

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA,
REWARD, BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PERUM DAMRI CABANG LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

YAHYA HIDAYAT



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, REWARD, BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUM DAMRI CABANG LAMPUNG

Oleh
Yahya Hidayat

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum optimalnya kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *deskriptif verifikatif* dengan pendekatan *ex post facto* dan *survey*. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 205 karyawan. Sampel berjumlah 67 karyawan yang ditentukan dengan menggunakan *Simple Random Sampling*. Data dikumpulkan melalui angket, wawancara dan dokumentasi. Pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga, keempat dan kelima menggunakan rumus uji t sedangkan pengujian hipotesis keenam menggunakan rumus regresi linear multiple. Berdasarkan analisis data diperoleh hasil sebagai berikut : (1) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung, (2) Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung, (3) Terdapat pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung, (4) Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung, (5) Terdapat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung, (6) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung.

Kata Kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, karakteristik individu kinerja karyawan, lingkungan kerja, *reward*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, WORKPLACE, REWARD, ORGANIZATIONAL CULTURE AND CHARACTERISTICS INDIVIDUAL ON EMPLOYEE PERFORMANCE ON PERUM DAMRI LAMPUNG

By
Yahya Hidayat

This research has not reached the optimal level of employee performance. The purpose of this research is to find out the influence of style leadership, workplace, rewards, culture organization and individual characteristics of employee performance of Perum DAMRI Lampung. Method used in this research is descriptive verificatif with ex post facto capital approach and survey. Population of this study were 205 employees with 67 employees as the samples determined by using Simple Random Sampling. The data collected by survey, interview and documentation. The first up to fifth hypotheses testing tested using t-test. While the sixth hypotheses testing tested using linear regression multiple. The results of this study are: (1) There is influence of leadership style on employee performance of Perum DAMRI Lampung, (2) There is influence of workplace to employee performance of Perum DAMRI Lampung, (3) There is influence of reward to to employee performance of Perum DAMRI Lampung, (4) There is influence of Organizational Culture to employee performance of Perum DAMRI Lampung, (5) There is influence of individual characteristic to employee performance of Perum DAMRI Lampung, (6) There is influence of style leadership, workplace, reward, culture organization and individual characteristics to employee performance of Perum DAMRI Lampung.

Keywords : *employee's performance, individual characteristics, leadership style, organizational culture, reward, work environment*

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA,
REWARD, BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK
INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PERUM DAMRI CABANG LAMPUNG**

Oleh

YAHYA HIDAYAT

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar

SARJANA PENDIDIKAN

pada

Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial

Program Studi Pendidikan Ekonomi



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, REWARD, BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUM DAMRI CABANG LAMPUNG**

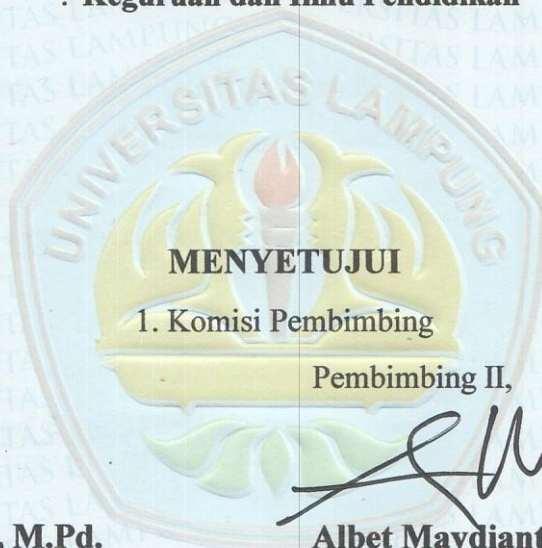
Nama Mahasiswa : **Yahya Hidayat**

No. Pokok Mahasiswa : **1313031090**

Program Studi : **Pendidikan Ekonomi**

Jurusan : **Pendidikan IPS**

Fakultas : **Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

Dr. Pujiati, S.Pd., M.Pd.
NIP 19770808 200604 2 001

Pembimbing II,

Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd.
NIP 19870504 201404 1 001

2. Mengetahui

Ketua Jurusan
Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial

Drs. Zulkarnain, M.Si.
NIP 19600111 198703 1 001

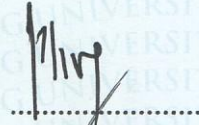
Ketua Program Studi
Pendidikan Ekonomi

Drs. Tedi Rusman, M.Si.
NIP 19600826 198603 1 001

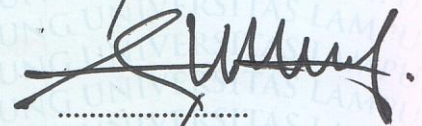
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

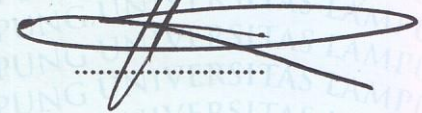
Ketua : Dr. Pujiati, S.Pd., M.Pd.



Sekretaris : Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd.



**Penguji
Bukan Pembimbing : Drs. Tedi Rusman, M.Si.**



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dr. Muhammad Fuad, M.Hum.
NIP. 19590722 198603 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 25 Januari 2018

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yahya Hidayat

NPM : 1313031090

Jurusan/ Program Studi : Pendidikan IPS/ Pendidikan Ekonomi

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi dan sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali disebutkan di dalam daftar pustaka.

Bandar Lampung, 15 Februari 2018

Yang menyatakan,



Yahya Hidayat
NPM 1313031090

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Yahya Hidayat dilahirkan di Varia Agung, pada tanggal 25 Desember 1994, anak keempat dari empat bersaudara. Buah hati dari pasangan Bapak M. Martono dengan Ibu Marsilah.

Pendidikan formal yang diselesaikan penulis yaitu.

1. RA Miftahul Khoiriyah Varia Agung, Lampung Tengah, Lulus dan berijazah 2001.
2. Pendidikan SD N 2 Varia Agung, Lampung Tengah, Lulus dan berijazah pada tahun 2007.
3. Sekolah Menengah Pertama N 2 Seputih Mataram, Lampung Tengah, Lulus dan berijazah pada tahun 2010.
4. Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Seputih Mataram, Lampung Tengah, Lulus dan berijazah pada tahun 2013.

Pada tahun 2013, penulis diterima sebagai mahasiswa Program Studi Pendidikan Ekonomi Jurusan Pendidikan IPS Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Lampung. Pada bulan Agustus 2015 penulis melaksanakan Kuliah Kerja Lapangan (KKL) ke Bali, Surabaya, Malang, Yogyakarta dan Bandung. Pada bulan Juli hingga Agustus 2016 penulis juga melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) dan Praktik Profesi Kependidikan (PPK) di SMA Negeri 1 Padang Ratu Kabupaten Lampung Tengah.

PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah Subhanahu Wa Ta'ala Dzat yang ruhku dalam gengaman-Nya

Junjunganku Rasulullah Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam

Kupersembahkan dengan ketulusan karya kecilku ini teruntuk:

Mamak dan Bapak

Terimakasih ibunda Marsilah dan ayahanda M. Martono yang dengan segala keikhlasannya telah membesarkan, menyayangi, mendidik dan tak lelah dalam do'anya untuk keberhasilanku. Jazakumullah khoiran

Kakak-kakakku

Agung Firmansyah, Amrullah Farid (rahimahullah), dan Aris Nugroho yang selalu menjadi motivasi, panutan dan inspirasi dalam perjalananku kehidupan

Kamu

Yang kelak akan menemani langkahku menuju syurga-Nya, terimakasih atas do'a yang kau langitkan

Para Pendidik yang Ku Hormati

Terimakasih atas segala ilmu dan bimbingan yang telah diberikan selama ini

Almamater Tercinta

Universitas Lampung

Motto

" Demi masa. Sungguh, manusia berada dalam kerugian. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasehati untuk kebenaran dan saling menasehati untuk kesabaran."

(Al-'Asr; 1-3)

" Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang munkar, melaksanakan shalat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan diberi rahmat oleh Allah. Sungguh, Allah Maha Perkasa, Maha Bijaksana"

(At-Taubah; 71)

" Barangsiapa yang ingin do'anya terkabul dan dibebaskan dari kesulitan hendaklah dia mengatasi (menyelesaikan) kesulitan orang lain."

(HR. Ahmad)

"seng sampean butuhne uduk nasehat, tapi Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Bersujudlah"

(Mastio)

"Be a humble person, be yourself and do everything because Allah subhanahu wa Ta'ala"

(Rum)

"Kesuksesan yang paling menenangkan dalam perjalanan kehidupan adalah kedekatan kepada Allah dan keikhlasan patuh pada setiap takdir-Nya"

(Rapra Pimarag)

SANWACANA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan atas kehadiran ALLAH Subhanahu Wa Ta'ala, yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang judul **“pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, reward, budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI cabang Lampung”**. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi syarat salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Pendidikan Ekonomi Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (P.IPS) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, motivasi, saran dan kritik yang telah diberikan oleh semua pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih seluruhnya kepada :

1. Bapak Dr. Hi. Muhammad Fuad, M.Hum., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;
2. Bapak Dr. Abdurrahman, M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;
3. Bapak Drs. Buchori Asyik, M.Si., selaku Wakil Dekan II Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;

4. Bapak Drs. Supriyadi, selaku Wakil Dekan III Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;
5. Bapak Drs. Zulkarnain, M.Si., selaku Ketua Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;
6. Bapak Drs. Tedi Rusman, M.Si., selaku Ketua Program studi Pendidikan Ekonomi dan sebagai pembahas, terimakasih atas ilmu yang telah diberikan serta kesediaan meluangkan waktu dalam membimbing, mengarahkan dan memotivasi penulis untuk penyelesaian skripsi ini;
7. Ibu Dr. Pujiati, M.Pd., selaku pembimbing akademik dan pembimbing I yang telah memberikan ilmunya, nasehat, dan kesediaannya meluangkan waktu dalam membimbing, mengarahkan dan memotivasi penulis untuk penyelesaian skripsi ini;
8. Bapak Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd., selaku pembimbing II yang telah memberikan motivasi, saran serta masukan bagi penulis demi terselesaikannya skripsi ini;
9. Bapak dan Ibu Dosen FKIP Universitas Lampung khususnya Program Studi Pendidikan Ekonomi, terima kasih atas ilmu, bimbingan dan didikan yang telah diberikan selama ini;
10. Pak Arifin dan pak Handar serta pimpinan dan pegawai Perum DAMRI Cabang Lampung lainnya yang telah mengizinkan dan banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian di tempat ini;

11. Mamak yang telah melembutkan sayap-sayapnya untuk memeluk dan menguatkan dengan kesabaran, do'a-do'a terbaik, semangat dan dorongan untuk kesuksesan dan keberhasilan dalam perjalanan hidup;
12. Bapak yang telah meminjamkan kaki-kakinya untukku berpijak dalam langkahku dan menguatkan dengan kesabaran, do'a-do'a terbaik, dorongan dan semangat untuk kesuksesan dan keberhasilan dalam perjalanan hidup;
13. Kakak-kakaku Agung Firmansyah, Amrullah Farid (*rahimahullah*) dan Aris Nugroho yang telah menjadi panutan dan inspirasi dalam perjalanan kehidupanku;
14. Adik-adikku kak Nindy, si Amel, mas Rasyid, nduk Gendhis, Dewi dan Nanik yang menjadi pengurai lelah dengan canda.
15. Bibi, paman serta keluargaku yang telah memberikan dorongan dan semangat.
16. Kamu, yang sedang dalam perjalanan menuju. Terimakasih untuk do'a yang melangit. Sampai bertemu di waktu yang tepat pada skenario-Nya.
17. Ayu Pradita S. T.P., kak Joko Budianto, kak Ikhwan, ustadz Yahya El Lampung, ustadz Fadli, ikhwan Komunitas Tahajjud Berantai K260 & K265 dan KORMIN 9, ikhwan One Day One Juz G832 & ODALF G09, ikhwan Komunitas Puasa Sunnah Ummat, ikhwan Pejuang Subuh Lampung dan Ketua-ketua Bikers Subuhan, jazakumullah khoiran atas ukhuwah, ilmu, perantara hidayah dan perjalanan keistiqomahan dalam ketaatan dan ketaqwaan kepada Allah.

18. Seluruh dewan guru yang telah mendidikku dari ketika aku menempuh jenjang pendidikan di TK, SD, SMP, SMA, terima kasih atas segala ilmu yang diberikan dan semoga menjadi bekalku mencapai kesuksesan;
19. Sahabat-sahabat *ngeluyur* mba Mindi, bebs Ketrin, Sam Rika, Aul Aulia, Ekaa, Revin, Zeyca, Desni, Desti, Ely, Thintia, lek Hening, yay Rifqi, Panji panjoel, mas Hamzah, Rudii, mas Sandi terimakasih untuk waktu canda dan bermain bersamanya selama ini;
20. Bosue '13 Sandi, Rifqi, Panji, Hening, Rudi, Adil, Sukur, Hamzah, Erzal, Anggit, Irvan, Rizki, Arif, Erik, terimakasih untuk kebersamaannya selama ini;
21. Wahyuningrum, mas Wardani dan om Herdi, terima kasih karena telah memberikan informasi dan sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini;
22. *Konco dolan jaman semono* Gana, kang Andi, Syarif, Ady, Jaka, Dahlan, Khanif terimakasih untuk cerita dan tawa panjangnya;
23. Teman-teman ECON13, Silvi, Ratna, Feni, Desnat, Nui dan yang lainnya yang tidak bisa disebutkan satu-persatu terima kasih atas kebersamaannya selama ini;
24. Keluarga KKN dan PPL di SMA N 1 Padang Ratu, yay Anton, yay Viqy, mas Ricky, uni Atul, Nurma, bu Ridha, bude Eka, abang Inten, Puspita terima kasih untuk kebersamaan dan pembelajarannya;
25. Kakak dan adik tingkat di Pendidikan Ekonomi angkatan 2010-2017 terimakasih untuk bantuan dan kebersamaannya selama ini;

26. Untuk yang selalu tanya “kapan skripsimu selesai? Kok lama?”
terimakasih motivasi dan dorongannya. Ketahuilah, terlambat lulus atau tidak tepat waktu bukan sebuah kejahatan, bukan sebuah aib. Alangkah kerdilnya jika mengukur kepintaran seseorang hanya dari siapa yang paling cepat lulus. Bukankah sebaik-baiknya skripsi adalah skripsi yang selesai? baik itu selesai tepat waktu maupun tidak tepat waktu. Setiap orang memiliki jalan dan prosesnya masing-masing. Kalian tidak tahu apa yang dilaluinya;

27. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan membantu serta turut terlibat dalam perjalanan kehidupanku. Semoga kelak kita dikumpulkan di syurganya Allah.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan tangan terbuka. Namun demikian, penulis berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan penulis pada khususnya.

