



## PENGARUH KEPERCAYAAN ATASAN, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional, Wilayah Jakarta Selatan)

Radityo Murti Hernawan, Indi Djastuti<sup>1</sup>

[radityomurti@gmail.com](mailto:radityomurti@gmail.com)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 5875, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Diminished performance from employee performance PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk., area of south jakarta in 2012 to 2013 to make the authors examine employee performance.*

*This research is purposed to analyze the effects of Leader trust, non physical environment, and reward on employee's performance. The phenomenon of fluctuation employee's performance rate at PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk., area of south jakarta indicate that the employee's performance is not maximized. This study used three independent variables there are Leader trust, non physical environment, and reward. This study aims to examine and analyze the effects of Leader trust, non physical environment, and reward on employee's performance at PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk., regional division, area of south jakarta.*

*Data collection methods used in this study are questionnaires using non random sampling method, the sample used in this study were permanent employees of PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk., regional division, area of south Jakarta many as 93 respondents. This study uses data analysis methods include validity test, reliability test, classic assumption test, multiple linear regression analysis, coefficient determination test, F test and t test.*

*The result showed that the variables of Leader trust, non physical environment, and reward affect positively on the employee's performance of employees at PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk., regional division, area of south Jakarta. These variables have an impact of 28,6% on employee's performance. While the remaining 71.4% is influenced by other variables outside of this study*

**Keyword :** *Leader trust, non physical work environment, reward, performance of employees*

### PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan penting di dalam tumbuh dan berkembangnya suatu perusahaan/organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuannya pasti didukung oleh sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan yang baik harus dapat mengelola dengan optimal sumber daya manusia di semua tingkat level pekerjaan yang dilakukan. PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan merupakan perusahaan badan usaha milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang telekomunikasi. PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayahnya berada di Jl Gatot Subroto, Kav 52, Jakarta selatan. Perusahaan ini memiliki karyawan dengan jumlah 1214 karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan mengalami fluktuatif kinerja karyawan, dimana pada tahun 2012 ke tahun 2013 terjadi penurunan kinerja karyawan dari

---

<sup>1</sup> Corresponding author

40% karyawan yang bekerja baik dan berprestasi di tahun 2012 menjadi 17,55% Tahun 2013. kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan mengalami peningkatan menjadi 36% karyawan yang bekerja baik namun karyawan yang mendapatkan nilai rendah masih banyak yaitu sebanyak 63,76% karyawan mendapatkan nilai C (Rentang nilai dari A – E).

Kurangnya kepercayaan dari atasan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan/bawahan dan penghargaan di PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan mengindikasikan dapat mengurangi kinerja dari karyawan, dan akan mengakibatkan semakin rendahnya kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan. Hal ini mengindikasikan kepercayaan yang lemah dari sisi atasan atau pimpinan perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan.

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik dan *reward* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan. Data penelitian ini diperoleh dari 93 karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Kepercayaan Atasan**

Menurut Das dan Teng (2010) menyatakan bahwa kepercayaan/*trust* merupakan sebagai derajat di mana seseorang yang percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya di dalam situasi yang berubah ubah dan beresiko.

Kepercayaan adalah perakat yang memungkinkan perusahaan untuk mempercayai orang lain dalam mengorganisir dan menggunakan sumber daya secara efektif dalam menciptakan nilai tambah menurut Farida Jafar (2010).

Penelitian ini memilih beberapa indikator untuk kepercayaan atasan yaitu, Integritas, Loyalitas, Keterbukaan dan Diandalkan/ konsistensi

### **Kepercayaan atasan dan Kinerja Karyawan**

Kepercayaan atasan erat kaitannya dengan kinerja karyawan, semakin tinggi kepercayaan atasan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Pimpinan perusahaan yang dapat member kepercayaan tinggi bagi anggotanya akan mendapatkan kinerja yang tinggi dari karyawannya, hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Iswahyu Hartati (2005) bahwa kepercayaan atasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang sama juga didukung oleh Cecep Bambang S. Efendu (2010) bahwa kepercayaan atasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, menunjukkan hasil penelitian bahwa kepercayaan atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### ***H1 : Kepercayaan atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

### **Lingkungan Kerja non Fisik**

Menurut Sadarmayanti (2011), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Pendapat lain muncul mengenai lingkungan kerja non fisik dan serupa dengan pendapat Sedarmayanti, yaitu diungkapkan oleh Nitisemito (2011), perusahaan hendaknya mencerminkan dari kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan ataupun yang memiliki jabatan yang sama dalam perusahaan.

