihasilkan. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan, hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran, ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan, efektivitas penggunaan sumber organisasi yaitu dalam penggunaan sumber-sumber daya diisyaratkan dalam jumlah tertentu.

Kumar (2014) dalam penelitiannya menggunakan lima variabel independen yang dikenal sebagai karakteristik pekerjaan yaitu Keragaman ketrampilan (*Skill Variety*), berbagai Keterampilan mengacu pada sejauh mana pekerjaan membutuhkan berbagai kegiatan yang berbeda dalam melaksanakan pekerjaan. Identitas tugas (*Task Identity*), ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan membutuhkan penyelesaian keseluruhan dan sepotong diidentifikasi kerja yang melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang terlihat. Signifikansi tugas (*Task Significance*) tugas penting mengacu pada sejauh mana pekerjaan memiliki dampak besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam organisasi langsung atau dalam lingkungan eksternal. Otonomi (*Autonomy*) tugas otonomi mengacu pada sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan substansial, kemandirian dan keleluasaan untuk individu dalam penjadwalan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur untuk digunakan dalam melaksanakannya. Umpan balik (*Feedback*). Masukan mengacu sejauh mana melaksanakan kegiatan kerja yang dibutuhkan oleh hasil kerja dalam informasi yang jelas memperoleh individu tentang efektivitasnya kinerja..

Menurut corneliben (2006) dalam penelitiannya menemukan beberapa indikator yaitu Keragaman pekerjaan, yaitu keragaman jenis pekerjaan yang dihadapi di tempat kerja, dimana menunjukkan seberapa variatif pekerjaan yang

dikerjakan oleh karyawan. Prospek pekerjaan dimasa depan, yaitu harapan yang lebih baik dari pekerjaan yang ada dimasa depan, dimana menunjukan tentang bagaimana masa depan pekerjaan, apakah mempunyai harapan yang lebih baik dimasa yang akan datang. Kewenangan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu kebebasan untuk menentukan bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan yang dapat dilihat dari segi waktu, mutu dan pemecahan masalah yang muncul. Kesempatan ikut membuat keputusan, yaitu seorang karyawan untuk dilibatkan dalam mengambil suatu keputusan, dalam hal ini pembuatan keputusan dibidang tugasnya.

Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan (Helena 2014) sedangkan Kiruri (2013) mendefinisikan penempatan sebagai penentu pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan. Adapun indikator penempatan menurut Pangondian (2011) adalah Pendidikan yaitu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan melalui jalur pendidikan tertentu yang bersifat formal, keterampilan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan melalui jalur pelatihan atau kursus yang bersifat formal, pengalaman yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan melalui berbagai jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan, minat yaitu suatu daya tarik atau bakat yang dimiliki oleh karyawan atas pekerjaan yang dilaksanakan.

Faktor-faktor dalam pertimbangan penempatan menurut Ardana dkk. (2012:83) adalah faktor tingkat pendidikan, tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi jenjang pendidikan

karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki. Jika kualitas karyawan baik maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan. Faktor pengalaman, pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut. Kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang tinggi. Faktor kesehatan fisik dan mental, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan. Faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan, hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang terlibat dalam oleh pemimpin ketika berhadapan dengan karyawan (Mohammed, 2014). Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi seseorang dalam peran sebagai pemimpin (Wiza *et al.*, 2014). Indikator gaya kepemimpinan adalah pertama, kemampuan mengambil keputusan yaitu suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Kedua, kemampuan memotivasi yaitu daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota

organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Ketiga, kemampuan komunikasi yaitu kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung. Keempat, kemampuan mengendalikan bawahan yaitu seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Kelima, tanggung jawab yaitu seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Keenam, kemampuan mengendalikan emosional yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Rivai (2012:36) mengatakan terdapat tiga tipe gaya kepemimpinan yaitu tipe tipe gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan otoriter ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Tipe gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan demokratis ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek

yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Tipe kepemimpinan bebas, tipe kepemimpinan ini mendudukan pimpinan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing.