Wassalamu’alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bandar Lampung, 15 Februari 2018

Penulis

Yahya Hidayat

NPM 1313031090

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	16
C. Pembatasan Masalah	16
D. Rumusan Masalah	17
E. Tujuan Penelitian	17
F. Manfaat Penelitian	18
G. Ruang Lingkup Penelitian	19

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka	20
1. Kinerja Karyawan	20
1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	20
1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	21
1.3 Upaya Peningkatan Kinerja	23
1.4 Penilaian Kinerja	24
2. Gaya Kepemimpinan	25
2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	25
2.2 Jenis Gaya Kepemimpinan	26
3. Lingkungan Kerja	27
3.1 Pengertian Lingkungan Kerja	27
3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	29
4. <i>Reward</i> (Penghargaan)	30
4.1 Pengertian <i>Reward</i>	30
4.2 Kriteria <i>Reward</i>	32
4.3 Manfaat <i>Reward</i>	33
4.4 Jenis-jenis <i>Reward</i>	34
5. Budaya Organisasi	35
5.1 Pengertian Budaya Organisasi	35

5.2 Karakteristik Budaya Organisasi	37
5.3 Fungsi Budaya Organisasi	38
5.4 Pembentukan Budaya Organisasi	39
5.5 Kekuatan Budaya Organisasi	40
6. Karakteristik Individu	41
6.1 Pengertian Karakteristik Individu	41
6.2 Dimensi dalam Karakteristik Individu	42
6.3 Indikator Karakteristik Individu	51
7. Penelitian yang Relevan	52
B. Kerangka Pikir	55
C. Hipotesis	58

III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	60
B. Populasi dan Sampel	61
1. Populasi	61
2. Sampel	61
3. Teknik Sampling	62
C. Variabel Penelitian	62
1. Variabel Bebas	62
2. Variabel Terikat	63
D. Definisi Variabel	63
1. Definisi Konseptual Variabel	63
a. Kinerja Karyawan	63
b. Gaya Kepemimpinan	63
c. Lingkungan Kerja	63
d. <i>Reward</i>	64
e. Budaya Organisasi	64
f. Karakteristik Individu	64
2. Definisi Operasional Variabel	64
E. Teknik Pengumpulan Data	69
1. Observasi	69
2. Wawancara	69
3. Dokumentasi	69
4. Angket	70
F. Uji Persyaratan Instrumen	70
1. Uji Validitas	70
2. Uji Reliabilitas	71
G. Teknik Analisis Data	73
1. Uji Normalitas	73
2. Uji Homogenitas	75
H. Uji Asumsi Klasik	76
1. Uji Kolinieran Regresi	76
2. Uji Multikolinearitas	78
3. Uji Autokorelasi	78
4. Uji Heteroskedastisitas	80
I. Teknik Pengujian Hipotesis	82
a. Regresi Linear Sederhana	82

b. Regresi Linear Multipel	83
c. Kriteria Pengujian	84

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	85
1. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan Umum DAMRI	85
2. Tugas Pokok dan Fungsi Perum DAMRI	86
3. Sejarah Bus DAMRI di Lampung	88
4. Struktur Kepegawaian Perum DAMRI Cabang Lampung	90
5. Lokasi Perusahaan	91
B. Gambaran Umum Responden	91
C. Deskripsi Data	91
1. Data Persepsi Karyawan Tentang Gaya Kepemimpinan	92
2. Data Persepsi Karyawan Tentang Lingkungan Kerja	94
3. Data Persepsi Karyawan Tentang <i>Reward</i>	97
4. Data Persepsi Karyawan Tentang Budaya Organisasi	99
5. Data Persepsi Karyawan Tentang Karakteristik Individu	101
6. Data Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Karyawan	104
D. Uji Data Statistik Parametrik	106
1. Uji Normalitas	106
2. Uji Homogenitas	108
E. Uji Asumsi Klasik	109
1. Uji Linearitas Garis Regresi	109
2. Uji Multikolinearitas	111
3. Uji Autokorelasi	113
4. Uji Heteroskedastisitas	115
F. Analisis Data	117
1. Regresi Linear Sederhana	117
2. Regresi Linear Multiple	128
G. Pembahasan	131
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung	131
2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung	133
3. Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung	135
4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung	137
5. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung	139
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, <i>Reward</i> , Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung	141
H. Keterbatasan Penelitian	143

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	145
-------------------	-----

B. Saran	146
----------------	-----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Unit Bisnis Perum DAMRI	2
Tabel 2. Data Penjualan Perum DAMRI	6
Tabel 3. Hasil Wawancara Tentang Gaya Kepemimpinan	9
Tabel 4. Hasil Wawancara Tentang Lingkungan Kerja	10
Tabel 5. Data Penerima Penghargaan Karyawan Teladan	11
Tabel 6. Hasil Wawancara Tentang Budaya Organisasi	13
Tabel 7. Data Karyawan Pendidikan Terakhir, Penghasilan, dan Masa Jabatan	14
Tabel 8. Penelitian Relevan	52
Tabel 9. Jumlah Sampel Karyawan Perum DAMRI	62
Tabel 10. Definisi Operasional Variabel Penelitian	68
Tabel 11. Hasil Uji Validitas	71
Tabel 12. Interpretasi Reliabilitas Instrumen	72
Tabel 13. Ringkasan Hasil Uji Realibilitas	72
Tabel 14. Analisis Varians Untuk Uji Regresi Linear	77
Tabel 15. Trayek AKAP, AKDP dan Angkutan Perintis Perum DAMRI Cabang Lampung	89
Tabel 16. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Gaya Kepemimpinan Perum DAMRI Cabang Lampung	93
Tabel 17. Kategori Gaya Kepemimpinan	94
Tabel 18. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Lingkungan Kerja Perum DAMRI Cabang Lampung	95
Tabel 19. Kategori Lingkungan Kerja	96
Tabel 20. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang <i>Reward</i> Perum DAMRI Cabang Lampung	98
Tabel 21. Kategori <i>Reward</i>	99
Tabel 22. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Budaya Organisasi Perum DAMRI Cabang Lampung	100
Tabel 23. Kategori Budaya Organisasi	101
Tabel 24. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Karakteristik Individu Perum DAMRI Cabang Lampung	102
Tabel 25. Kategori Karakteristik Individu	103
Tabel 26. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Tentang Kinerja Karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung	105
Tabel 27. Kategori Kinerja Karyawan	105
Tabel 28. Ringkasan Hasil Pengujian Normalitas Sampel	107

Tabel 29. Ringkasan Hasil Pengujian Homogenitas Sampel	109
Tabel 30. Ringkasan Hasil Pengujian Kelinearan Sampel	110
Tabel 31. Hasil Pengujian Multikolinearitas	112
Tabel 32. Rekapitulasi Uji Multikolinearitas	113
Tabel 33. Hasil Pengujian Autokorelasi	114
Tabel 34. Ringkasan Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	116
Tabel 35. Interpretasi Koefisien Korelasi	117
Tabel 36. Hasil Uji Signifikansi dengan Rumus Uji t	117

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Paradigma Penelitian	58
Gambar 2. Struktur Kepengurusan Perum DAMRI Cabang Lampung	90
Gambar 3. Hasil Uji Durbin-Watson	115

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Panduan Wawancara Penelitian Pedaharuan	153
2. Struktur Kepegawaian Perum DAMRI Cabang Lampung	155
3. Kisi-kisi Angket	156
4. Angket	159
5. Analisis Validitas dan Reliabilitas Angket Gaya Kepemimpinan (X1)	163
6. Analisis Validitas dan Reliabilitas Angket Lingkungan Kerja (X2)	164
7. Analisis Validitas dan Reliabilitas Angket <i>Reward</i> (X3)	165
8. Analisis Validitas dan Reliabilitas Angket Budaya Organisasi (X4)	166
9. Analisis Validitas dan Reliabilitas Angket Karakteristik Individu (X5)	167
10. Analisis Validitas Angket kinerja Karyawan (Y)	168
11. Data Penelitian Variabel X1	169
12. Data Penelitian Variabel X2	171
13. Data Penelitian Variabel X3	173
14. Data Penelitian Variabel X4	175
15. Data Penelitian Variabel X5	177
16. Data Penelitian Variabel Y	179
17. Rekapitulasi Data Penelitian	181
18. Hasil Uji Normalitas	183
19. Hasil Uji Homogenitas	184
20. Hasil Uji Linearitas Garis Regresi (X1)	185
21. Hasil Uji Linearitas Garis Regresi (X2)	186
22. Hasil Uji Linearitas Garis Regresi (X3)	187
23. Hasil Uji Linearitas Garis Regresi (X4)	188
24. Hasil Uji Linearitas Garis Regresi (X5)	189
25. Hasil Uji Multikolinearitas	190
26. Hasil Uji Autokorelasi	191
27. Hasil Uji Heteroskedastisitas	192
28. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (X1)	193
29. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (X2)	194
30. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (X3)	195
31. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (X4)	196

32. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (X5)	197
33. Hasil Uji Regresi Linear Mulipel	198
34. Surat Izin Penelitian dari Fakultas	199
35. Surat Izin Penelitian dari Perum DAMRI Cabang Lampung	200
36. Piagam Penghargaan Karyawan Teladan	201

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan alat transportasi merupakan salah satu dampak adanya globalisasi saat ini. Sistem transportasi yang baik akan menunjang aktivitas ekonomi masyarakat yang akan mendukung pembangunan. Transportasi juga sangat dibutuhkan untuk terselenggaranya mobilitas atau perpindahan baik untuk manusia maupun barang.

Angkutan darat sebagai salah satu dari sistem transportasi yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan perekonomian pada suatu daerah. Salah satu angkutan darat adalah angkutan bus, yang secara tidak langsung lebih menarik minat masyarakat dalam melakukan mobilitas ke suatu daerah dan lebih mudah menjangkau berbagai daerah-daerah terpencil di suatu wilayah dibandingkan dengan angkutan darat lainnya. Selain itu, angkutan bus akan semakin dibutuhkan oleh masyarakat sebagai model transportasi massa yang dekat dengan masyarakat dari semua golongan.

Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang transportasi pelayanan jasa angkutan orang dan barang, khususnya angkutan darat yang berupa bus adalah Perum DAMRI. Perum DAMRI merupakan bagian dari

perusahaan angkutan bus milik pemerintah yang bersaing dengan perusahaan-perusahaan angkutan bus lainnya untuk dapat bertahan dan terus berkembang. Perum DAMRI beroperasi hampir di setiap daerah yang ada di Indonesia. Kegiatan komersial Perum DAMRI adalah kegiatan operasional yang tujuannya untuk memperoleh keuntungan namun tidak mengesampingkan pelayanan kepada masyarakat umum. Kegiatan operasional Perum DAMRI meliputi beberapa pelayanan angkutan yaitu angkutan kota pelayanan dalam jaringan trayek kota, angkutan antar kota pelayanan dalam jaringan trayek antar kota antar provinsi dan meliputi antar kota dalam provinsi, angkutan antar negara DAMRI yang memelopori transportasi lintas-batas antar negara Indonesia dengan Malaysia dan Angkutan travel unit atau perintis.

Tabel 1. Unit Bisnis Perum DAMRI Cabang Lampung

No.	Unit Bisnis	
	Komersil	Perintis
1.	AKAP	Angkutan perintis daerah
2.	AKDP	-

Sumber: Data Perum DAMRI 2017

Pelayanan transportasi yang dimiliki Perum DAMRI Cabang Lampung terbagi ke dalam tiga segmen dalam melayani masyarakat, yaitu angkutan Antar Kota Dalam Provinsi (AKDP), Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) dan Angkutan Perintis. Angkutan Perintis merupakan jasa angkutan yang disediakan oleh Perum DAMRI dengan tujuan daerah-daerah yang belum terlalu banyak atau bahkan belum ada armada bus yang melayani rute tersebut. Bandar Lampung – Way Kambas merupakan trayek terbaru yang disediakan oleh Perum DAMRI yang tergolong dalam angkutan perintis.

Hal itu dilakukan untuk mendukung pembangunan akses transportasi yang baik di daerah Lampung. Angkutan perintis ini adalah angkutan subsidi dari Kementerian Perhubungan sesuai dengan kontrak kerja yang disetujui.

Tidak lepas dari itu, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sebuah organisasi karena segala aktivitas dalam sebuah organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya sumber daya manusia di dalamnya. Manusia dalam melaksanakan usahanya akan menghadapi suatu permasalahan yang dianggap serius dan mempengaruhi hasil kinerja, masalah tersebut biasanya terdapat pada bahan baku yang digunakan, bahan mentah, lingkungan kerja, mesin-mesin produksi dan modal.

Sebuah organisasi memiliki berbagai sumber daya yang diperlukan dalam proses pengembangan organisasi tersebut antara lain: finansial, fisik, manusia, teknologi dan sistem. Sumber daya organisasi terpenting yang harus dimiliki oleh instansi dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah sumber daya manusia dari organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi karena segala aktivitas dalam sebuah organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya peran sumber daya manusia di dalamnya. Sumber daya manusia sebagai faktor penunjang keberhasilan dan mesin penggerak dalam sebuah organisasi. Jika suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang baik, maka dapat dipastikan bahwa organisasi tersebut mampu untuk bersaing dan berkembang dengan baik. Tanpa adanya sumber daya manusia yang baik, sebuah organisasi tidak dapat mewujudkan tujuannya dengan baik.