Indikator yang digunakan untuk lingkungan kerja non fisik terdiri dari Hubungan kerja dengan atasan (hubungan *vertikal*), Suasana kerja yaitu suasana yang terdapat dalam perusahaan yang memberikan dorongan semangat kerja dan hubungan kerja dengan rekan kerja (hubungan *horizontal*)

### **Lingkungan Kerja non Fisik dan Kinerja Karyawan**

Hubungan positif antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian Yacinda Chrestela Prasidya Norianggono, Djamur Hamid, Ika Ruhana tahun (2014) dan Osa & Amos (2014) yang menyatakan lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis lainnya dari Benny setiadi (2015) menunjukkan hasil yang positif antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan secara signifikan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, Arik Prasetya (2014) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### ***H2: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

#### **Reward**

Menurut Dessler (2011). Penghargaan berarti semua bentuk penggajian atau hukuman bagi karyawan dan timbul karena sumber daya manusia. Dapat menjadi pembayaran uang langsung hadiah, gaji, insentif, bonus dan juga dapat berbentuk pembayaran langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat juga penghargaan bukan berupa uang (jam kerja yang fleksibel, kantor bergengsi, pekerjaan bahkan lebih menantang).

Mulyadi dan Setyawan (2010) Berpendapat Sistem dari penghargaan ini adalah salah satu kontrol penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personil untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan (bukan personel tujuan individual dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (tidak sopan santun yang disukai oleh personel pribadi).

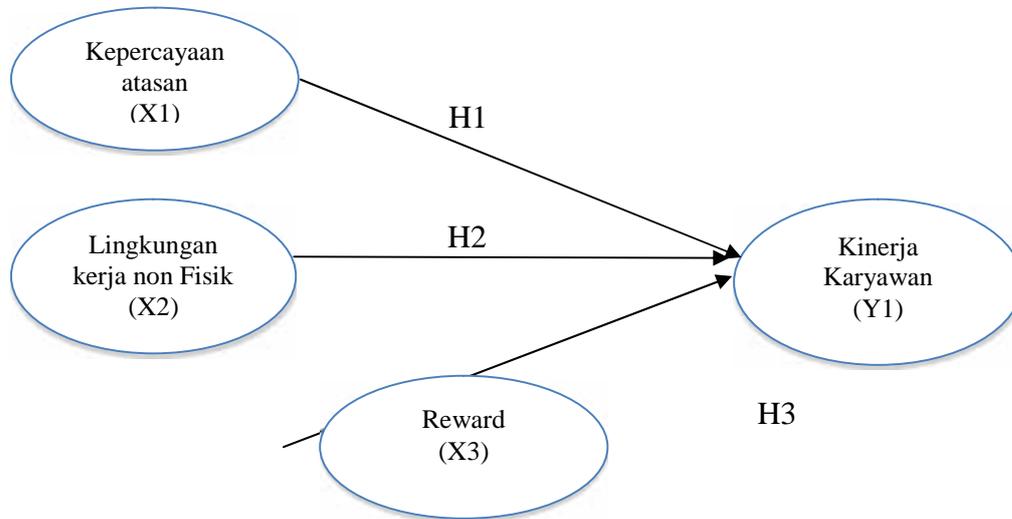
#### **Reward dan Kinerja Karyawan**

Penelitian ini dilakukan oleh Galih Dwi koencoro, Mochammad AL Musadieg, Heru Susilo (2012), dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Reward dan punishment terhadap kinerja karyawan* penulis melakukan penelitian bertujuan untuk menganalisis variabel *Reward* karyawan, variabel *punishment* karyawan dan variabel kinerja karyawan dengan menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dengan sampel 89 karyawan menghasilkan 0,000 Signifikan t dan nilai korelasi koefisien sebesar 0,747 dan menghasilkan pengaruh secara bersama-sama.