Penelitian dilakukan oleh Lydia (2014) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Narottama (2015) karakteristik pekerjaan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tulandi (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa variabel karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kahya (2007) karakteristik pekerjaan telah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Kassem *et al.* (2013) karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan diatas, maka penulis merumuskan hipotesis pertama, yaitu:

H₁: Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

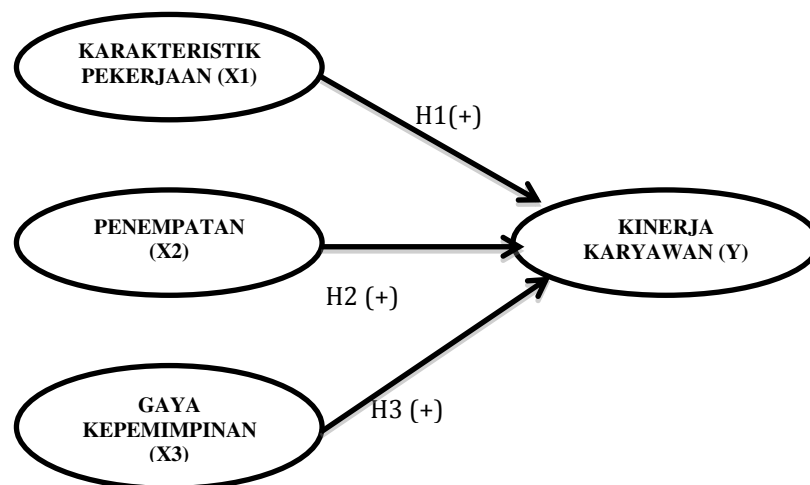
Bagus (2013) mengatakan bahwa hasil analisis secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan terhadap kinerja karyawan. Runtuwene dkk. (2016) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa penempatan kerja terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Aisyah (2014) dalam penelitiannya mengatakan penempatan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Satria (2014) penempatan berpengaruh total secara positif terhadap kinerja karyawan.

Montolalu dkk. (2016) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, berdasarkan pemaparan diatas, maka penulis merumuskan hipotesis kedua, yaitu:

H₂: Penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Endang (2016) dalam penelitiannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Yugusna (2016) dalam penelitiannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Shafie (2013) mengatakan gaya kepemimpinan berorientasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Hamdiyah (2016) dalam penelitiannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Satriowati (2016) mengatakan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan diatas, maka penulis merumuskan hipotesis ketiga, yaitu:

H₃: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Model penelitian pengaruh karakteristik pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini berbentuk asosiatif, karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara tiga variabel independen yakni variabel karakteristik pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan dengan variabel dependen yakni variabel kinerja karyawan. Lokasi Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang berkedudukan di Jalan Gajah Mada no.1 Denpasar. Alasan menggunakan Sekretariat Daerah Kota Denpasar karena peneliti ingin mengetahui sejauh mana Karakteristik pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Objek penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan, penempatan, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang berkedudukan di Jalan Gajah Mada no.1 Denpasar. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berupa skor jawaban kuesioner dan data kualitatif yang berupa penjelasan-penjelasan, struktur organisasi dan visi misi Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber primer berupa informasi yang dikumpulkan berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner mengenai karakteristik pekerjaan, penempatan, gaya kepemimpinan serta kinerja dan sumber sekunder yang berupa struktur organisasi Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Populasi dan sampel penelitian ini adalah pegawai negeri sipil dengan status tetap pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang berjumlah 209

karyawan. Teknik penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah non probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu sampel ditentukan dengan pertimbangan tertentu dengan kriteria sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dengan pendidikan minimal S1 dan memiliki umur 22 tahun sampai 55 tahun dengan jumlah sampel sebesar 102 karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode observasi dengan teknik observasi partisipan dan metode survei dengan teknik kuesioner.

Uji instrumen penelitian yang digunakan adalah uji validitas yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu alat pengukur atau instrumen penelitian mampu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan dengan mengkolerasikan antara skor faktor dengan skor total, bila korelasi setiap faktor dengan skor total, bila korelasi setiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,30 keatas maka faktor tersebut merupakan *construcy* yang kuat dan dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik. Uji Reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan, dengan kata lain uji reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat pengukur. Pengujian statistik dengan menggunakan teknik *cronbach's alpha instrument* dikatakan *reliable* atau dapat dipercaya untuk mengukur variabel bila memiliki nilai *alpha* lebih besar dari 0,60.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi linear berganda. Model regresi linear berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan dan penempatan serta gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Model regresi linear

berganda yang dimaksud, dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + e \dots\dots\dots(1)$$

Dimana:

Y =Kinerja Karyawan

X₁ =Karakteristik Pekerjaan

X₂ = Penempatan

X₃= Gaya Kepemimpinan

α= konstanta

B₁= Koefesien Variabel X₁

B₂= Koefesien Variabel X₂

B₃ = Koefisien Variabel X₃

e = Error of term (Variabel yang tidak terungkap)

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 5\%$.