Organisasi menyadari bahwa sumber daya manusia adalah aset yang utama di sebuah organisasi sumber daya manusia merupakan aset yang harus dibina agar tercapainya keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, suatu organisasi akan mengupayakan cara-cara dan tindakan-tindakan yang harus dilakukan guna mendorong sumber daya manusia agar lebih produktif, kreatif, dan berprestasi serta siap menghadapi persaingan dalam era globalisasi. Menurut Ardana, dkk (2012: 5), “manajemen sumber daya manusia adalah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pergerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”. Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya merupakan sumbangan dari faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan.

Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan suatu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan.

Perum DAMRI yang merupakan perusahaan penyedia pelayanan jasa angkutan orang dan barang sangat berkaitan erat dengan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Apabila kinerja sumber daya manusia menjalankan tugasnya dengan baik, maka perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sebagai layanan transportasi yang layak digunakan. Banyaknya pesaing dalam bidang transportasi angkutan jasa membuat kondisi fisik bus yang digunakan tidak menjadi satu-satunya acuan bagi masyarakat untuk menentukan pilihan. Pelayanan yang baik dan memuaskan dari karyawan yang dimiliki perusahaan akan menjadi faktor lain yang mempengaruhi pemilihan penyedia layanan jasa oleh masyarakat saat hendak bepergian. Terkait dengan hal ini, kinerja karyawan Perum DAMRI sangatlah penting sebagai pelaku utama dalam pemberian layanan yang baik. Karena hal tersebut dapat menimbulkan timbal balik yang sepadan. Keamanan dan kenyamanan yang ditimbulkan

dari kinerja karyawan yang dirasakan oleh masyarakat sebagai pengguna layanan jasa Perum DAMRI akan berdampak pada kepercayaan konsumen untuk terus menggunakan armada tersebut.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Sedarmayanti (2011: 20) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur”.

Berdasarkan pemaparan dari Sedarmayanti tersebut, peneliti menggunakan data penjualan tiket sebagai acuan yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai Perum DAMRI. Karena penjualan tiket merupakan salah satu hasil kerja yang dapat diukur dan dibuktikan secara konkrit. Berikut data penjualan tiket dari Perum DAMRI cabang Lampung yang disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Data Penjualan Perum DAMRI Cabang Lampung

Bulan	Angkutan					
	AKDP		AKAP		Jumlah	
	Target	Realiasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Agustus	6.500	6.028	41.500	41.865	48.000	47.893
September	6.000	6.187	40.000	43.534	46.000	49.721
Oktober	6.000	6.181	41.000	37.384	47.000	43.565

Sumber: Data Perum DAMRI 2016

Data penjualan tiket dapat dijadikan acuan penilaian karena dari penjualan tiket dapat diukur apakah tugas dan tanggungjawab yang dilakukan oleh karyawan dengan baik. Tidak hanya karyawan pada bagian *driver* yang harus mengemudi dengan keadaan aman dan nyaman, namun bagi karyawan yang bekerja pada bagian mekanik juga harus menyiapkan kendaraan dengan baik sehingga layak beroperasi. Begitu juga dengan karyawan pada masing-masing bagian yang harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Sebab apabila kinerja karyawan sudah baik maka pelayanan yang diberikan oleh Perum DAMRI akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Masyarakat sebagai konsumen tentu mengharapkan pelayanan yang baik dan memuaskan dari Perum DAMRI sehingga tidak ragu untuk memilih armadanya sebagai angkutan ketika hendak bepergian.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Perum DAMRI dapat diketahui bahwa terjadi penurunan penjualan. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja pada karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jika penurunan berlanjut maka dapat mengakibatkan turunnya tingkat keberhasilan secara keseluruhan dari perusahaan. Hal tersebut dapat mengganggu stabilitas pada perusahaan.

Kinerja karyawan yang merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari pimpinan perusahaan,

sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Kartono (2011: 3), “gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Gaya kepemimpinan bukan bakat oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam peneraannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi”.

Herujito (2006: 188) menyatakan “gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu”. Sesuai dengan pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat diketahui gaya kepemimpinan adalah sifat, kepribadian dan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk berinteraksi sehingga mampu mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara pada Perum DAMRI Cabang Lampung dengan 25 karyawan mengenai persepsi gaya kepemimpinan dapat dilihat berikut ini pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Wawancara Tentang Gaya Kepemimpinan

No	Keterangan	Tanggapan			Jumlah
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
1.	Memberi arahan kepada bawahan agar target perusahaan tercapai	7	10	8	25
2.	Memberi perhatian kepada bawahan sesuai kebutuhannya	5	9	11	25
3.	Melibatkan karyawan dalam proses diskusi	5	7	13	25
Jumlah		17	26	32	75
Persentase		22,7	34,7	42,7	100

Sumber: Hasil Wawancara Peneliti 2016

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa sebanyak 22,7% karyawan mengatakan persepsi mengenai gaya kepemimpinan tergolong baik, 34,7% karyawan mengatakan cukup baik, dan 42,7% karyawan mengatakan kurang baik. Sehingga dapat diketahui dari tabel di atas bahwa persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan tergolong kurang baik.

Indikator lingkungan kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Nitisemito (2000: 183), “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”. “Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari”. (Mardiana, 2005: 78)

Sesuai dengan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi yang terdapat disekitar karyawan saat bekerja baik fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi kondisi karyawan tersebut dalam bekerja. Jadi, belum tentu kondisi fisik yang baik itu pasti atau secara otomatis bisa menumbuhkan moral yang tinggi. Bahkan sebaliknya, kondisi fisik yang buruk seringkali menumbuhkan moral yang tinggi.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang peneliti lakukan melalui wawancara pada Perum DAMRI Cabang Lampung dengan 25 karyawan mengenai persepsi lingkungan kerja dapat dilihat berikut ini pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Wawancara Tentang Lingkungan Kerja

No	Keterangan	Tanggapan			Jumlah
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
1.	Kebersihan	7	10	8	25
2.	Pelayanan	8	8	9	25
3.	Keamanan	10	7	8	25
4.	Kenyamanan	6	10	9	25
5.	Komunikasi dengan pemimpin	6	8	11	25
6.	Komunikasi dengan rekan kerja	7	9	9	25
Jumlah		44	52	54	150
Persentase		29,3	34,7	36	100

Sumber: Hasil Wawancara Peneliti 2016

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa sebanyak 29,3% karyawan mengatakan persepsi mengenai lingkungan kerja tergolong baik, 34,7% karyawan mengatakan cukup baik, dan 36% karyawan mengatakan kurang baik. Sehingga dapat diketahui bahwa persepsi karyawan tentang lingkungan kerja tergolong kurang baik.

Reward atau penghargaan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Mulyadi (2001: 227), “penghargaan merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnya agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan”.

Reward yang diberikan oleh perusahaan dapat memacu karyawannya untuk bekerja dengan lebih baik lagi, sehingga hal itu akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Pada Perum DAMRI hanya diberikan satu kali yaitu pada saat diadakan peringatan hari ulang tahun Perum DAMRI yang jatuh pada tiap tanggal 25 November. *Reward* ini diberikan kepada karyawan teladan, sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. *Reward* yang diberikan oleh perusahaan berupa sertifikat dan uang tunai dengan besaran yang telah ditentukan oleh Perum DAMRI. Dari data tersebut, pemberian *reward* di Perum DAMRI belum optimal karena hanya diberikan satu kali dalam satu tahun. Artinya pemberian *reward* hanya akan diterima oleh sedikit karyawan Perum DAMRI.

Tabel 5. Data Penerima Penghargaan Karyawan Teladan Perum DAMRI cabang Lampung Tahun 2016

No.	Nama Karyawan	Bagian	Bentuk Penghargaan
1	Muklis	Pelaksana Tehnik	Sertifikat dan uang tunai

Sumber: Data Perum DAMRI 2016

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan kerja karyawan. Sebab, budaya organisasi yang telah lama ditanamkan kepada setiap karyawan akan berdampak pada pembentukan

kemampuan karyawan dalam memperoleh solusi guna penyelesaian masalah yang dihadapinya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku dari anggota perusahaan atau organisasi tersebut.

Menurut Torang (2016: 107) “pada tingkat organisasional, budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku, serta petunjuk dalam memecahkan masalah.” Sedangkan menurut Uha (2015:6) “implementasi budaya organisasi/perusahaan didukung oleh semua sumber daya manusia yang terlibat langsung untuk mencapai tujuan perusahaan.” Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai kepercayaan dan persepsi yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan budaya organisasi yang ditanamkan oleh perusahaan, diharapkan karyawan akan lebih mampu untuk melaksanakan setiap tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Sehingga, karyawan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penelitian pendahuluan melalui wawancara pada Perum DAMRI Cabang Lampung dengan 25 karyawan mengenai budaya organisasi dapat dilihat berikut ini pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Wawancara Tentang Budaya Organisasi

No	Keterangan	Tanggapan			Jumlah
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
1.	Inovasi dan pengambilan resiko	6	9	10	25
2.	Perhatikan kerincian	9	7	9	25
3.	Orientasi hasil	9	10	6	25
4.	Orientasi orang	7	9	9	25
5.	Orientasi tim	8	6	11	25
6.	Keagresifan	7	10	8	25
Jumlah		46	51	53	150
Persentase		30,7	34	35,3	100

Sumber: Hasil Wawancara Peneliti 2016

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa sebanyak 30,7% karyawan mengatakan persepsi mengenai budaya organisasi tergolong baik, 34 % karyawan mengatakan cukup baik, dan 35,3% karyawan mengatakan kurang baik. Sehingga dapat diketahui dari tabel di atas bahwa persepsi karyawan tentang budaya organisasi tergolong kurang baik.

Karakteristik individu merupakan salah satu indikator dalam membentuk kinerja yang baik. Minat, sikap atau kebutuhan yang dimiliki oleh seseorang dapat berpengaruh terhadap tindakan yang dilakukannya guna menyelesaikan pekerjaan. Menurut Suswanti (2012: 4) “karakteristik individu satu dengan individu yang lain akan berbeda dan menyebabkan motivasi dalam situasi kerja juga berbeda.” Sedangkan Peoni (2005: 33) berpendapat bahwa “ciri-ciri pribadi meliputi: jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, pendapatan keluarga dan masa jabatan”.

Sesuai uraian tersebut dapat diketahui bahwa karakteristik individu adalah kepribadian atau sikap yang dimiliki masing-masing individu seperti jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan, penghasilan dan masa jabatan pada suatu perusahaan yang dapat memberikan motivasi dalam bekerja.

Tabel 7. Data karyawan menurut Pendidikan Terakhir, Penghasilan dan Masa Jabatan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Pendidikan		
SD	30	14,63
SMP	14	6,83
SMA	145	70,73
D1, D2 & D3	5	2,44
S1	11	5,37
<i>Jumlah total</i>	<i>205</i>	<i>100</i>
Penghasilan		
<UMP	112	54,64
=UMP	35	17,07
>UMP	58	28,29
<i>Jumlah total</i>	<i>205</i>	<i>100</i>
Masa Jabatan (tahun)		
1-10	42	20,49
11-20	107	52,20
>20	56	27,31
<i>Jumlah total</i>	<i>205</i>	<i>100</i>

Sumber: Data Perum DAMRI 2017

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa sebanyak 70,73% karyawan berpendidikan terakhir SMU, 54,64% karyawan mendapatkan upah di bawah upah minimum kabupaten/kota (UMK) kota Bandar Lampung yaitu sebesar Rp 2.054.365 dan 20,49% karyawan masih memiliki masa kerja yang belum terlalu lama yaitu kurang dari atau sama dengan sepuluh tahun. Sehingga dapat diketahui bahwa karakteristik individu masing-masing karyawan masih belum optimal untuk menghasilkan kinerja yang

sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat pendapatan yang cenderung masih banyak karyawan yang berpenghasilan atau memiliki gaji pokok di bawah UMK.

Sesuai hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 24 November 2017 dengan karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung, dapat diperoleh informasi bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan dan masih belum optimalnya arahan dari atasan dalam pelaksanaan tugas sesuai bidangnya sehingga membuat karyawan belum puas dalam mencapai target untuk tujuan perusahaan. Selain itu, lingkungan kerja yang masih kurang kondusif juga membuat karyawan belum merasa nyaman saat bekerja. Kemudian, pemberian *reward* yang belum optimal karena hanya dilakukan satu kali dalam periode satu tahun. Belum maksimalnya penerapan budaya organisasi dalam ruang lingkup perusahaan dan rendahnya tingkat pendidikan karyawan yang mempengaruhi karakter individu dari masing-masing karyawan Perum DAMRI cabang Lampung. Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis akan melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, *Reward*, Budaya Organisasi, dan Karakter Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum DAMRI Cabang Lampung.”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat penurunan kinerja karyawan di Perum DAMRI cabang Lampung
2. Belum optimalnya koordinasi antara pimpinan dan karyawan di Perum DAMRI cabang Lampung
3. Kurang kondusifnya lingkungan kerja Perum DAMRI cabang Lampung
4. Pemberian *reward* yang belum maksimal dan hanya dilakukan satu kali dalam satu tahun di Perum DAMRI cabang Lampung
5. Belum maksimalnya penerapan budaya organisasi untuk mencapai tujuan Perum DAMRI cabang Lampung
6. Kurang optimalnya karakter individu pada masing-masing karyawan di Perum DAMRI cabang Lampung

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, mengingat keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan peneliti, maka penelitian ini akan dibatasi pada aspek gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), *reward* (X3), budaya organisasi(X4) dan karakter individu (X5) terhadap kinerja karyawan (Y).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017?
2. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017?
3. Apakah ada pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017?
5. Apakah ada pengaruh karakter individu terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017?
6. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi dan karakter individu terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui.

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017

3. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017
5. Pengaruh karakter individu terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017
6. Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi dan karakter individu terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung tahun 2017.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini berguna baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Secara Teoritis

Manfaat secara teoritis, dapat berguna untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi, karakter individu dan kinerja kerja karyawan.