Penelitian yang sama selanjutnya dilakukan oleh Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg, Arik Prasetya (2014) dengan judul *Pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja* (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang). Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 47 karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area mikro jombang penelitian adalah kuesioner dan dokumentasi, analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa *reward, punishment* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### ***H3: Reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Robert Sharkie (2009), Hartati (2005), Cecep Bambang S. Efendu (2010), Yacinda Chresstela Prasidya Norianggono, Djamur Hamid, Ika Ruhana tahun (2014), Benny setiadi (2015), Stephen P.Robbins (2015), Sedarmayanti (2011), Fuad Mas’ud (2010)

**METODE PENELITIAN**

**Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen yang digunakan adalah kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik, dan *reward*. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan.

**Tabel 1**  
**Variabel Penelitian dan Indikator**

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Kepercayaan atasan (X1)	Menurut Farida Jasfar (2010) Kepercayaan adalah perakat yang memungkinkan perusahaan untuk mempercayai orang lain dalam mengorganisir dan menggunakan sumber daya secara efektif dalam menciptakan nilai tambah	1.Integeritas 2.Loyalitas 3.Keterbukaan 4.Diandalkan/ konsistensi (Stephen P.Robbins, 2015)	Menggunakan skala interval 1-5 dengan teknik Sangat setuju - Sangat tidak setuju
Lingkungan kerja non fisik (X2)	Menurut Sedarmayanti (2011) lingkungan kerja non fisik adalah keadaan yang telah terjadi berpautan dengan hubungan kerja, hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik sangat dalam dengan komunikasi dari internal organisasi/perusahaan, dapat dibilang	1. Hubungan kerja dengan atasan (hubungan <i>vertikal</i> ) yaitu merupakan hubungan kerja antara bawahan dengan atasan atau pemimpinnya. 2. Suasana kerja yaitu suasana yang terdapat dalam perusahaan yang memberikan dorongan	Menggunakan skala interval 1-5 dengan teknik Sangat setuju - Sangat tidak setuju

	lingkungan kerja non fisik merupakan hubungan psikologis antara rekan kerja.	semangat kerja 3. Hubungan kerja dengan rekan kerja (hubungan <i>horizontal</i> ) yaitu merupakan hubungan kerja terjadi kepada sesama rekan kerja di dalam perusahaan. (Sedamaryanti, 2011)	
Reward (X3)	Menurut Mulyadi dan Setiawan (2010) penghargaan adalah pemberian sesuatu atau alat penting yang digunakan perusahaan untuk memberikan motivasi karyawannya agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku yang ditetapkan dan diharapkan oleh perusahaan. Reward dibagi menjadi dua jenis yaitu <i>intrinsik</i> dan <i>extrinsik</i> . penghargaan <i>intrinsik</i> itu sendiri meliputi pencapaian ( <i>achievement</i> ), penyelesaian ( <i>completion</i> ), penghargaan <i>extrinsik</i> meliputi gaji, tunjangan, insentif/Bonus, bryas dan rue (2010).	1. Gaji karyawan 2. Pencapaian karyawan/ kenaikan jabatan 3. Kenaikan jabatan 4. Tunjangan karyawan Insentif/Bonus (Bryas dan rue, 2010)	Menggunakan skala interval 1-5 dengan teknik Sangat setuju - Sangat tidak setuju
Kinerja Karyawan (Y)	John Whitmore (2010) Kinerja merupakan melaksanakan fungsi-fungsi yang dituntut dari perorangan, dan kinerja merupakan suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pemerane umum ketrampilan.	1. Kualitas yang dihasilkan 2. Kuantitas yang lebih baik dari karyawan lain 3. Ketepatan karyawan atau tingkat diselesaikannya suatu aktivitas 4. Efisiensi Sdm dalam organisasi 5. Disiplin kerja dimana karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan (Fuad Mas'ud, 2010 )	Menggunakan skala interval 1-5 dengan teknik Sangat setuju - Sangat tidak setuju