Uji asumsi klasik yang digunakan menurut Ghazali (2013:139) adalah uji normalitas, heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menguji normalitas residual dengan menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan berdistribusi dengan normal apabila koefisien *Asymp. Sig* lebih besar dari $\alpha = 0,05$.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan yang lain. Apabila varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap,

maka disebut Homoskedastisitas dan apabila berbeda disebut dengan Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang mempunyai varian yang homogen. Jika suatu model regresi mengandung gejala heteroskedastisitas maka akan memberikan hasil yang menyimpang.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk dapat mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai *variance inflation factor (VIF)*. Jika nilai toleransi lebih dari 10 persen atau *VIF* kurang dari 10 maka dikatakan tidak ada multikolinieritas. Gejala multikolinearitas ditandai oleh R^2 yang sangat besar tapi tidak satupun variabel bebas yang signifikan jika diuji parsial (*t*).

Uji kelayakan model (uji *F*) dilakukan untuk mengetahui dan menguji pengaruh variabel bebas (karakteristik pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang nyata atau signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Jika hasil menunjukkan tingkat signifikansi *F* probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi variabel terikat, namun apabila probabilitas lebih besar dari 0,05 maka variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (Subakti, 2013).

Uji hipotesis (uji *t*) digunakan untuk mengetahui dan menguji apakah ada pengaruh nyata atau signifikan secara individu antara variabel bebas terhadap kinerja karyawan. Tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5 persen. Pengujian *t* hitung lebih besar daripada *t table*, maka H_1 diterima sedangkan H_0

ditolak, dan sebaliknya apabila pada pengujian didapatkan hasil bahwa t hitung lebih kecil daripada t table maka H_0 diterima dan H_1 ditolak (Subakti, 2013).

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi-variasi terikat (Ghozali, 2013:97). Nilai koefisien korelasi dilihat dari R , nilai R berkisar antara 0 sampai 1, nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang semakin kuat, dan sebaliknya jika nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Sedangkan koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar presentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi dilihat dari nilai R Square, jika nilai R Square tinggi maka variabel bebas mampu sepenuhnya menjelaskan variasi-variasi variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini akan diuraikan mengenai proses pengolahan data untuk menganalisis pengujian hipotesis pertama, hipotesis kedua dan hipotesis ketiga yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya dan memberikan uraian mengenai hasil pengolahan data yang diperoleh. Sebelum menjabarkan urutan pembahasan secara sistematis, dijabarkan terlebih dahulu mengenai pengujian validitas dan reliabilitas terhadap masing-masing variabel penelitian. Kemudian pengujian deskripsi variabel penelitian. Kemudian menganalisis hasil uji asumsi klasik, menilai kelayakan model (uji F), pengujian hipotesis (uji t) dan pengujian koefisien determinasi (R^2).

Tabel 1.
Hasil Validitas Variabel Kinerja Karyawan, Karakteristik Pekerjaan,
Penempatan dan Gaya Kepemimpinan

No.	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Kinerja Karyawan (Y)	Y _{1.1}	0,852	Valid
		Y _{1.2}	0,913	Valid
		Y _{1.3}	0,897	Valid
		Y _{1.4}	0,921	Valid
		Y _{1.5}	0,867	Valid
2	Karakteristik Pekerjaan (X ₁)	X _{1.1}	0,809	Valid
		X _{1.2}	0,891	Valid
		X _{1.3}	0,917	Valid
		X _{1.4}	0,907	Valid
3	Penempatan (X ₂)	X _{2.1}	0,939	Valid
		X _{2.2}	0,939	Valid
		X _{2.3}	0,919	Valid
		X _{2.4}	0,856	Valid
4	Gaya Kepemimpinan (X ₃)	X _{3.1}	0,807	Valid
		X _{3.2}	0,907	Valid
		X _{3.3}	0,812	Valid
		X _{3.4}	0,917	Valid
		X _{3.5}	0,852	Valid
		X _{3.6}	0,901	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 1 menunjukkan hasil uji validitas, maka dapat dinyatakan bahwa instrumen dalam penelitian ini memiliki validitas konstruksi yang baik karena korelasi skor faktor dengan skor total positif dan besarnya diatas 0,300. Hal ini berarti kuesioner dikatakan valid karena tiap butir pernyataan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan, Karakteristik Pekerjaan,
Penempatan dan Gaya Kepemimpinan