2. Manfaat Secara Praktis

- a. Menambah referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti kemungkinan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- b. Menambah sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu yang terkait, dalam hal ini manajemen sumber daya manusia dan dapat memberikan informasi bagi para peneliti di bidang yang sama.
- c. Menjadi masukan bagi perusahaan, dalam hal ini Perum DAMRI Cabang Lampung untuk mengadakan perbaikan-perbaikan atas kebijakan yang selama ini telah diterapkan.

G. Ruang Lingkup Penelitian

1. Objek Penelitian

Ruang lingkup objek dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), *reward* (X3), budaya organisasi (X4) dan karakter individu (X5) terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah pegawai Perum DAMRI

3. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah Perum DAMRI Cabang Lampung.

4. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Tahun 2017.

5. Disiplin Ilmu

Manajemen Sumber Daya Manusia.

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Kinerja Karyawan

1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Hasibuan (2002: 94), “kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disadarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan Sutrisno, (2010: 171) berpendapat bahwa “kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas, keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan”. Kemudian menurut Mangkunegara (2000: 67) “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

“Apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai perjanjian, dan mempunyai harapan masa depan lebih baik”. (Sutrisno, 2010: 171)

Berdasarkan pemaparan beberapa ahli di atas dapat diketahui bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya dengan kemampuannya. Keahlian, gaji dan harapan masa depan yang baik akan mampu untuk memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.

1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2010: 176), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut.

- a) Efektivitas dan efisiensi
Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Artinya efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b) Otoritas dan tanggung jawab
Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggungjawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan

wewenang dan tanggungjawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja tersebut.

c) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan horat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

d) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapatka perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang mempunyai tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah disebut orang yang tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

Sedangkan Mangkunegara (2014: 15) bahwasannya faktor-faktor kinerja terdiri dari.

a) Faktor internal

Faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seorang tipe pekerja keras, sedangkan seorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

b) Faktor eksternal

Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Torang (2016: 75) beberapa dimensi yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu.

- a) Individual (kemampuan, motivasi, dan latar belakang pendidikan),
- b) Psikologis (*attitude* dan *personality*),
- c) Organisasi (kepemimpinan, *reward*, dan pembagian peran).

Kemampuan yang ada dalam diri seseorang sesuai dengan motivasi dan latar belakang pendidikan yang dimilikinya berpengaruh kepada sikap yang dimiliki individu tersebut. Hal tersebut akan mempengaruhi seorang karyawan dalam memimpin maupun menggerakkan dirinya untuk ikut serta dalam menyelesaikan masalah dan mengerjakan tugas yang diembannya. Kesanggupan yang dimiliki seorang karyawan tersebut akan mempengaruhi kemampuan kerjanya.

1.3 Upaya Peningkatan Kinerja

Terdapat beberapa cara untuk peningkatan kinerja karyawan. Menurut Sutrisno (2010: 184) mengemukakan adanya empat cara yaitu: a) diskriminasi, b) pengharapan, c) pengembangan dan d) komunikasi. Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak.

Karena karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi. Bagi mereka yang bekerja di bawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang di atas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi.

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Para manajer harus berkomunikasi secara intens dengan karyawan untuk mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara yang dapat digunakan untuk mengatasinya serta para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan.

1.4 Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Sutrisno (2010: 179) mengajukan 6 (enam) kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu.

- a) *Quality* (kualitas)
- b) *Quantity* (kuantitas)
- c) *Timeliness* (ketepatan waktu)
- d) *Cost Effectiveness* (efektivitas biaya)
- e) *Need for supervision* (keperluan pengawasan)

Sebuah organisasi harus mempunyai tolak ukur atau kriteria untuk menilai kinerja karyawannya. Perusahaan harus bisa menentukan atau menilai kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dilakukan oleh pegawai atau karyawannya. Selain itu perusahaan juga harus bisa mengontrol dan mengawasi pengeluaran yang dilakukan karyawannya. Pentingnya kriteria-kriteria tersebut bagi perusahaan adalah untuk mengontrol dan mengetahui bagaimana hasil kerja yang dilakukan karyawannya.

2. Gaya kepemimpinan

2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Tjiptino (2006: 161) “gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya”. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa “gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain”. (Hersey, 2004: 29).

“Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi bawahannya”. (Nawawi, 2003: 155)

Sehingga dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan tindakan yang dipilih seorang pemimpin untuk berinteraksi serta mengarahkan dan mempengaruhi bawahan atau karyawan dalam

berperilaku dan bertindak. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahannya untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

2.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan, yaitu.

a) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha menapai tujuan organisasi

b) Gaya kepemimpinan demokratis

gaya kepemimpinan menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

c) Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam

merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

3. Lingkungan kerja

3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama.

Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rangsangan sistem kerja yang efisien. Menurut Robbins (2003: 86) “lingkungan kerja adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua lingkungan yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus”. Lingkungan umum adalah segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian

lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan penapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Menurut Mangkunegara (2006: 17) “lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja, dan fasilitas kerja yang relatif memadai”. Menurut Ivanevich (2007: 33) “lingkungan kerja adalah keadaan sekeliling tempat bekerja di luar maupun di dalam lingkungan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi suatu organisasi”. Faktor-faktor lingkungan luar (*external environment*): peraturan dan hukum pemerintah prosedur dan pengerahan serikat pekerja, kondisi ekonomi nasional dan inter nasional, daya saing, kekuatan tenaga kerja, lokasi organisasi. Faktor-faktor lingkungan dalam (*internal environemen*): strategi, tujuan, budaya organisasi, tugas, kelompok kerja, gaya dan pengalaman pemimpin.

Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik.

Menurut Sedarmayanti (2009: 31) “lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Dari pendapat ahli dapat diketahui bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan bisa aman, nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Robbins & Couler (1999: 93) lingkungan dirimuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

- 1) Lingkungan umum
Segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi:
 - a) Fasilitas kerja
 - a. Fasilitas alat kerja
 - b. Fasilitas perlengkapan kerja
 - c. Fasilitas sosial
 - b) Teknologi
- 2) Lingkungan khusus
Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara tidak langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009: 31) menyatakan secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik.

- 1) Lingkungan Kerja Fisik
- 2) Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Ada dua pengelompokan dalam lingkungan fisik yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya. Selain itu ada lingkungan yang hanya menjadi perantara atau lingkungan umum yang dapat juga disebut dengan lingkungan kerja karena mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik merupakan suatu keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Artinya komunikasi atau interaksi yang terjadi antar karyawan yang menciptakan suasana kerja bagi setiap karyawan.

4. Reward (Penghargaan)

4.1 Pengertian Penghargaan

Bergabungnya manusia ke dalam perusahaan atau organisasi sebagai anggota tentu disertai dengan berbagai harapan bahwa kebutuhannya dapat terpenuhi oleh perusahaan tersebut. Sebagai balasan jasa atas keikutsertaannya dalam pencapaian sebagian tujuan perusahaan. Seperti yang telah diuraikan bahwa perusahaan

memungkinkan untuk membayar para anggota lebih dari sekedar gaji atau upah pokok saja, tetapi dimungkinkan pula untuk memberikan berbagai tunjangan, serta penghargaan baik secara material maupun nonmaterial sesuai dengan prestasi masing-masing. Adanya berbagai kemungkinan untuk memperoleh penghargaan disamping balas jasa dasarnya yang sangat diharapkan merupakan perangsang untuk berprestasi tinggi.

Pengertian Reward menurut Byars dan Rue (2000: 299) adalah *“the organizational reward system consist of the types of rewards to be offered and their distribution”*. Dalam organisasi *reward system* ditetapkan tipe *reward* apa yang akan digunakan dalam organisasi termasuk hal pendistribusiannya kepada para karyawan. Sedangkan menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001: 22) *“sistem penghargaan adalah pemberian kompensasi kepada manager yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajerial”*. Mulyadi (2001: 227) *“sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnnya agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan”*.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dijelaskan bahwa penghargaan merupakan alat penting yang digunakan oleh

organisasi untuk membangkitkan motivasi dalam diri personel dalam bertindak demi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4.2 Kriteria *Reward* (Penghargaan)

Supaya penghargaan dapat bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka perlu diperhatikan kriteria-kriteria dalam pemberian penghargaan menurut Mulyadi (2001: 239) kriteria penghargaan adalah.

- a) Penghargaan harus dihargai oleh penerima
- b) Penghargaan harus cukup besar untuk memberikan dampak
- c) Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima
- d) Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat
- e) Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang
- f) Penghargaan harus dapat diubah
- g) Penghargaan harus dikeluarkan dengan biaya yang efisien

Penghargaan yang tidak bernilai dimata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi. Apabila penghargaan yang disediakan jumlahnya juga tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas. Oleh sebab itu penghargaan harus diumumkan secara luas agar memiliki dampak terhadap penerima. Selain itu personel juga harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima. Serta penghargaan harus diberikan setelah personel menghasilkan kinerja seharusnya mendapatkan penghargaan. Jika tidak diberikan segera, penghargaan akan kehilangan dampak sebagai pemotivasi.

Penghargaan juga dapat menghasilkan nilai lebih jika perasaan bahagia yang dihasilkan oleh penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima. Pemberi penghargaan seringkali salah dalam menetapkan penghargaan dan beberapa keputusan pemberian penghargaan lebih sulit untuk diubah jika dibandingkan dengan yang lain. Penghargaan yang baik adalah penghargaan yang mampu memotivasi personel sesuai dengan yang diharapkan perusahaan tapi dengan biaya minimum

4.3 Manfaat *Reward* (Penghargaan)

Menurut Mulyadi (2001: 356), penghargaan menghasilkan dua macam manfaat, antara lain.

- a) Memberikan informasi
- b) Memberikan motivasi

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personil terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personil dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. Selain itu penghargaan juga dapat menarik perhatian personil dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya suatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal lain. Artinya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan akan memberikan motivasi dan menarik perhatian setiap karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

4.4 Jenis-Jenis *Reward* (Penghargaan)

Menurut Byars dan Rue (2000: 299) mengelompokkan *reward* kedalam dua kategori, yaitu.

a) *Intrinsic reward*

Penghargaan yang bersifat internal atau dirasakan secara individu yang biasanya diperoleh dan dilibatkannya individu tersebut dalam suatu aktivitas atau tugas tertentu.

b) *Extrinsic reward*

Penghargaan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan merupakan *reward* yang berwujud. Misalnya kompensasi dari pekerjaan atau tugas yang telah dituntaskan.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001: 355) menyatakan bahwa penghargaan dapat digolongkan menjadi dua kelompok.

a) Penghargaan intrinsik

b) Penghargaan ekstrinsik

Penghargaan intrinsik berupa rasa puas yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Artinya penghargaan intrinsik merupakan rasa bangga atas pujian atau apresiasi atas prestasi kerja yang dicapainya. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personel, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun berupa kompensasi non moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur atau hari libur, pembagian laba, pembagian saham, dan bernagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personil

Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personil seperti honorarium liburan dan tunjangan masa sakit. Penghargaan non moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan oleh perusahaan kepada personilnya seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi.

5. Budaya organisasi

5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri.

Budaya organisasi diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan. Jika disebut budaya perusahaan, diartikan pula budaya yang berlaku dalam organisasi yang melakukan kegiatan

perusahaan. Jadi istilah budaya organisasi dan istilah budaya perusahaan dalam penelitian ini yaitu saling mengganti.

Menurut Tika (2006: 4) “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal”.

Sedangkan Edgar H. Shein dalam Mangkunegara (2005: 113) “budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut”.

Mangkunegara (2005: 113) menyatakan “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota- anggota untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”.

Sutrisno (2010: 2) “berpendapat bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman berperilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya”. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang

telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Berdasarkan keseluruhan definisi budaya organisasi tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, filosofi, dan harapan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk keteraturan perilaku yang mempengaruhi sikap dan pola kerja antara sesama anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan pada tingkat operasionalnya, budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi.

5.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006: 10) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi.

Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut.

- a) Inisiatif individual
- b) Toleransi terhadap tindakan beresiko
- c) Pengarahan
- d) Integrasi
- e) Dukungan manajemen
- f) Kontrol
- g) Identitas
- h) Sistem imbalan
- i) Toleransi terhadap publik
- j) Pola komunikasi

Ketika perusahaan mampu untuk menerapkan 10 karakteristik yang akan menjadi budaya organisasi, maka perusahaan akan memiliki

nilai-nilai atau asumsi dasar yang akan membentuk pedoman bagi karyawan dalam perusahaan. Karakteristik tersebut harus terus dikembangkan oleh manajemen agar mampu menyesuaikan setiap keadaan yang akan dihadapi perusahaan dimasa depan. Sehingga, pedoman yang menjadi acuan bagi para karyawan tersebut bisa diterapkan dalam jangka waktu yang lama.

5.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006: 14) fungsi utama budaya organisasi ada 10 macam yaitu a) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain, b) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi, c) Mempromosikan stabilitas sistem social, d) Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, e) Sebagai integrator. f) Membentuk perilaku bagi karyawan, g) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi, h) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan, i) Sebagai alat komunikasi, j) Sebagai penghambat berinovasi.

Apabila organisasi mampu melaksanakan kesepuluh fungsinya maka sebuah organisasi akan memiliki batas pembeda antara yang dimilikinya dengan yang dimiliki oleh organisasi lain dan juga akan meningkatkan rasa memiliki serta rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaan. Sehingga perusahaan atau organisasi dapat menciptakan aura positif disekitarnya dan menciptakan kontrol yang memastikan semua orang diarahkan ke arah yang sama. Hadirnya budaya organisasi juga akan menjadi integrator yang dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri memiliki latar belakang yang berbeda.

Budaya organisasi juga akan membentuk pemahaman karyawan akan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaannya dan menjadi sarana pemecahan masalah-masalah yang terjadi di ruang lingkup organisasi. Selain itu budaya organisasi juga dapat dijadikan acuan dalam penyusunan perencanaan pemasaran maupun *positioning* sekaligus sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya. Namun budaya dapat menghambat inovasi apabila tidak mampu mengatasi masalah eksternal dan internal. Maka perubahan harus cepat dilakukan oleh pemimpin organisasi agar segera beradaptasi dan tidak lagi berorientasi pada kebesaran masa lalu.