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan yang memiliki karyawan sebanyak 1214 orang karyawan tetap. Penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dengan *purposive sampling* sebagai metode pengambilan sampel untuk memenuhi kriteria penelitian yaitu karyawan tetap. Sampel yang diambil penulis dalam penelitian ini sebanyak 93 responden.

### Metode Analisis Data

Penelitian ini mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner. Kemudian data yang didapat diolah menggunakan beberapa jenis analisis, diantaranya yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda dengan program SPSS versi 23.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data penelitian dikumpulkan dengan membagikan kuesioner terhadap karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. divisi regional, wilayah Jakarta Selatan yang memenuhi kriteria penelitian. kuesioner sebanyak 93 kuesioner sesuai dengan perhitungan sampel yang telah dilakukan. Uji validitas dan realibilitas digunakan untuk melihat apakah data layak digunakan dan berdistribusi normal. Hasil yang diperoleh dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian ini memiliki distribusi normal. Pengujian akan reliabilitas dan validitas kuesioner juga menunjukkan bahwa model kuesioner pada penelitian ini adalah valid dan reliabel. Pernyataan tersebut mengacu pada dasar pengambilan keputusan yaitu sebuah kuesioner dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dengan signifikansi  $<$  0,05. Serta sebuah kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha yang didapat  $>$  0,6.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Variabel Penelitian	Butir Pertanyaan	Nilai $r$	$r$ -tabel 5%	Ket
Kepercayaan atasan (X1)	Item No. 1	0,627	0,1716	Valid
	Item No. 2	0,741	0,1716	Valid
	Item No. 3	0,740	0,1716	Valid
	Item No. 4	0,717	0,1716	Valid
Lingkungan kerja non fisik (X2)	Item No. 1	0,651	0,1716	Valid
	Item No. 2	0,834	0,1716	Valid
	Item No. 3	0,767	0,1716	Valid
	Item No. 4	0,837	0,1716	Valid
	Item No. 5	0,742	0,1716	Valid
Reward (X3)	Item No. 1	0,709	0,1716	Valid
	Item No. 2	0,740	0,1716	Valid
	Item No. 3	0,728	0,1716	Valid
	Item No. 4	0,703	0,1716	Valid
	Item No. 5	0,509	0,1716	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Item No. 1	0,686	0,1716	Valid
	Item No. 2	0,428	0,1716	Valid
	Item No. 3	0,612	0,1716	Valid
	Item No. 4	0,273	0,1716	Valid
	Item No. 5	0,536	0,1716	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Data yang terkumpul kemudian diolah dengan program SPSS versi 23. Penelitian ini menggunakan analisis yang dilakukan dengan satu model. Berikut merupakan hasil analisis data yang didapat:

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.121	1.600		3.201	.002
	Kepercayaan Atasan	.243	.099	.226	2.457	.016
	Lingker Non Fisik	.230	.070	.307	3.271	.002
	Reward	.220	.084	.255	2.610	.011

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari tabel di atas, persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 0,226 X1 + 0,307 X2 + 0,255 X3$$

Keterangan : Y = Kinerja karyawan  
X1 = Kepercayaan atasan  
X2 = Lingkungan kerja non fisik  
X3 = Reward

Persamaan regresi berganda tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel kepercayaan atasan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan nilai sebesar 0,226, apabila terhadap variabel lingkungan kerja non fisik (X2) dan reward (X3) dianggap konstan.
2. Variabel lingkungan kerja non fisik (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,307, apabila terhadap variabel kepercayaan atasan (X1) dan reward (X3) dianggap konstan.
3. Variabel reward (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,255, apabila terhadap variabel kepercayaan atasan (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) dianggap konstan.