NO.	Variabel	Item	Alpha Cronbach	Keterangan
1	Kinerja Karyawan	Y	0,934	Reliabel
2	Karakteristik Pekerjaan	X ₁	0,903	Reliabel
3	Penempatan	X ₂	0,844	Reliabel
4	Gaya Kepemimpinan	X ₃	0,810	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 2 menunjukkan variabel memiliki *cronbach's alpha* lebih dari 0,60. Sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel dari kuesioner adalah

reliable sehingga untuk selanjutnya masing-masing indikator layak digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 3.
Penilaian Responden pada Variabel Karakteristik Pekerjaan (X1)

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Total Skor	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1	Saya diberikan beragam pekerjaan sehingga dapat menambah pengalaman	1	0	16	49	36	425	4,16	Baik
2	Saya mendapatkan pekerjaan dengan prospek yang baik ke depannya.	0	1	11	64	26	421	4,12	Baik
3	Saya mendapat kebebasan dalam menyelesaikan tugas.	3	11	15	48	25	387	3,79	Baik
4	Saya diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam pembuatan keputusan.	0	10	12	59	21	397	3,89	Baik
Total Rata-rata Skor								3,99	Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 4.
Penilaian Responden pada Variabel Penempatan (X2)

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Total Skor	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1	Saya ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.	1	2	9	64	26	418	4,09	Baik
2	Saya ditempatkan sesuai dengan keterampilan saya.	0	3	10	69	20	412	4,03	Baik
3	Saya ditempatkan sesuai pengalaman kerja yang saya miliki.	0	5	9	70	18	407	3,99	Baik
4	Saya ditempatkan sesuai minat dan bakat yang saya miliki.	0	3	13	62	24	413	4,04	Baik
Total Rata-rata Skor								4,03	Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 3 yang menunjukkan total rata-rata skor tanggapan responden mengenai variabel motivasi yang diukur dengan 4 indikator sebesar 3,99 ini menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden mengenai variabel

karakteristik pekerjaan adalah baik, sehingga responden menilai karyawan paham dengan karakteristik pekerjaan yang mereka terima

Tabel 4 menunjukkan rata-rata skor variabel penempatan sebesar 4,03 hal ini menunjukkan bahwa jawaban dari responden mengenai variabel penempatan ini baik, sehingga responden menilai karyawan sudah ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan, minat bakat, pengalaman kerja dan keterampilannya.

Tabel 5.
Penilaian Responden pada Variabel Gaya kepemimpinan (X3)

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Total Skor	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1	Atasan mampu mengambil keputusan yang logis dan rasional.	0	0	8	60	34	434	4,25	Sangat Baik
2	Atasan mampu memotivasi saya dalam setiap tugas yang diberikan.	0	0	7	62	33	434	4,25	Sangat Baik
3	Atasan mampu memotivasi saya dalam setiap tugas yang diberikan.	0	0	7	47	48	449	4,40	Sangat Baik
4	Atasan mampu mempengaruhi bawahannya.	1	2	9	60	30	422	4,13	Baik
5	Atasan mampu mempengaruhi bawahannya.	0	0	2	55	45	451	4,42	Sangat Baik
6	Atasan mampu mengendalikan emosi didalam perusahaan.	2	0	14	52	34	422	4,13	Baik
Total Rata-rata Skor								4,26	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 5 menunjukkan rata-rata skor responden mengenai variabel gaya kepemimpinan adalah 4,26 hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai variabel gaya kepemimpinan terbilang sangat baik, sehingga responden menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala dari masing-masing bagian sudah efektif dan sangat baik.

Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan yang diukur dengan 5 indikator menghasilkan rata-rata skor sebesar 4,13 ini berarti rata-rata

keseluruhan jawaban responden mengenai variabel kinerja karyawan adalah baik, sehingga responden menilai karyawan sudah melakukan pekerjaan dengan professional, tepat waktu, sesuai dengan standar yang ada dan kuantitas dari hasil kerja sudah sesuai target.