5.4 Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006: 18-19) “gagasan proses pembentukan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja; dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawahan atau puncak organisasi”. Akan tetapi dalam perusahaan, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai visi, strategi bisnis, filosofi atau ketiganya.

Budaya organisasi yang diciptakan oleh manajemen puncak tersebut kemudian diimplementasikan menjadi visi filosofi atau strategi bisnis. Kemudian visi dan strategi tersebut diimplementasikan oleh anggota organisasi sehingga menjadi perilaku organisasi. Para manajer atau anggota senior kelompok

organisasi mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka terus-menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan percakapan khusus. Proses komunikasi ini mendorong anggota baru untuk mengambil alih nilai-nilai pokok budaya organisasi tersebut untuk selanjutnya diterapkan dalam berperilaku. Adopsi terhadap nilai-nilai pokok budaya organisasi tersebut dapat membawa organisasi memiliki budaya kuat dan berkinerja baik.

5.5 Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Tika, 2006:108) “budaya organisasi kuat adalah budaya yang di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi”.

Sedangkan menurut Tika (2006: 109) mendefinisikan “budaya organisasi kuat sebagai budaya, yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal anggota”. Nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar slogan/moto perusahaan, tujuan umum organisasi dan atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Nilai-nilai tersebut apabila dianut dan dilaksanakan secara bersama oleh pemimpin dan anggota organisasi dapat memperkuat budaya organisasi.

Untuk memperkuat budaya organisasi, menurut Tika (2006: 201) ada beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi, sebagai berikut.

- a) Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi
- b) Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
- c) Memberikan contoh atau tauladan
- d) Membuat acara-acara rutinitas
- e) Memberikan penilaian dan penghargaan
- f) Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal
- g) Koordinasi dan kontrol

6. Karakteristik Individu

6.1 Pengertian Karakteristik Individu

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang dimaksud dengan “karakteristik adalah ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup. Sedangkan individu adalah perorangan; orang seorang”.

Berikut adalah pengertian karakteristik individu menurut para ahli.

- a) Menurut Panggabean (2004: 19) “karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu”.
- b) Menurut Robbins (2006: 171) “karakteristik individu adalah cara memandang obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya”.
- c) Menurut Rahman (2013: 77) “karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai

tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu”.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat diketahui bahwa faktor individu atau karakteristik individu adalah karakter seorang individu atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain dalam usaha untuk menuntaskan tugas yang menjadi tujuannya.

6.2 Dimensi Dalam Karakteristik Individu

Karakteristik individu mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu.

Menurut Rahman (2013: 77) “karakteristik individu mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan ketrampilan; latar belakang keluarga, sosial, pengalaman, umur, bangsa, jenis kelamin, dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu; serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Lanjutnya, cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula”.

Menurut Gibson dkk (1985: 52) variabel yang melekat pada individu dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) yaitu.

- a) Kemampuan dan ketrampilan baik mental maupun fisik
- b) Demografis meliputi umur, asal-usul, jenis kelamin
- c) Latar belakang yaitu keluarga, tingkat sosial dan pengalaman serta variabel psikologis individu yang meliputi persepsi, sikap dan kepribadian, belajar dan motivasi

Menurut Ardana dkk (2009: 31) karakteristik individu meliputi sebagai berikut.

- a) Minat
- b) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
- c) Kebutuhan individual
- d) Kemampuan dan kompetensi
- e) Pengetahuan tentang pekerjaan
- f) Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai

Menurut Kurniawati (2007: 17-18) karakteristik individu meliputi.

- a) Kepribadian

Menurut Robbins (2008: 127) “kepribadian adalah keseluruhan cara dimana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain”. Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007: 74) “kepribadian seseorang ialah seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan dan oleh faktor-faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan”.

Menurut Gibson dkk (1985: 70) “kepribadian ialah pola perilaku dan proses mental yang unik, yang mencirikan seseorang”. Menurut John, Donahue dan Kentle dalam Purnomo dan Lestari (2010: 146-147) membagi dimensi kepribadian menjadi lima yaitu: *openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness*, dan *neuroticism* (OCEAN).

Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat diketahui bahwa kepribadian adalah seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh

faktor keturunan dan oleh faktor-faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan.

b) Persepsi

Menurut Thoha (2012: 141-142) “persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang didalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman”. Menurut Robbins (2008: 175) “persepsi adalah sebuah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan sensori mereka guna memberika arti bagi lingkungan mereka”. Menurut Gibson dkk (1985: 56) “persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan mamahami dunia sekitarnya. Persepsi mencakup kognisi (pengetahuan)”. Persepsi mencakup penafsiran obyek, tanda, dan orang dari sudut pengalaman yang bersangkutan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa persepsi merupakan proses perlakuan individu yaitu pemberian tanggapan, arti, gambaran, atau menginterpretasikan terhadap apa yang dilihat, didengar, atau dirasakan oleh indra yang dapat mempengaruhi tingkah laku pembentukan sikap dan pendapat individu tersebut.

Menurut Thoha (2012: 145-14) ada beberapa subproses dalam persepsi dan dapat dipergunakan sebagai bukti bahwa sifat persepsi itu merupakan hal yang kompleks dan interaktif diantaranya adalah:
1) Stimulus atau situasi yang hadir. Mula terjadi persepsi diawali ketika seseorang dihadapkan dengan suatu situasi atau suatu

stimulus. Situasi yang dihadapi ini mungkin bisa berupa stimulus penginderaan dekat dan langsung atau berupa lingkungan sosial-kultur dan fisik yang menyeluruh.

2) Registrasi dan interpretasi. Dalam masa registrasi suatu gejala yang nampak ialah mekanisme fisik untuk mendengar dan melihat akan mempengaruhi persepsi. Setelah terdaptarnya semua informasi yang sampai kepada seorang subproses berikutnya yang bereja adalah interpretasi. Interpretasi merupakan suatu aspek kognitif dari persepsi yang amat penting.

3) Umpan balik (*feedback*). Subproses ini dapat mempengaruhi seseorang.

c) Sikap

Menurut Kurniawati (2007: 18) “sikap adalah tanggapan (*response*) yang mengandung komponen-komponen kognitif, afektif, dan konaktif yang dilakukan seseorang terhadap suatu obyek atau stimulasi dari lingkungan”. Menurut Robbins (2008: 92) “sikap (*attitude*) merupakan pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak tentang suatu objek, orang, atau peristiwa”.

Menurut Gibson dkk (1985: 63) “sikap adalah kesiap-siagaan mental yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek, dan situasi yang berhubungan dengannya”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak, yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan suatu tentang sebuah objek, orang atau peristiwa.

Menurut Robbins (2008: 93) ada 3 komponen sikap, yaitu.

- 1) Komponen afektif
- 2) Komponen kognitif

3) Komponen psikomotor

Sedangkan Thoha (2012: 35) menyatakan bahwa karakteristik individu meliputi.

a) Kemampuan

Menurut Wahjono (2010: 5) “kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”.

Menurut Robbins (2008: 57) “kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan”.

Selanjutnya Sofyandi dan Garniwa (2007: 53) menyatakan bahwa “kemampuan adalah sifat yang dibawa dari lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa, kemampuan adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan berbagai kegiatan/tugas dalam suatu pekerjaan.

Menurut Wahjono (2010: 56-58) seluruh kemampuan seseorang individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu.

1) Kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental berfikir, menalar dan memecahkan masalah. Tujuan dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecepatan konseptual, penalaran induktif, visualisasi ruang, dan ingatan (memori).

2) Kemampuan fisik yaitu kemampuan melakukan tugas yang menuntut stamina (daya tahan), ketangkasan fisik, dan kekuatan.

Menurut Wibowo (2007: 91-92) tipe kompetensi yang berbeda berkaitan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang disebutkan oleh Wibowo yaitu *Planning competency*, *Influencee competency*, *Communication competency*, *Interpersonal competency*, *Thinking competency*, *Organizational competency*, *Human resources management competency*, *Leadership competency*, *Client service competency*,

Bussiness competency, Self management competency, Technical/operational competency.

b) Kebutuhan

Menurut Sukwiaty (2006: 2) “kebutuhan ialah keinginan manusia terhadap benda atau jasa yang dapat memberikan kepuasan kepada manusia itu sendiri, baik kepuasan jasmani maupun kepuasan rohani”. Menurut Kurniawati (2007: 19) “kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri”.

Setiap pekerjaan pasti memiliki motif tertentu, salah satunya adalah terpenuhinya kebutuhan individu. Apabila kebutuhan terpenuhi maka individu tersebut akan menunjukkan kinerja yang baik sebagai manifestasi rasa puasnya, dan begitu pula sebaliknya. Maka dapat diketahui bahwa kebutuhan adalah hasrat atau keinginan manusia untuk memiliki dan menikmati kegunaan barang atau jasa yang dapat memberikan kepuasan bagi jasmani dan rohani demi kelangsungan hidup.

Dalam teori kebutuhan Maslow dikemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
- 2) Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*safety and security needs*)
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki (*affiliation or acceptance needs*)
- 4) Kebutuhan akan penghargaan diri (*esteem or status or needs*)
- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*)

c) Kepercayaan

Menurut Kurniawati (2007: 21) berasal dari kata-kata percaya artinya mengakui atau meyakini kebenaran. “Kepercayaan adalah hal-hal yang berhubungan dengan pengakuan dan keyakinan dan kebenaran”.

Menurut Robbins (2002: 139) “tim yang berkinerja tinggi dicirikan dengan adanya kepercayaan yang tinggi antar sesama anggota yakni, para anggota yang percaya akan integritas, karakter dan kemampuan satu sama lain”. Lanjutnya, ada lima dimensi yang mendasari konsep dari kepercayaan yaitu:

- 1) Integritas : kejujuran dan kepercayaan
- 2) Kompetensi : pengetahuan, ketrampilan interpersonal, dan teknis
- 3) Konsistensi : dapat diandalkan, mudah diprediksi, dan penilaian yang baik dalam mengendalikan situasi.
- 4) Loyalitas : keinginan untuk melindungi dan menutupi aib orang lain
- 5) Keterbukaan : keinginan untuk membagi ide dan informasi dengan bebas

d) Pengalaman kerja

Pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan ketrampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki makin rendah.

Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai dari pada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

Pepatah klasik mengatakan, pengalaman adalah guru yang paling

baik (*experience is the best teacher*). Menurut Rofi (2012: 2) “pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjundalam bidang tertentu”. Menurut Nitisemito dalam Rofi (2012: 5-6) “pengalaman kerja adalah sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa pengalaman kerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu baik dari pendidikan formal atau nonformal yang dapat mempengaruhinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Pengalaman kerja merupakan suatu bagian yang penting dalam proses pengembangan keahlian dan seseorang, tetapi hal tersebut juga tergantung pada pendidikan serta latihan. Melalui pengalaman kerja tersebut seseorang secara sadar atau tidak sadar belajar, sehingga akhirnya dia akan memiliki kecakapan teknis, serta ketrampilan dalam menghadapi pekerjaan. Selain itu dengan pengalaman dan latihan kerja yang dilakukan oleh karyawan, maka karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan. Pengalaman kerja sangat penting dalam menjalankan usaha suatu organisasi. Dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik.

Menurut Rofi (2012: 6) menyebutkan bahwa berbagai macam tujuan seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja. Adapun tujuan pengalaman kerja adalah sebagai berikut.

- 1) Mendapat rekan kerja sebanyak mungkin dan menambah pengalaman kerja dalam berbagai bidang
- 2) Menegah dan mengurangi persaingan kerja yang sering muncul dikalangan tenaga kerja

Pengalaman kerja sangat penting dalam menjalankan usaha suatu organisasi. Dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang dibebankan yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik. Sedangkan pengalaman kerja jelas sangat mempengaruhi kinerja, karena dengan mempunyai pengalaman kerja maka prestasi kerja dan kinerja pun akan meningkat.

Menurut Bill (2001: 33) indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut.

- 1) Lama waktu masa kerja
- 2) Tingkat pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki
- 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

e) Pengharapan

Menurut Kurniawati (2007: 20) “pengharapan adalah suatu keyakinan atau kemungkinan bahwa suatu usaha atau tindakan tertentu akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu”. Menurut Davis dan Newstrom (1996: 91) “harapan adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan prestasi tertentu”.

Sehingga dapat diketahui bahwa pengharapan adalah suatu keyakinan bahwa suatu usaha/tindakan yang sudah dilakukan akan menghasilkan prestasi tertentu. Seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan sangat dipengaruhi besar oleh kecilnya harapan yang diinginkan. Jika seseorang melakukan pekerjaan dengan dipengaruhi oleh harapan yang tinggi, maka membuat orang tersebut

akan bekerja keras dan menghasilkan produktivitas tinggi. Oleh sebab itu, tingginya harapan seseorang menimbulkan perilaku yang positif terutama dalam meningkatkan prestasi kerjanya dan rendahnya harapan seseorang akan menimbulkan perilaku yang negatif dan akan berdampak pada kinerjanya.

6.3 Indikator Karakteristik Individu

Berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh beberapa pendapat diatas, dapat diketahui bahwa indikator karakteristik individu yaitu sebagai berikut.

a) Kepribadian

kepribadian digunakan untuk mengukur bagaimana kepribadian karyawan dalam menjalankan tugas yang diembannya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

b) Sikap

sikap digunakan untuk mengukur bagaimana sikap karyawan dalam menjalankan tugas yang diembannya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai

c) Kemampuan

kemampuan digunakan untuk mengukur bagaimana kapasitas karyawan dalam menjalankan tugas yang diembannya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai

d) Pengalaman kerja

kepercayaan digunakan untuk mengukur seberapa tinggi dan lamanya pengalaman kerja yang dimiliki karyawan.

7. Penelitian yang relevan

Untuk membandingkan hasil penelitian penulis dengan penelitian terdahulu maka dibawah ini penulis akan menuliskan beberapa penelitian relevan yang ada kaitannya dengan pokok masalah.