Berdasarkan besarnya nilai koefisien regresi, maka dapat diketahui bahwa variabel lingkungan kerja non fisik (X2) merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 0,307. Setelah itu disusul secara berurutan masing-masing yaitu variabel reward (X3) sebesar 0,255, dan terkecil adalah pengaruh dari variabel kepercayaan atasan, yaitu sebesar 0,226.

### **Analisis Indeks Jawaban Responden**

#### **Kinerja Karyawan**

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator variabel yang digunakan, berikut penjelasan nilai indeks indikator variabel kinerja karyawan:

**Tabel 4**  
**Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Frekuensi Skor Jawaban					Jml Rsp	% Skor Jawaban					Jml Frek	Indeks	Ket
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Y1	4	29	32	22	6	93	4,30	31,18	34,40	23,65	6,45	296,71	59,34	Sedang
Y2	2	25	42	18	5	93	2,15	26,88	45,16	19,53	5,37	296,36	59,27	Sedang
Y3	5	21	35	24	7	93	5,37	22,58	37,63	25,80	7,52	304,22	60,84	Sedang
Y4	4	23	38	22	6	93	4,30	24,73	40,86	23,65	6,45	303,19	60,63	Sedang
Y5	7	27	38	19	2	93	7,52	29,03	40,86	20,43	2,15	280,63	56,12	Sedang
<b>Rata – Rata Angka Indeks</b>												<b>59,24</b>	<b>Sedang</b>	

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa kinerja responden memiliki nilai indeks rata-rata yang sedang, yaitu sebesar 59,24. Indikator yang memiliki nilai indeks tertinggi adalah “Karyawan tersebut tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya”, yaitu sebesar 60,84 (sedang) dan yang terendah indeksnya adalah indikator “Karyawan disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya”, yaitu sebesar 56,12 (sedang). Fenomena ini memperlihatkan bahwa semua aspek dan dimensi pada variabel kinerja karyawan berada pada tingkatan yang cukup baik atau sedang, hanya saja ke depan masih cukup memungkinkan untuk terus dilakukan peningkatan secara lebih optimal.

**Kepercayaan atasan**

Variabel kepercayaan atasan diuji dengan empat indikator. Berikut merupakan penjelasan nilai indeks keempat indikator tersebut:

**Tabel 5**  
**Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepercayaan Atasan**

Indikator	Frekuensi Skor Jawaban					Jml Rsp	% Skor Jawaban					Jml Frek	Indeks	Ket
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
X1.1	1	23	46	14	9	93	1,30	22,88	46,24	13,98	8,60	284,70	56,94	Sedang
X1.2	1	14	51	20	7	93	1,23	14,35	50,54	19,51	7,38	296,49	59,29	Sedang
X1.3	3	12	52	20	6	93	3,23	12,20	51,69	20,43	6,45	296,67	59,33	Sedang
X1.4	4	11	37	29	12	93	4,45	10,66	36,71	29,03	12,15	312,77	62,55	Sedang
<b>Rata – Rata Angka Indeks</b>												<b>59,52</b>	<b>Sedang</b>	

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepercayaan atasan memiliki nilai indeks rata-rata yang sedang, yaitu sebesar 59,52. Indikator yang memiliki nilai indeks tertinggi adalah “Responden merasa bahwa atasan bertanggung jawab pekerjaan bawahan cukup bisa diandalkan”, yaitu sebesar 62,55 (sedang) dan indeks terendah adalah “Saya memiliki integritas yang diakui oleh atasan saya dengan baik”, yaitu sebesar 56,94 (sedang). Fenomena semacam ini memperlihatkan bahwa; semua indikator dalam variabel kepercayaan atasan masih sangat memerlukan untuk ditingkatkan secara lebih konkrit.