Tabel 6.
Penilaian Responden pada Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Total Skor	Rata-rata	Kriteria
		STS	TS	CS	S	SS			
		1	2	3	4	5			
1	Kuantitas dari hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.	1	1	16	66	18	405	3,97	Baik
2	Kualitas hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan prosedur standar kerja yang ditetapkan perusahaan.	0	2	5	71	25	426	4,17	Baik
3	Hasil pekerjaan saya sudah sesuai waktu yang ditetapkan perusahaan.	0	2	8	71	21	417	4,08	Baik
4	Pekerjaan yang saya kerjakan sudah menggunakan sumber daya yang disediakan perusahaan.	0	1	10	64	27	423	4,14	Baik
5	Saya sudah melakukan pekerjaan secara profesional.	1	1	4	57	39	438	4,29	Sangat Baik
Total Rata-rata Skor								4,13	Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 7.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

No.	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. error	Beta		
1.	Constant	0,381	0,975		0,391	0,696
	Karakteristik Pekerjaan	0,414	0,112	0,313	3,690	0,000
	Penempatan	0,352	0,095	0,288	3,696	0,000
	Gaya Kepemimpinan	0,299	0,070	0,347	4,285	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 7 menunjukkan skor yang ditentukan sebagai arah dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan linear berganda berdasarkan skor pada Tabel 7 untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = 0,381 + 0,414X_1 + 0,352X_2 + 0,299X_3 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
 X_1 = Karakteristik Pekerjaan
 X_2 = Penempatan
 X_3 = Gaya Kepemimpinan

Tabel 8.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	102
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,086
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,062

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 8 menunjukan nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 0,086 dan nilai Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar 0,062. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar 0,062 lebih besar dari 0,05.

Tabel 9.
Hasil Uji Multikolieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Karakteristik Pekerjaan (X_1)	0,431	2,322
Penempatan (X_2)	0,509	1,965
Gaya Kepemimpinan (X_3)	0,470	2,126

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 9 menunjukan nilai *tolerance* dan *VIF* dari variabel Karakteristik Pekerjaan, Penempatan dan Gaya Kepemimpinan. Nilai tersebut menunjukan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel bebas lebih besar dari 10 persen dan nilai *VIF* lebih kecil dari 10 yang berarti variabel Karakteristik Pekerjaan, Penempatan dan Gaya Kepemimpinan terbebas dari multikolineritas.

Tabel 10 menunjukkan *Sig.* dari variabel Karakteristik Pekerjaan, Penempatan dan Gaya kepemimpinan sebesar 0,278, 0,602 dan 0,509 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap absolute residual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel 10.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		B	Std. error	Beta		
1.	Constant	2,863	0,641		4,469	0,000
	Karakteristik Pekerjaan	-0,080	0,074	-0,165	-1,090	0,278
	Penempatan	0,033	0,063	0,073	0,523	0,602
	Gaya Kepemimpinan	-0,030	0,046	-0,096	-0,663	0,509

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 11.
Hasil Uji Kelayakan Model

No.	Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	Regression	1351,363	3	450,454		
	Residual	587,722	98	5,997	75,111	0,000 ^b
	Total	1939,085	101			

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 11 menunjukkan bahwa hasil signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara signifikan dan model regresi yang digunakan dianggap layak

Hasil uji H_1 pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,313 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai

signifikasnsi lebih kecil dari 0,05. Maka H_1 yang menyebutkan Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil uji H_2 pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,288 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikasnsi lebih kecil dari 0,05. Maka H_2 yang menyebutkan penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil uji H_3 pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,347 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai signifikasnsi lebih kecil dari 0,05. Maka H_3 yang menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Tabel 12.
Hasil uji koefisien determinasi

Model	R	R Square	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,835	,697	,688	2,44891

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Tabel 12 menunjukkan hasil uji koefisien determinasi, dimana menghasilkan skor *Adjusted R Square* sebesar 0,688. Hal ini menunjukkan 68,8 persen variasi dari variabel bebas mampu menjelaskan terhadap variabel terikat. Sedangkan 31,2 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel penelitian.