Tabel 8. Penelitian Relevan

No	Tahun	Nama	Judul	Kesimpulan
1.	2016	Rita Ivana (www.doaj.org)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Islam Hidayatillah Yogyakarta	Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ivana diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. . ($t_{hitung} > t_{tabel} = 2,534 > 1,980$ dan signifikansi $0,012 < 0,05$)
2.	2015	Galang Agustyantono	Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan <i>reward</i> terhadap kinerja pegawai di	Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh galang diketahui bahwa lingkungan

			perum pegadaian cabang Besuki	<p>kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. ($t_{hitung} >$ dari $t_{tabel} = 2,383 > 2,084$ dan signifikansi $0,024 < 0,05$).</p> <p><i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja. ($t_{hitung} > t_{tabel} = 2,331 > 2,048$ dan signifikansi $0,027 < 0,05$)</p>
3.	2014	Ni Made Rena Prilian (www.doaj.org)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Global Holiday Jimbaran Bali	<p>Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prilian dapat diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. ($t_{hitung} > t_{tabel} = 9,559 > 2,40$)</p>
4.	2010	Widodo (www.doaj.org)	Efek Moderasi Kerja Cerdas Pada Pengaruh Kompetensi, <i>Reward</i> , dan	<p>Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widodo</p>

			Motivasi Terhadap Kinerja	dapat diketahui bahwa <i>reward</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. (dengan menggunakan AMOS 16.0 diperoleh nilai sebesar 3,273 dan signifikansi adalah sebesar $0,001 < 0,05$)
5.	2014	Wibie Ch. Malonda, dkk. (www.portalgaruda.org)	Karakteristik individu, kompensasi, dan motivasi karyawan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulut (Persero) Tbk.	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibie dapat diketahui bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. ($t_{hitung} > t_{tabel} = 1,778 > 1,662$)
6.	2016	Chyntia Declaudi dan Dedi Purwana E.S. (www.doaj.org)	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Declaudia

			Karyawan PT "X" di Jakarta	dan Purwana dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. ($t_{hitung} > t_{tabel}$ $= 3,464 >$ $2,014$)
--	--	--	-------------------------------	---

B. Kerangka pikir

Sumber daya manusia dalam kemajuan suatu perusahaan memiliki peran yang penting. Kinerja karyawan menjadi pusat aktivitas dalam menjalankan operasional perusahaan. Pelayanan yang diberikan dan hasil kerja yang maksimal dapat membantu sebuah perusahaan untuk mencapai target yang telah ditentukan. Seorang karyawan akan memperhatikan suasana atau keadaan baik dari internal diri maupun eksternal dirinya yang menjadi faktor yang dapat memotivasinya dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

Perum DAMRI Cabang Lampung terindikasi ada penurunan kinerja pada karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal tersebut dilihat dari kurang tercapainya target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika penurunan berlanjut maka dapat mengakibatkan turunnya tingkat

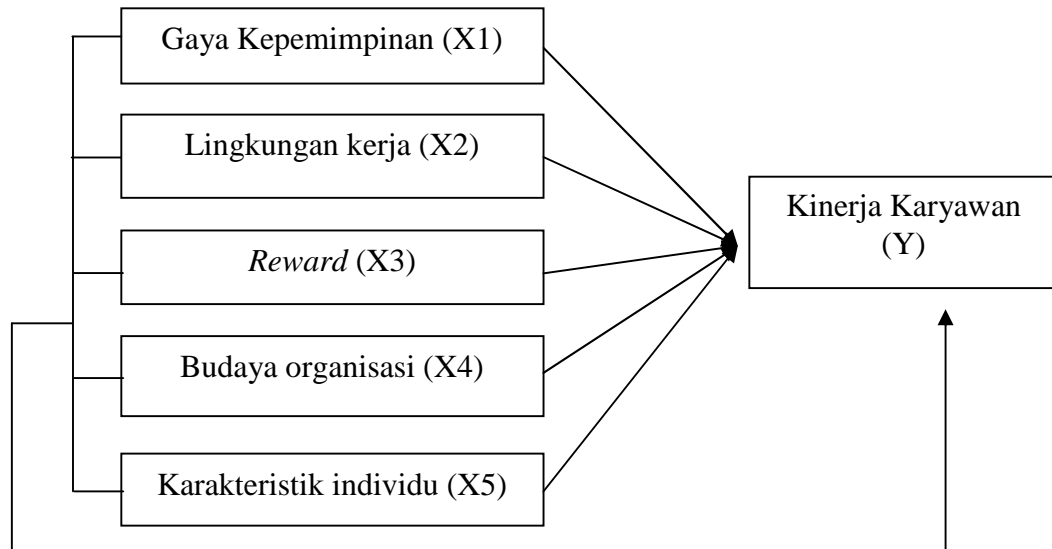
keberhasilan secara keseluruhan dari perusahaan. Hal tersebut dapat mengganggu stabilitas pada perusahaan. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa hal diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang ada di Perum DAMRI Cabang Lampung dinilai masih kurang baik karena kurangnya komunikasi dan arahan yang menyeluruh kepada bawahannya. Hal tersebut mengakibatkan kurang optimalnya arahan yang diterima bawahan dari pemimpinnya. Tempat kerja yang kurang mampu memberikan rasa nyaman sebab masih kurang tersedianya fasilitas fisik dan kurang optimalnya interaksi antar karyawan menjadikan lingkungan kerja yang kurang baik bagi karyawan untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya. Perusahaan Perum DAMRI Cabang Lampung masih belum optimal dalam memberikan *reward* karena hanya diberikan satu kali dalam kurun waktu satu tahun dan hanya untuk satu orang karyawan saja yaitu berupa sertifikat dan uang pembinaan. Penerapan adat atau kebiasaan yang kurang optimal mengakibatkan kurang terciptanya karakter pada masing-masing individu untuk menyelesaikan tugas yang diembannya.

Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan oleh Torang (2016: 75) beberapa dimensi yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu : a) individual (kemampuan, motivasi, dan latar belakang pendidikan), b) psikologis (*attitude* dan *personality*), dan c) organisasi (kepemimpinan, reward, dan pembagian peran). Sedangkan Timple

dalam Torang (2016: 7) hanya menemukan 2 (dua) dimensi yang berpengaruh terhadap kinerja individu, yaitu: a) dimensi internal (sifat individu, kemampuan, dan tipe kerja) dan b) dimensi eksternal (lingkungan sosial seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi). Berdasarkan penjelasan tersebut, diketahui bahwa kinerja berkaitan erat dengan sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam suatu pekerjaan seperti kemampuan individu, pengaruh lingkungan sosial, *reward*, kepemimpinan, iklim organisasi serta faktor lainnya. Hal tersebut bisa dikatakan berhasil jika perusahaan melaksanakan faktor-faktor tersebut dengan baik dan maksimal serta terorganisir sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak baik dalam pencapaian tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Pencapaian kinerja secara optimal dapat terwujud apabila seluruh elemen yang ada dalam suatu organisasi dapat bekerja sama dengan baik. Sehingga sebuah perusahaan akan mampu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Maka, untuk meningkatkan kinerja karyawan organisasi harus memiliki pemimpin yang dapat berinteraksi dan bersahabat baik dengan bawahannya, menciptakan suasana lingkungan kerja yang aman dan nyaman, memberikan *reward* atau penghargaan yang merata kepada para karyawan. Serta menciptakan iklim atau budaya organisasi yang dapat memberikan dorongan kepada karyawannya agar para karyawan meningkatkan kemampuan dalam melakukan tugas atau pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, paradigma penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

C. Hipotesis

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah.

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI cabang Lampung tahun 2016.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI cabang Lampung tahun 2016.
3. Ada pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI cabang Lampung tahun 2016.
4. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI cabang Lampung tahun 2016.
5. Ada pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI cabang Lampung tahun 2016.

6. Ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan di Perum DAMRI cabang Lampung tahun 2016.

III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *ex post facto* dan *survey*. Penelitian *ex post facto* adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kegiatan tersebut (Sugiyono, 2006: 7).

“Pendekatan *survey* adalah pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuisisioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya”. (Sugiyono, 2006: 12).

Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini tergolong penelitian deskriptif verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau melukiskan keadaan obyek atau subyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain). Sedangkan “tujuan verifikatif yaitu untuk menentukan tingkat pengaruh variabel-variabel dalam suatu populasi” (Sukardi, 2008: 157). Teknik pengambilan

sampel adalah *probability sampling* dengan menggunakan simple random sampling.

Berdasarkan jenis data yang dianalisis, penelitian ini tergolong dalam penelitian kuantitatif, yaitu “penelitian yang datanya berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan” (Sugiyono, 2006:13).

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bus Perum DAMRI cabang Lampung yang masih aktif bekerja yang berjumlah 205 orang.

2. Sampel

Penelitian ini menggunakan rumus Slovin yang dikemukakan Sangadji dan Sopiah (2010: 189). Untuk menghitung besarnya sampel ini digunakan taraf kesalahan sebesar 10%. Rumus yang digunakan yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- e = kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sample yang tidak bisa ditolerir.

Berdasarkan rumus di atas besarnya sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{205}{1 + 205(0,1)^2} = 67,21311 \text{ dibulatkan menjadi } 67$$

Jadi, besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 67 orang karyawan.

Tabel 9. Jumlah Sampel Karyawan Bus Perum DAMRI Cabang Lampung

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Bagian Usaha	22 orang
2.	Bagian Teknik	22 orang
3.	Bagian Keuangan, SDM dan Adm. Umum	23 orang

3. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel adalah menggunakan *Probability Sampling* dengan menggunakan *Simple Random Sampling*. Untuk menentukan besarnya sampel dilakukan dengan alokasi proporsional agar sampel yang diambil lebih proporsional.

C. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel lain. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan (X1),

lingkungan kerja (X2), *reward* (X3), budaya organisasi (X4) dan karakteristik individu (X5).

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

D. Definisi Variabel

1. Definisi Konseptual Variabel

Definisi konseptual pada variabel ini yaitu.

a. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

b. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya Kepemimpinan merupakan ciri, sifat, kebiasaan dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dan mempengaruhi bawahannya.

c. Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pekerja baik itu kehidupan sosial, psikologi maupun fisik yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

d. Reward (X3)

Reward adalah bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerja yang dicapainya dalam membantu upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

e. Budaya Organisasi (X4)

Budaya Organisasi merupakan karakteristik, nilai-nilai, dan norma yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota.

f. Karakteristik Individu (X5)

Karakteristik Individu merupakan minat, sikap, dan kebutuhan yang menjadi ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan yang dibawa ke dalam situasi kerja.

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah.

a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya Kepemimpinan adalah tindakan yang dipilih seorang pimpinan untuk berinteraksi serta mengarahkan dan mempengaruhi bawahan atau karyawan dalam berperilaku dan bertindak. Indikator gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan bebas.

Pengukuran variabel gaya kepemimpinan menggunakan instrumen tertulis berupa kuisisioner dengan menggunakan skala interval dengan pendekatan *semantic differensial* yang membentuk dua sisi yaitu sisi positif di sebelah kiri dan sisi negatif di sebelah kanan dengan rentang nilai 7-1.

b. Lingkungan kerja (X2)

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang mempengaruhi karyawan saat bekerja. Indikator lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik.

Pengukuran variabel lingkungan kerja menggunakan instrumen tertulis berupa kuisisioner dengan menggunakan skala interval dengan pendekatan *semantic differensial* yang membentuk dua sisi yaitu sisi positif di sebelah kiri dan sisi negatif di sebelah kanan dengan rentang nilai 7-1.

c. Reward (X3)

Reward adalah hadiah yang diberikan oleh perusahaan yang digunakan untuk membangkitkan motivasi dalam diri karyawan dalam bertindak demi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Indikator *reward* adalah penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik.

Pengukuran variabel *reward* menggunakan instrumen tertulis berupa kuisisioner dengan menggunakan skala interval dengan pendekatan *semantic differensial* yang membentuk dua sisi yaitu sisi positif di sebelah kiri dan sisi negatif di sebelah kanan dengan rentang nilai 7-1.

d. Budaya Organisasi (X4)

Budaya Organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, filosofi dan harapan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk keteraturan perilaku yang mempengaruhi sikap dan pola kerja antara sesama anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Indikator budaya organisasi adalah inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap publik dan pola komunikasi.

Pengukuran variabel budaya organisasi menggunakan instrumen tertulis berupa kuisisioner dengan menggunakan skala interval dengan pendekatan *semantic differensial* yang membentuk dua sisi yaitu sisi positif di sebelah kiri dan sisi negatif di sebelah kanan dengan rentang nilai 7-1.

e. Karakteristik Individu (X5)

Karakteristik Individu adalah karakter seorang individu atau ciri khas seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakan dari individu yang lain dalam

usaha untuk menuntaskan tugas yang menjadi tujuannya. Indikator karakteristik individu adalah kepribadian, sikap, kemampuan, kepercayaan dan pengalaman kerja.

Pengukuran variabel karakteristik individu menggunakan instrumen tertulis berupa kuisisioner dengan menggunakan skala interval dengan pendekatan *semantic differential* yang membentuk dua sisi yaitu sisi positif di sebelah kiri dan sisi negatif di sebelah kanan dengan rentang nilai 7-1.

f. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan adalah prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya dengan kemampuan yang dimilikinya. Indikator kinerja karyawan adalah individu, sikap, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, fasilitas, iklim organisasi dan *reward*.

Pengukuran variabel kinerja karyawan menggunakan instrumen tertulis berupa kuisisioner dengan menggunakan skala interval dengan pendekatan *semantic differential* yang membentuk dua sisi yaitu sisi positif di sebelah kiri dan sisi negatif di sebelah kanan dengan rentang nilai 7-1.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini.