**Lingkungan kerja non fisik**

Variabel lingkungan kerja non fisik diuji dengan lima indikator. Berikut merupakan penjelasan nilai indeks kelima indikator tersebut:

**Tabel 6**  
**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja non Fisik**

Indikator	Frekuensi Skor Jawaban					Jml Rsp	% Skor Jawaban					Jml Frek	Indeks	Ket
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
X2.1	2	12	26	36	17	93	2,15	12,90	27,93	38,70	18,2	357,54	71,50	Sedang
X2.2	9	30	29	20	5	93	9,67	32,25	31,18	21,50	5,37	280,56	56,11	Sedang
X2.3	12	24	29	18	10	93	12,90	25,80	31,18	19,35	10,75	289,19	57,83	Sedang
X2.4	18	12	25	23	15	93	19,35	12,90	26,88	24,73	16,12	305,31	61,06	Sedang
X2.5	5	28	30	19	11	93	5,37	30,10	32,25	20,43	11,82	303,14	60,62	Sedang
<b>Rata – Rata Angka Indeks</b>												<b>61,42</b>	<b>Sedang</b>	

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja non fisik memiliki nilai indeks rata-rata yang sedang, yaitu sebesar 61,42 . Indikator yang memiliki nilai indeks tertinggi adalah “Hubungan saya dengan dengan atasan/bawahan baik”, yaitu sebesar 71,50 (sedang) dan indeks terendah adalah “Kantor graha merah putih PT Telkom Indonesia divre, wilayah jakarta selatan nyaman untuk bekerja”, yaitu sebesar 56,11 (sedang). Fenomena semacam ini memperlihatkan bahwa; semua indikator dalam variabel lingkungan kerja non fisik berada dalam tingkatan yang cukup baik, hanya masih sangat memerlukan untuk ditingkatkan secara lebih konkrit.

**Reward**

Variabel *reward* diuji dengan lima indikator. Berikut merupakan penjelasan nilai indeks kelima indikator tersebut:

**Tabel 7**  
**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Reward**

Indikator	Frekuensi Skor Jawaban					Jml Rsp	% Skor Jawaban					Jml Frek	Indeks	Ket
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
X3.1	2	20	35	23	13	93	2,15	21,50	37,63	24,73	13,97	326,81	65,36	Sedang
X3.2	2	24	41	17	9	93	2,15	25,80	44,08	18,20	9,67	307,14	61,42	Sedang
X3.3	2	25	36	20	10	93	2,15	26,88	38,70	21,50	10,75	311,76	62,35	Sedang
X3.4	2	26	37	20	8	93	2,15	27,93	39,78	21,50	8,60	306,35	61,27	Sedang
X3.5	3	20	41	20	9	93	3,22	21,50	44,08	21,50	9,67	312,81	62,56	Sedang
<b>Rata – Rata Angka Indeks</b>												<b>62,59</b>	<b>Sedang</b>	

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel *reward* memiliki nilai indeks rata-rata yang sedang, yaitu sebesar 62,59. Indikator yang memiliki nilai indeks tertinggi adalah “Saya mendapatkan promosi jabatan jika mencapai sasaran”, yaitu sebesar 65,36 (Sedang) dan indeks terendah adalah “Saya mendapatkan imbalan di luar gaji”, yaitu sebesar 61,27 (sedang). Fenomena semacam ini memperlihatkan bahwa; semua indikator dalam variabel *reward* berada dalam tingkatan yang cukup memuaskan, hanya saja masih memerlukan peningkatan ke depannya secara lebih konkrit, agar variabel *reward* mampu memberikan peningkatan kinerja yang semakin tinggi.

### **Interprestasi Hasil**

#### **Pengaruh Kepercayaan Atasan terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui pengaruh kepercayaan atasan terhadap kinerja karyawan dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, pengujian hipotesis pertama mengatakan bahwa variabel kepercayaan atasan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan terbukti benar dan diterima.

Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan nilai  $t$  untuk variabel kepercayaan atasan ( $X_1$ ) sebesar 2,457 dengan signifikansi ( $sig$ ) sebesar 0,016. Oleh karena  $sig$  sebesar  $0,016 < 0,05$ , maka inferensi yang diambil adalah variabel kepercayaan atasan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Semakin tinggi tingkat kepercayaan atasan pada karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

Hasil ini dibuktikan atau didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Robert Sharkie (2009). Selanjutnya ada penelitian dari Rosi Tarina Rezeki (2016) dan penelitian dari Fransisca Reni Peristiwati (2013). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepercayaan atasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang memiliki angka signifikansi sebesar 0.016 yang lebih kecil dari 0,05. Jika karyawan PT Telekomunikasi Indonesia kantor jakarta selatan selalu diberi kepercayaan oleh atasannya maka mereka akan memberikan hasil lebih kinerja mereka untuk perusahaan. Hasil analisis angka indeks variabel kepercayaan atasan dapat menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana memiliki nilai rata-rata indeks sebesar 59,52 tergolong pada kategori sedang.

#### **Pengaruh Lingkungan Kerja non Fisik terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, pengujian hipotesis pertama mengatakan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan terbukti benar dan diterima.

Hal tersebut ditunjukkan dengan perhitungan (terlampir) Nilai  $t$  untuk variabel lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) sebesar 3,271 dengan signifikansi ( $sig$ ) sebesar 0,002. Oleh karena  $sig$  sebesar  $0,002 < 0,05$ , maka inferensi yang diambil adalah variabel lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Semakin kondusif lingkungan kerja non fisik bagi karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

Hasil ini dibuktikan atau didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Yacinda Chresstela Prasidya Norianggono, Djahmur Hamid dan Ika Ruhana (2014). Selanjutnya ada penelitian dari Benny Setyadi, Hamidah Nayati Utami dan Gunawan Eko Nurtjahjono (2015). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang memiliki angka signifikansi sebesar 0.002 yang lebih kecil dari 0,05. Jika lingkungan kerja non fisik yang dirasakan oleh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia wilayah jakarta selatan baik maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Hasil analisis angka indeks variabel lingkungan kerja non fisik dapat menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana memiliki nilai rata-rata indeks sebesar 61,42 tergolong pada kategori sedang.

#### **Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, pengujian hipotesis pertama mengatakan bahwa variabel *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan terbukti benar dan diterima.

Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil perhitungan Nilai  $t$  untuk variabel *reward* ( $X_3$ ) sebesar 2,610 dengan signifikansi ( $sig$ ) sebesar 0,011. Oleh karena  $sig$  sebesar  $0,011 < 0,05$ , maka inferensi yang diambil adalah variabel *reward* berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Semakin tinggi *reward* yang diterima karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

Hasil ini dibuktikan atau didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Galih Dwi Koencoro, Mochammad AL Musadieg dan Heru Susilo (2012). Selanjutnya ada penelitian dari Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg dan Arik Prasetya (2014). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang memiliki angka signifikansi sebesar 0.011 yang lebih kecil dari 0,05. Jika *reward* yang di berikan oleh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia wilayah jakarta selatan besar maka kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan juga akan meningkat. Hasil analisis angka indeks variabel *reward* dapat menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana memiliki nilai rata-rata indeks sebesar 62,59 tergolong pada kategori sedang.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik, dan *reward* terhadap kinerja karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk Divisi Regional wilayah Jakarta selatan.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner dengan menggunakan teknik *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk Divisi Regional wilayah Jakarta selatan, sebanyak 93 responden dari populasi sebesar 1214 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis data diantaranya uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji F dan uji t.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik dan *reward* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk Divisi Regional wilayah Jakarta selatan. Variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh sebesar 28,6% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 71,4% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar dari penelitian ini.

Keterbatasan penelitian ini adalah peneliti cukup kesulitan dalam pemilahan karyawan tetap dan outsourcing karena dalam satu divisi semua di campur, lalu pengisian kuesioner yang lama dari responden dikarenakan kesibukan pekerjaan dari responden kemudian nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,286. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian ini, yaitu persepsi tentang kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik dan *reward* hanya mampu menjelaskan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia kantor divisi regional, Jakarta selatan sebesar 28,6 persen dan selebihnya 71,4 persen dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar variabel bebas penelitian, sehingga masih perlu *development research* untuk dapat menjelaskan mengenai pengaruh variabel independen lain di luar model penelitian yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Graha Merah Putih.