Hasil pembahasan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang positif. Hasil

ini sesuai dengan hipotesis satu (h_1) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin jelas karakteristik pekerjaan yang diterima karyawan maka dapat meningkatkan kinerja para karyawan pada sekretariat daerah kota Denpasar. Penelitian ini sesuai dengan penelitian lydia (2014) yang mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian narottama (2015) yang mengatakan bahwa pengujian pada pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian tulandi (2015) yang mengungkapkan bahwa variabel karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian kahya (2007) yang menyatakan karakteristik pekerjaan telah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian kassem *et al* (2013) yang menyatakan karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pembahasan pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang positif. Hasil ini sesuai dengan hipotesis dua (h_2) yang menyatakan bahwa penempatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penempatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja para karyawan pada sekretariat daerah kota Denpasar. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian bagus (2013) yang mengatakan bahwa hasil analisis secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

penempatan terhadap kinerja karyawan. Penelitian runtuwene, dkk (2016) yang mengungkapkan bahwa penempatan kerja terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian aisyah (2014) yang mengatakan penempatan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Penelitian satria (2014) yang menyatakan penempatan berpengaruh total secara positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian montolalu, dkk (2016) yang mengungkapkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pembahasan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini membuktikan adanya pengaruh yang positif. Hasil ini sesuai dengan hipotesis tiga (H_3) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing kepala bagian maka akan membuat kinerja karyawan pada sekretariat daerah kota Denpasar meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian endang (2016) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yugusna (2016) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian shafie (2013) yang mengatakan gaya kepemimpinan berorientasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian hamdiyah (2016) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan penelitian satriowati (2016) yang mengatakan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan berdasarkan penelitian yang telah diuraikan adalah karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas karakteristik pekerjaan yang diterima karyawan maka dapat meningkatkan kinerja para karyawan yang menjadi responden penelitian pada sekretariat daerah kota Denpasar, penempatan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja para karyawan yang menjadi responden penelitian pada sekretariat daerah kota Denpasar dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing kepala bagian maka akan membuat kinerja karyawan yang menjadi responden penelitian pada sekretariat daerah kota Denpasar meningkat.

Saran yang dapat diberikan menurut simpulanyang telah diuraikan adalah karyawan yang menjadi responden penelitian diharapkan memperhatikan kuantitas dari hasil pekerjaannya agar sesuai dengan target yang telah ditetapkan, organisasi sebaiknya memberikan kebebasan bagi karyawan dalam pelaksanaan tugas akan tetapi diberikan batas waktu agar karyawan punya rasa tanggung jawab, organisasi sebaiknya menempatkan karyawan dengan melihat pengalaman kerja sebelumnya agar karyawan tidak bingung dalam pelaksanaan tugas yang diberikan dan kepala bagian di masing-masing bagian yang menjadi responden

penelitian diharapkan bisa lebih mempengaruhi atau memotivasi bawahannya guna meningkatkan kinerja karyawannya dan lebih mengendalikan emosi di dalam organisasi.

REFERENSI

- Aisyah, Herlina. 2014. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Melawi. *Jurnal S-1 Ilmu Pemerintahan* Vol.3 No.4 Edisi Desember 2014.
- Ardana, K.I., Mujiati N., Utama, M.W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pt.Graha Ilmu.
- Bagus, Githa. 2013. Pengaruh Penempatan Dan Pengalaman Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan. *Skripsi* Sarjana Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, Bali.
- Bari, Neelam. Arif, Uzma. Shoaib, Almas. 2013. "Impact of Non-Financial Rewards on Employee Attitude & Performance in the workplace (A case study of Business Institutes of Karachi). *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 4, Issue 7, July-2013 2554 ISSN 2229-5518.
- Cornelissen, Thomas. 2006 Job Characteristics As Determinants Of Job Satisfaction And Labour Mobility. *Institute Of Quantitative Economic Research, University Of Hannover, Germany*, Discussion Paper No. 334.
- Dewi, Sarita. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Spbu Yogyakarta (Studi Kasus Pada Spbu Anak Cabang Perusahaan Rb.Group). *Jurnal Nominal* Vol.1 No.1 Tahun 2012.
- Endang, Kartika. 2016. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Management*, Vol.2 No.2 Maret 2016.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 2.1*, Edisi Ketujuh, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hasan, Salwa Hayati, Nasir Aziz, Dan Muhammad Adam. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aktivis Pada Lembaga Swadaya

Masyarakat Kota Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1), Pp: 1-22.

Helena Lence Dacosta Fernandez Resiona. 2014. Pengaruh Penempatan, Lingkungan Kerja Fisik Danmotivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil Di Lingkungan Bappeda Kabupaten Flores Timur. *Jurnal Administrasi Public Dan Birokrasi*, 1(2): H: 48-56.