Tabel 10. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan otoriter 2. Gaya kepemimpinan demokratis 3. Gaya kepemimpinan bebas 	Skala interval dengan pendekatan <i>semantic differensial</i>
Lingkungan Kerja (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja fisik (kondisi kerja) 2. Lingkungan kerja nonfisik (kesejahteraan karyawan dan hubungan karyawan dengan pemimpin dan dengan rekan kerja) 	Skala interval dengan pendekatan <i>semantic differensial</i>
Reward (X3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan intrinsik (rasa puas, bangga, pujian dan apresiasi terhadap hasil yang dicapai) 2. Penghargaan ekstrinsik <ol style="list-style-type: none"> a) Langsung <ul style="list-style-type: none"> • Gaji pokok • Honor lembur b) Tidak langsung <ul style="list-style-type: none"> • Honor liburan • Tunjangan masa sakit c) Non moneter <ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas kerja istimewa • Tempat parkir khusus 	Skala interval dengan pendekatan <i>semantic differensial</i>
Budaya Organisasi (X4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inisiatif individual 2. Toleransi terhadap tindakan resiko 3. Pengarah 4. Integrasi 5. Dukungan manajemen 6. Kontrol 7. Identitas 8. Sistem imbalan 9. Toleransi terhadap publik 10. Pola komunikasi 	Skala interval dengan pendekatan <i>semantic differensial</i>
Karakteristik Individu (X5)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepribadian 2. Sikap 3. Kemampuan 4. Kepercayaan 	Skala interval dengan pendekatan <i>semantic</i>

	5. Pengalaman kerja	<i>differensial</i>
Kinerja Karyawan (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Individu 2. Sikap 3. Kepemimpinan 4. Tindakan-tindakan rekan kerja 5. Fasilitas 6. Iklim organisasi 7. <i>Reward</i> 	Skala interval dengan pendekatan <i>semantic differensial</i>

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data untuk penelitian ini, penulis menggunakan teknik sebagai berikut.

1. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengetahui keadaan karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung.

2. Wawancara

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung untuk mengetahui lebih dalam tentang variabel bebas. Wawancara dilakukan untuk mendukung informasi yang diperoleh dari observasi dengan mewawancarai karyawan di Perum DAMRI Cabang Lampung.

3. Dokumentasi

Dalam penelitian sosial, dokumentasi berfungsi memberikan data atau informasi yang digunakan sebagai data pendukung atau pelengkap bagi data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.

4. Angket (Kuisoner)

Angket yang digunakan bersifat tertutup dengan menggunakan skala *semantik differensial*. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi, karakteristik individu dan kinerja karyawan.

F. Uji Persyaratan Instrumen

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Untuk menguji tingkat validitas digunakan rumus *korelasi product moment* yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel x dan y

N = jumlah responden/sampel

$\sum xy$ = Skor rata-rata dari X dan Y

$\sum x$ = jumlah skor item X

$\sum Y$ = jumlah skor total (item) Y

Kriteria pengujian jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 0,05 maka alat tersebut valid, begitu pula sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur tersebut tidak valid. (Arikunto, 2006 : 170).

Berdasarkan hasil uji coba instrumen diperoleh hasil validitas angket dengan kriteria di atas yaitu.

Tabel. 11 Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Total Item	Nomor Item Tidak Valid
1	Gaya Kepemimpinan	12	7, 9, 10, 11
2	Lingkungan Kerja	12	7, 9, 10, 11, 12
3	<i>Reward</i>	12	7, 8, 9, 11, 12
4	Budaya Organisasi	12	1, 7, 8, 9, 10
5	Karakteristik Individu	12	7, 8, 9, 10, 12
6	Kinerja Karyawan	12	4, 7, 8, 10, 12

Berdasarkan hasil uji validitas dengan jumlah total 72 item pernyataan terdapat 29 item tidak valid dan dibuang atau gugur.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana alat ukur dapat dipercaya. Penelitian ini menggunakan rumus alpha sebagai berikut.

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Nilai Reliabilitas
 $\sum S_i^2$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item
 S_t^2 = varians total
 k = jumlah item
 (Ridwan, 2006 : 125).

Dengan kriteria pengujian jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 0.05, maka alat ukur tersebut dinyatakan reabel, dan sebaliknya apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka alat ukur tersebut dinyatakan tidak reabel, (Arikunto, 2006: 85).

Tabel 12. Interpretasi Reliabilitas Instrumen

Besaran Dalam Nilai	Kriteria
0,8 – 1,00	Sangat Tinggi
0,6 – 0,79	Tinggi
0,4 – 0,59	Sedang/cukup
0,2 – 0,39	Rendah
Kurangdari 0,2	Sangat Rendah

Sumber:(Arikunto, 2010: 75)

Dengan kriteria pengujian $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan taraf signifikansi 0,05 maka alat ukur tersebut valid. Begitu pula sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur tersebut tidak reliabel.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 13. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai	Kategori
Gaya Kepemimpinan	0,727	Tinggi
Lingkungan Kerja	0,639	Tinggi
Reward	0,645	Tinggi
Budaya Organisasi	0,685	Tinggi
Karakteristik Individu	0,694	Tinggi

Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel Persepsi Karyawan Tentang Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,727 dalam kategori tinggi, hasil uji reliabilitas variabel Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0,639 dalam kategori tinggi, hasil uji reliabilitas variabel *Reward* (X3) sebesar 0,645 dalam kategori tinggi, hasil uji reliabilitas variabel Budaya Organisasi (X4) sebesar 0,685 dalam kategori tinggi, hasil uji reliabilitas variabel Karakteristik Individu (X5) sebesar 0,694 dalam kategori tinggi.

G. Teknik Analisis Data

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui sebaran data penelitian yang telah dilakukan. Untuk mengetahui apakah datanya normal, mendekati normal atau tidak normal. Data yang normal atau mendekati normal menandakan data dapat digunakan dalam penelitian. Untuk mengetahui apakah datanya normal, mendekati normal atau tidak normal dapat dilihat dengan beberapa cara:

- a) Pada analisis grafik normal plot, bila grafik normal plot menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa data model regresi linier berganda memenuhi asumsi normalitas.
- b) Pada uji statistik skewness dan kurtosis. Apabila $Z_{skewness}$ dan $Z_{kurtosis}$ berada diantara -2 sampai +2, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal.
- c) Pada uji *Kolmogorof-Smirnov*, apabila nilai *signifant 2 tailed* $>0,05$ maka data dikatakan berdistribusi normal, apabila nilai *signifant 2 tailed* $<0,05$ maka data tidak berdistribusi normal.

Untuk menguji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Alasannya menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, karena datanya berbentuk interval yang disusun berdasarkan distribusi frekuensi kumulatif dengan menggunakan kelas-kelas interval. Dalam uji *Kolmogorof-Smirnov* diasumsikan bahwa distribusi

variabel yang sedang diuji mempunyai sebaran kontinue. Kelebihan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dibandingkan dengan uji normalitas yang lain adalah sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi di antara satu pengamat dengan pengamat yang lain. Jadi uji *Kolmogorov-Smirnov*, sangat tepat digunakan untuk uji normalitas pada penelitian ini. Rumus uji *Kolmogorov-Smirnov*, adalah sebagai berikut.

Syarat Hipotesis yang digunakan :

H_0 : Distribusi variabel mengikuti distribusi normal

H_1 : Distribusi variabel tidak mengikuti distribusi normal

Statistik Uji yang digunakan :

$$D = \max |f_o(x_i) - s_n(x_i)| ; i = 1, 2, 3 \dots$$

Dimana :

$F_o(X_i)$ = fungsi distribusi frekuensi kumulatif relatif dari distribusi teoritis dalam kondisi H_0

$S_n(X_i)$ = Distribusi frekuensi kumulatif dari pengamatan sebanyak n

Dengan cara membandingkan nilai D terhadap nilai D pada tabel Kolmogorof Smirnov dengan taraf nyata maka aturan pengambilan keputusan dalam uji ini adalah:

Jika $D \leq D$ tabel maka Terima H_0

Jika $D > D$ tabel maka Tolak H_0

Keputusan juga dapat diambil dengan berdasarkan nilai Kolmogorof Smirnov Z, jika $KSZ < Z_{\alpha}$ maka Terima H_0 , demikian juga sebaliknya. Dalam perhitungan menggunakan software komputer keputusan atas hipotesis yang diajukan dapat menggunakan nilai signifikansi (*Asymp.significance*). Jika nilai signifikansinya lebih kecil dari α maka Tolak H_0 demikian juga sebaliknya. (Sugiyono, 2011:156-159)

2. Uji Homogenitas

Uji Homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah data berasal dari populasi yang homogen atau tidak. Pengujian homogenitas pada penelitian ini menggunakan *Levene Statistic*. Untuk melakukan pengujian homogenitas populasi diperlukan hipotesis sebagai berikut.

H_0 : Data populasi bervarians homogen

H_a : Data populasi tidak bervarians homogen

Untuk mencari homogenitas digunakan rumus Levene Statistik yaitu dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$W = \frac{(N-k) \sum_{i=1}^k N_i (\bar{Z}_i - \bar{Z}_{..})^2}{(k-1) \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{N_i} (Z_{ij} - \bar{Z}_i)^2}$$

Dimana:

n = jumlah observasi

k = banyaknya kelompok

$Z_U = |Y_U - Y_T|$

Y_T = rata-rata dari kelompok ke i

Z_t = rata-rata kelompok dari Z_i

Z = rata-rata menyeluruh (overall mean) dari Z_{ij} Daerah kritis

Tolak H_0 jika $W > F_{(a;k-1,n-k)}$

Kriteria pengujian sebagai berikut.

Menggunakan nilai *significance*. Apabila menggunakan ukuran ini harus dibandingkan dengan tingkat alpha yang ditentukan sebelumnya.

Karena yang ditetapkan sebesar 0,05 (5%), maka kriterianya yaitu.

1. Terima H_0 apabila nilai *significance* > 0,05

Tolak H_0 apabila nilai *significance* < 0,05 (Sudarmanto, 2005: 123)

H. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Kelinearan Regresi

Uji keberartian dan kelinearan dilakukan untuk mengetahui apakah pola regresi bentuknya linear atau tidak serta koefisien arahnya berarti atau tidak. Uji keberartian regresi linear multiple menggunakan statistik F dengan rumus:

$$F = \frac{S^2_{reg}}{S^2_{sis}}$$

Keterangan:

S^2_{reg} = varians regresi

S^2_{sis} = varians sisa

Dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut $n-2$, $\alpha = 0,5$. Kriteria uji apabila $F_h > F_t$ maka H_0 ditolak, hal ini berarti arah regresi berarti. Uji kelinearan regresi linear multiple menggunakan statistik F dengan rumus :

$$F = \frac{S^2_{TC}}{S^2_G}$$

Keterangan:

S^2_{TC} = varians tuna cocok

S^2_G = varians galat

Dengan kriteria uji apabila $F_h < F_t$ maka H_0 ditolak, hal ini berarti regresi linier. Untuk mencari F_{hitung} digunakan tabel ANAVA sebagai berikut :

Tabel 14. Analisis Varians Untuk Uji Regresi Linier

Sumber Varians	Dk	Jk	KT	F_{hitung}
Total	N	$\sum y^2$	$\sum y^2$	
Koefisien (a)	1	JK (a)	JK (a)	
Regresi (b/a)	1	JK (b/a)	$S^2_{reg} = \frac{JK (Sb/a)}{1}$	$\frac{S^2_{reg}}{S^2_{sis}}$
Sisa	n-2	JK (s)	$S^2_{sis} = \frac{JK (s)}{n-2}$	$\frac{S^2_{sis}}{S^2_G}$
Tuna cocok Galat	k-2 n-k	JK (TC) JK (G)	$S^2_{TC} = \frac{JK (TC)}{k-2}$ $S^2_G = \frac{JK (G)}{n-k}$	$\frac{S^2_{TC}}{S^2_G}$ $\frac{S^2_{sis}}{S^2_G}$

Keterangan:

JK = jumlah kuadrat

KT = kuadrat tengah

N = banyaknya responden

N_i = banyaknya anggota

$$JK (T) = \sum Y^2$$

$$JK (a) = \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

$$JK (b/a) = b \left\{ \sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n} \right\}$$

$$JK (S) = JK (T) - JK (a) - JK (b/a)$$

$$JK (G) = \sum \left\{ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n_i} \right\}$$

$$JK (TC) = JK (S) - JK (G)$$

(Sudjana, 2002: 330-332)

2. Uji Multikolinearitas

Menurut Sudarmanto (2005: 136-138), uji asumsi tentang multikolinieritas dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas (independen) yang satu dengan variabel bebas (independen) lainnya. Ada atau tidaknya korelasi antarvariabel independen dapat diketahui dengan memanfaatkan statistik korelasi *product moment* dari Pearson.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Rumusan Hipotesis:

H₀ : tidak terdapat hubungan antar variabel independen.

H₁ : terdapat hubungan antar variabel independen.

Kriteria hipotesis:

Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan $dk = n$ dan $\alpha 0,05$ = maka H₀ ditolak
sebaliknya jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H₀ diterima.

3. Uji Autokorelasi

Menurut Sudarmanto (2005: 142-143), pengujian autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi di antara data pengamatan atau tidak. Adanya Autokorelasi dapat mengakibatkan penaksir mempunyai varians tidak minimum dan uji t tidak dapat digunakan, karena akan memberikan kesimpulan yang salah. Ada atau tidaknya autokorelasi dapat dideteksi dengan menggunakan uji Durbin-Watson. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan ada atau

tidaknya autokorelasi, yaitu apabila nilai statistik Durbin-Watson mendekati angka 2, maka dapat dinyatakan bahwa data pengamatan tidak memiliki autokorelasi.

Tahap-tahap pengujian dengan uji Durbin-Watson adalah sebagai berikut:

- 1) Carilah nilai-nilai residu dengan OLS dari persamaan yang akan diuji dan hitung statistik d dengan menggunakan persamaan:

$$d = \frac{\sum_2^t (u_t - u_{t-1})^2}{\sum_1^t u_t^2}$$

- 2) Menentukan ukuran sampel dan jumlah variabel independen kemudian lihat tabel statistik Durbin-Watson untuk mendapatkan nilai-nilai kritis d yaitu nilai Durbin-Watson Upper, d_u dan nilai Durbin-Watson, d_l
- 3) Dengan menggunakan terlebih dahulu Hipotesis Nol bahwa tidak ada autokorelasi positif dan Hipotesis Alternatif:

$H_0 : \rho = 0$ (tidak ada otokorelasi positif)

$H_a : \rho < 0$ (ada otokorelasi positif)

Mengambil keputusan yang tepat :

Jika $d < d_L$, tolak H_0

Jika $d > d_U$, tidak menolak H_0

Jika $d_L \leq d \leq d_U$, tidak tersimpulkan

Dalam keadaan tertentu, terutama untuk menguji persamaan beda pertama, uji d dua sisi akan lebih tepat. Langkah-langkah 1 dan 2

persis sama diatas sedangkan langkah 3 adalah menyusun hipotesis nol bahwa tidak ada autokorelasi.