Saran yang diberikan untuk penel Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk Divisi Regional wilayah Jakarta selatan maka perlu ditingkatkan kepercayaan atasan pada bawahannya, lingkungan kerja non fisik, *reward*. Sehingga perusahaan juga harus lebih memperhatikan, hubungan manajer/ supervisor dengan bawahannya, interaksi sesama karyawan, dan juga bonus-bonus yang diberikan demi meningkatkan kinerja karyawan

## REFERENSI

- Amstrong, Michael, 2003. 'Reward Management (manajemen imbalan)', Buku Kedua. Penerbit: Kogan Page
- Byas & Rue, 2010. '*Human Resource Management*'. America : McGraw – Hill Education
- Febrianti, S., Al Musadieg, M. and Prasetya, A. (2014) '*Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT . Panin Bank Tbk . Area Mikro Jombang*', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), pp. 1–9.
- Ferdinand, Augusty. 2006. '*Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*'. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty. 2014. '*Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan*



- Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen Edisi 5'*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Garry, D. 2011. '*Manajemen Sumber Daya Manusia (Human resource management)*'. Edisi ke sepuluh Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo
- Ghozali, I, 2011. '*Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19 edisi 5'*'. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Hekmah, A. *et al.* (2017) '*Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Solo. Tbk.*'.
- Koencoro, G. D. *et al.* (2012) '*Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja*'.
- Lucky Wulan Analisa. 2011. '*Analisis Pengaruh Motivasi kerja dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan (Studi pada dinas perindustrian dan perdagangan kota Semarang)*'. Semarang : Perpustakaan FEB undip.
- Mas'ud,Fuad. 2010. '*Survei Diagnosis Organisasional.* Semarang', Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Moeheriono. 2010. '*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Competency Based Human Resourced Management)*'. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Njanja, L. W. *et al.* (2013) '*Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya*', *International Journal of Business and Management*, 8(21), pp. 41–49. doi: 10.5539/ijbm.v8n21p41.
- Peristiwa, F. R. (2013) '*Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Surya Rengo Containers Demak*'.
- Prasidya, Y. C., Hamid, D. and Ruhana, I. (2014) '*Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya)*', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(2), pp. 1–10.
- Rosi Tarina Rezeki, 2016. '*Pengaruh Kepercayaan atasan terhadap kinerja dan perilaku kewarga organisasional karyawan dengan *organizational based self esteem* sebagai variable mediasi pada guru sma negeri kota Banda Aceh*'. Banda Aceh : Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala.
- Setyadi, B. *et al.* (2015) '*Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan PT . Bank BRI, Tbk . Cabang Bogor Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan*', 21(1), pp. 1–8.
- Sedarmayanti. 2011. '*Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*'. Jakarta : Mandar Maju
- Setyaningsih, Wesiati, 2003. '*Pengaruh kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada pemkot semarang)*'. Semarang: Perpustakaan FEB Universitas Diponegoro
- Sekaran, Uma, 2011. '*Research methods for business : a skill building approach*', edisi 1 dan 2. Jakarta : Salemba empat
- Sharkie, R. (2009) '*Trust in leadership is vital for employee performance*', *Management Research News*, 32(5), pp. 491–498. doi: 10.1108/01409170910952985.
- Sugiyono. 2015. '*Statistika untuk Penelitian*'. Bandung: Alfabeta. Sugiyono. 2015. '*Statistika untuk Penelitian*'. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. '*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*'. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Suharnomo, 2016. '*Manajemen Indonesia*'. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Widianingrum, A, 2016. '*Pengaruh Lingkungan kerja non fisik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan (Studi PT Kereta api (persero) daerah operasional IV Semarang)*'. Semarang: Perpustakaan FEB Universitas Diponegoro.
- Whitmore, J, 2009. *Coaching for performance 4<sup>th</sup> edition*. England : Gildan Media, LLC