Kahya, Emin. 2007. The Effects Of Job Characteristics And Working Conditions On Job Performance. *International Journal of Industrial Ergonomics* 37 (2007) 515–523.

Kassem, Hazem. Sarhan, Ahmed. 2013. Effect Of Job Characteristics On Satisfaction And Performance: A Test In Egyptian Agricultural Extension System. *African Journal of Agricultural Research*.

Kiruri, James. 2013. The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 15.

Kumar, Aneel. 2014. Job Characteristics As Predictors Of Job Satisfaction And Motivation. *Asian Journal of Business and Management Sciences* ISSN: 2047-2528 Vol. 1 No. 4 pp.206-216]

Lydia, Chandra. 2014. *Analisa Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Hotel D'season Surabaya*.

Mohammed, Umaru D. Yusuf , O., Munirat. Sanni, M., Isyaka. Ifeyinwa, N., Theresa. Bature, U., Nana. Kazeem, O., Aina. 2014. The Relationship between Leadership Styles and Employees' Performance in Organizations (A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria). *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.22, 2014.

Montolalu, Ricky. Kawet, Lotje. Nelwan, Olivia. 2016. The Influnce Of Personality, Work Orientation, And Employee Placement On Work Performance At The Departement Of Culture And Tourism Of The Province Of North Sulawesi. *Jurnal EMBA* Vol.4 No.1 Maret 2016, Hal. 1318-1329.

Narottama, Hendra. 2015. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol.4 , No.12, 2015: 4302-4334.

- Nwosu, Harry. Chiamaka, Joe. Tochukwu, Oguegbe. 2013. Job Characteristics As Predictors Of Organizational Commitment Among Private Sector Workers In Anambra State, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 2013, 3(2):482-491.
- Pangondian, Tigor. 2011. Pengaruh Penempatan, Kompensasi, Kesempatan Berprestasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Kimia Farma Di Bali. *Tesis Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Bali.
- Pimpa, Nattavud. Moore, Timothy. 2012. Leadership Styles: A Study Of Australian And Thai Public Sectors. *Asian Academy Of Management Journal*, Vol. 17, No. 2, 21–37, July 2012.
- Rivai, Veithzal. Mulyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali press
- Runtuwene, Patricia. Tewal, Bernhard. Mintardjo, Christoffel. 2016. Effect Of Job Placement, Mutation And Workload On Employee Performance On Pt.Bank Sulutgo Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* Volume 16 No. 01 Tahun 2016.
- Saleem, Hina. 2015. The Impact Of Leadership Styles On Job Satisfaction And Mediating Role Of Perceived Organizational Politics. *Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014*, Kuala Lumpur 1877-0428.
- Satriowati, Elizabeth. Paramita, Patricia Dhiana. Hasiholan, Leonardo Budi. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016.
- Shafie, Bizhan. Baghersalimi, Saeid. Barghi, Vahid. 2013. The Relationship Between Leadership Style And Employee Performance. *Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies* Vol.2, NO.5, 2013.
- Shahzad, Khurram. Sarmad, Muhammad. Abbas, Muhammad. Khan, Muhammad Amanullah. 2011. Impact Of Emotional Intelligence (EI) On Employee's Performance In Telecom Sector Of Pakistan. *African Journal of Business Management* Vol.5 (4), pp. 1225-1231, 18 February, 2011 DOI: 10.5897/AJBM10.592 ISSN 1993-8233 ©2011 Academic Journals.
- Shahzadi, Irum. Javed, Ayesha. Pirzada, Syed. Nasreen, Shagufta. Khanam, Farida. 2014. Impact of Employee Motivation on Employee Performance.

European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper)
ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.23, 2014.

- Subakti. 2013. Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan: studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang. *Journal fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang*, PP. 55-57.
- Tulandi, Christy. 2015. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kesejahteraan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Federal International Finance Manado. *Jurnal Emba* Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 476-486.
- Wallace, Roy. Murray, Bob. Overton, Tina. 2013. Effective Practice in Industrial Work Placement. *Physical Sciences Centre Department of Chemistry University of Hull*.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiza, Munyeka. Hlanganipai, Ngirande. 2014. The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy* E-ISSN 2039-2117 ISSN 2039-9340 Vol 5 No 4 March 2014
- Yugusna, Indra. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dan Kedisiplinan Karyawan. *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016.