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_0 : \rho = 0$$

Aturan keputusan yang tepat adalah:

Apabila $d < d_L$ menolak H_0

Apabila $d > 4 - d_L$ menolak H_0

Apabila $4 - d > d_u$ tidak menolak H_0

Apabila yang lainnya tidak tersimpulkan

Rumus hipotesis yaitu:

H_0 : tidak terjadi adanya autokorelasi diantara data pengamatan.

H_1 : terjadinya adanya autokorelasi diantara data pengamatan.

Kriteria:

Apabila nilai statistik Durbin-Watson berada diantara angka 2 atau mendekati angka 2 dapat dinyatakan data pengamatan tersebut tidak memiliki otokorelasi. (Sudarmanto, 2005: 143).

4. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sudarmanto (2005: 147-148), uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah varian residual absolut sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Pengamatan yang digunakan

untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu *rank* korelasi dari Spearman.

Koefisien korelasi rank dari Spearman didefinisikan sebagai berikut:

$$r_s = 1 - 6 \left[\frac{\sum d_i^2}{N(N^2 - 1)} \right]$$

dimana d_i = perbedaan dalam rank yang diberikan kepada dua karakteristik yang berbeda dari individu atau fenomena ke i . n = banyaknya individu atau fenomena yang diberikan rank.

Koefisien korelasi rank tersebut dapat dipergunakan untuk mendeteksi heteroskedastisitas sebagai berikut: asumsikan

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + u_i$$

Langkah I. Cocokkan regresi terhadap data mengenai Y dan X atau dapatkan residual e_i .

Langkah II. Dengan mengabaikan tanda e_i , yaitu dengan mengambil nilai mutlaknya e_i , meranking baik mutlak e_i dan X_i sesuai dengan urutan yang meningkat atau menurun dan menghitung koefisien rank korelasi Spearman.

$$r_s = 1 - 6 \left[\frac{\sum d_i^2}{N(N^2 - 1)} \right]$$

Langkah III. Dengan mengasumsikan bahwa koefisien rank korelasi populasi ρ_s adalah 0 dan $N > 8$ tingkat penting (signifikan) dari r_s yang disemipel depan diuji dengan pengujian t sebagai berikut:

$$t = \frac{r_s \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \text{ dengan derajat kebebasan} = N-2$$

Hipotesis:

H₀: Tidak ada hubungan yang sistematis antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya

H₁: Ada hubungan yang sistematis antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya.

Jika nilai t yang dihitung melebihi nilai t_{kritis} , kita bisa menerima hipotesis adanya heteroskedastisitas, kalau tidak kita bisa menolaknya.

Jika model regresi meliputi lebih dari satu variabel X, r_s dapat dihitung antara e_i dan tiap variabel X secara terpisah dan dapat diuji untuk tingkat penting secara statistik dengan pengujian t. (Gujarati dalam Sudarmanto, 2005 : 143).

I. Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan juga mengukur hubungan antara X dan Y digunakan analisis regresi.

a. Regresi Linear Sederhana

Untuk menguji hipotesis pertama, kedua dan ketiga dalam penelitian ini digunakan statistik dengan model regresi linear sederhana, yaitu :

$$\hat{Y} = a + bX$$

Keterangan:

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

\hat{Y} = Subyek dalam variabel yang diprediksikan

a = Nilai *intercept* (konstanta) Y jika X = 0

b = Koefisien arah regresi penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan atau penurunan variabel Y

X = Subyek pada variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu (Sugiyono, 2006:204-207)

Setelah menguji hipotesis regresi linier sederhana dilanjutkan dengan

uji signifikan dengan rumus uji t sebagai berikut :

$$t_0 = \frac{b - b_0}{s_b}$$

Keterangan:

t_0 = Nilai teoritis observasi

B = Koefisien arah regresi linier

Sb = Standar Deviasi

Dengan kriteria uji adalah "Tolak H_0 dengan alternatif H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan 0,05 dan dk n-2.

b. Regresi Linear Multipel

Regresi linier multipel adalah suatu model untuk menganalisis pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), untuk menguji hipotesis ketiga variabel tersebut, digunakan model regresi linier multiple yaitu:

$$= a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

= Nilai ramalan untuk variabel Y

a = Konstanta

b_1 - b_2 = Koefisien arah regresi

X_1 - X_2 = Variabel bebas

$$b_1 = \frac{(\sum X_2^2)(\sum X_1 Y) - (\sum X_1 X_2)(\sum X_2 Y)(\sum X_3 Y)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2)(\sum X_3^2) - (\sum X_1 X_2 X_3)^2}$$

$$b_2 = \frac{(\sum X_1^2)(\sum X_2 Y) - (\sum X_1 X_2)(\sum X_1 Y)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2) - (\sum X_1 X_2)^2}$$

(Sugiyono, 2011: 204)

Dilanjutkan dengan uji signifikansi koefisien korelasi ganda (uji F) untuk melihat ada tidaknya pengaruh antara X1 dan X2 terhadap Y, dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{JK_{reg} / k}{JK_{res} / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

JK (reg) = $b_1 X_1 Y + b_2 X_2 Y$
 JK (res) = $y^2 - JK (reg)$
 n = banyaknya responden
 k = banyaknya kelompok
 dengan Ft = F (k : n - k - 1)

Keterangan:

= Tingkat signifikansi

k = Banyaknya kelompok

n = Banyaknya responden

c. Kriteria Pengujian

Kriteria pengujian hipotesis adalah tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan jika $F_{tabel} > F_{hitung}$ dan terima H_0 , dengan dk pembilang = K dan dk penyebut = $n - k - 1$ dengan $\alpha = 0,05$. Sebaliknya diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$.

(Sudjana, 2005: 355).

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh signifikan persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.
2. Terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung. Hal ini berarti jika lingkungan kerja baik dan kondusif, maka akan membuat nyaman karyawan saat bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh signifikan *reward* terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung. Hal ini berarti jika pemberian *reward* sesuai dengan yang diharapkan karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat.
4. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung. Hal ini berarti jika terdapat budaya

organisasi atau adat istiadat, norma-norma dan nilai-nilai yang baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

5. Terdapat pengaruh signifikan persepsi karyawan tentang karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung. Hal ini apabila karakteristik individu berupa etos kerja, motivasi dan kemampuan yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat.
6. Terdapat pengaruh signifikan persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung. Hal ini berarti jika persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi dan karakteristik yang baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung, maka peneliti menyarankan sebagai berikut.

1. Bagi pimpinan perusahaan diharapkan lebih terbuka, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan ide-ide mereka dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dan melibatkan karyawan dalam proses diskusi sehingga komunikasi antara pimpinan dengan karyawan terjalin dengan baik.

2. Bagi perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja fisik maupun nonfisik untuk para karyawan, salah satunya dengan membuat nyaman tempat bekerjanya dengan menyediakan fasilitas yang memadai.
3. Bagi perusahaan diharapkan memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawan sesuai dengan hasil pekerjaannya dan harapan mereka agar meningkatkan kinerjanya, dalam hal ini perusahaan dapat memberikan bonus.
4. Bagi perusahaan diharapkan lebih meningkatkan lagi penerapan budaya atau nilai dan norma yang diterapkan kepada karyawan sehingga akan meningkatkan etos kerja karyawan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.
5. Bagi pimpinan perusahaan atau peminana bagian diharapkan meningkatkan perhatian dan menjadi pengayom bagi karyawannya agar mampu meningkatkan kemampuan dan motivasi. Sehingga karyawan memiliki karakter yang kuat untuk menyelesaikan tiap tugasnya.
6. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *reward*, budaya organisasi dan karakteristik individu saja. Tetapi kinerja karyawan juga diduga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Oleh karena itu, kepada peneliti selanjutnya diharapkan meneliti dan mengkaji faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustyanono, Galang. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai di Perum Pegadaian Cabang Besuki*. Jember: Universitas Jember. (repository.unej.ac.id) diakses pada tanggal 9 Desember 2016
- Ardana, dkk. 2009. *Perilaku Keorganisasian, Edisi 2*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- _____. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Graha Ilmu
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ariyani, Rita Ivana. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta*. Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit vol. 5 nomor 2: 136-142, Juli 2016. (doaj.org) diakses pada 22 November 2017
- Bill, Foster. 2001. *Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM
- Byars and Rue. 2000. *Human Resource Management: A Practical Approach*. New York: Haercourt Brace
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga
- Declaudi, Chyntia. 2016. *Budaya Organisasi, Kepuasan Kerjaa dan Motivasi Kerja Studi Pada Karyawan PT "X" di Jakarta*. Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Vol. 4 No. 1, Maret 2016. (doaj.org) diakses pada 22 November 2017
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 1985. *Organisasi (perilaku, struktur, proses)*. Jakarta: Erlangga
- Gibson, Dkk. 2005. *Organizations behaviour, structure, processes*. Tenth Edition. McGraw Hill Inc
- Hasibuan, Malayu SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara

- Hersey, Paul, dan Blacchard, Kenneth H. 2004. *Management Of Organizational Behaviour, Utiliting Human Resource, Terjemahan Oleh Agus Dharma, Manajemen Perilaku Organisasi, Pendaya Gunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Herujito, Yayat M. 2006. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo
- Ivanevich, J. M. Et al. 2007. *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kurnianingsih R., Indriantoro, Nur. 2001. *Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan TQM*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, STIE YKP Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Kurniawati, Elly. 2007. *Pengaruh karakteristik individu dan karakteristik birokrasi terhadap perilaku aparat di kecamatan sekamung kabupaten lampung timur*. Bandar lampung. Universitas lampung. (digilib.unila.ac.id). diakses tanggal 24 November 2016
- Logahan, Jerry M, Dkk. 2012. *Analisis Pengaruh lingkungan Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan CV MUM Indonesia*. Binus Business Review vol. 3 nomor 1 hal 573-586: Mei 2012. (doaj.org) diakses pada 22 November 2017
- Malonda, Wibie Ch., dkk. 2014. *Karakteristik individu, kompensasi, dan motivasi karyawan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulut (Persero) Tbk*. Jurnal riset ekonomi, manajemen, bisnis dan akuntansi, vol. 2, nomor 2, Juni 2014: 1460-1470. (portalgaruda.org) diakses pada tanggal 21 Februari 2017
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- _____. 2005. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama
- _____. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Refika Aditama
- _____. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama
- Mardiana. 2005. *Manajemen Produksi*. Jakarta: Penerbit Badan Penerbit IPWI

- Mulyadi, John S. 2001. *Sistem Perencanaan Pengendalian Management, Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nitisemito Alex S.. 2000. *Manajemen Personalialia:Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Peoni, Herianus. 2014. *Pengaruh karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai*. Manado: Universitas Sam Ratulangi. (<https://digilib.unsrat.ac.id/>) diakses tanggal 28 Desember 2016
- Prilian, Ni Made Rena, dkk. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Mitra Global Holiday Jimbaran Bali*. Jurnal IPTA vol. 2 nomor 1: 2016. (doaj.org) diakses pada 22 November 2017
- Purnomo, Ratno dan Sri Lestari. 2010. *Pengaruh kepribadian, self-efficacy, dan locus of control terhadap persepsi kinerja usaha skala kecil dan menengah*. Jurnal bisnis dan ekonomi, volume 17 nomor 2, September 2010 hal. 144-160. (academia.edu). diakses tanggal 16 November 2016
- Rahman, Abdul. 2013. *Pengaruh karakteristik individu, motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada badan keluarga berencana dan pemberdayaan perempuan kabupaten donggala*. E-jurnal katalogis, volume I nomor 2, april 2013 hlm 77-86. (portalgaruda.org) diakses tanggal 29 Desember 2016
- Robbins, Stephen P dan Couler Mery. 1999. *Manajemen, Edisi 6*. Jakarta : Prenhallindo
- _____. 2003. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen. P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 12*. Jakarta : Salemba Empat
- Rofi, Ahmad Nur. 2012. *Pengaruh Disiplin Kera Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Produksi PT Leo Agung Raya Semarang*. Jurnal ilmu manajemen dan akuntansi terapan, vol 3 nomor 1. Mei 2012. (portalgaruda.org) diakses tanggal 9 November 2016
- Sangadji, Etta Mamang., Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi

- Sedarmayanti . 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kelima*. Bandung: Rafika Aditama
- Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sudarmanto, Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sudjana. 2005. *Metode Stastistika*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta: Bandung
- _____. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukardi. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Susana, Erni. 2009. *Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bank Syariah*. Jurnal Keuangan dan Perbankan vol. 13 nomor 3 hal. 534-546: September 2009. (doaj.org) diakses pada 22 November 2017
- Suswanti, Endang. 2012. *Karakteristik individu dan karakteristik organisasi pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja bidan pada rumah sakit umum pemerintah daerah tapal kuda Jawa Timur*. Malang: Universitas Gajayana Malang. (<http://repository.uksw.edu>) diakses tanggal 21 Oktober 2016.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana
- Thoha, Mifta. 2012. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Tjiptino, Fandi. 2006. *Pemasaran jasa*. Malang: Bayumedia Pubhlishing
- Torang, Syamsir. 2016. *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung. Penerbit Alfabeta
- Uha, Ismail Nawawi. 2015. *Budaya organisasi Kepemimpinan & Kinerja Proses terbentuk, tumbuh kembang, dinamika, dan kinerja organisasi*. Jakarta. Prenadamedia Group

Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi Sentot Imam Wahjono, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada

Widodo. 2010. *Efek Moderasi Kerja Cerdas Pada Pengaruh Kompetensi, Reward, Motivasi Terhadap Kinerja*. Jurnal Dinamika Manajemen vol. 1 nomor 2: 2010. (doaj.org) diakses pada 22 November 2017

Yukl. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Index