

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



**SKRIPSI**

Disusun sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**RADITYO MURTI HERNAWAN  
(12010113140252)**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2017**

## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Radityo Murti Hernawan

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140252

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

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

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.

Semarang, 7 Agustus 2017

Dosen Pembimbing,



(Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.)

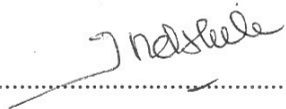
NIP. 19570218 198403 2001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Radityo Murti Hernawan  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140252  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPERCAYAAN ATASAN,  
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK, *REWARD*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada  
PT Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. Divisi  
Regional, Wilayah Jakarta Selatan)**

Tim Penguji


- Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

(  )

- Dr. Retno Hidayati., M.M.

(  )

- Dr. Mahfudz, S.E., M.T.

(  )

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, Radityo murti hernawan, Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Pengaruh Kepercayaan Atasan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. Divisi Regional, Wilayah Jakarta Selatan)**, adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat seluruh atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau menjiplak dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan kesaksian penulis aslinya.

Apabila saya melakukan perbuatan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah hasil dari pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 7 Agustus 2017

Pembuat pernyataan,

Radityo Murti Hernawan  
NIM. 12010113140252

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto:**

**“Hidup ini seperti sepeda, agar kau tetap seimbang, kau harus terus bergerak”**

**(Albert Einstein)**

**“Success is not final, failure is not fatal it is the courage to continue that counts.”**

**(Witson Churchill)**

*Sebuah persembahan kepada orang tua dan keluarga*

*“Bapak Murtantyo dan Ibu Sri Djatmikowati ”*

*Atas doa, motivasi dan perhatian  
yang selalu diberikan*

## ABSTRACT

*Human Resources (HR) has an important role in the growth and development of organizations or companies. Employees especially who have a part in the company. Therefore the company should be able to improve employee performance so that corporate goals can be achieved. Phenomenon fluctuate level of employee performance at PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Regional Division of South Jakarta area. Has no maximum performance. This study used three independent variables, namely leader trust, non physical work environment, and reward. This study aims to improve and improve leader trust, non physical work environment, and reward on the performance of employees of PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Regional Division of South Jakarta area.*

*Data method used in this research is the spreading of questioner by using non random sampling technique and purposive sampling methode, sample used in this research is permanent employee of PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Regional Division of South Jakarta, as many as 93 respondents from 1214 population. This research uses data analysis method of validity test, multiple linear regression test, determination test, f test and t test.*

*The results of this study indicate leader trust, non physical work environment and reward of the performance of employees of PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Regional Division of South Jakarta area. These variables have an effect of 28.6% on employee performance. If there is a remaining 71.4% by other variables outside of this study.*

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

## ABSTRAK

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan penting di dalam tumbuh dan berkembangnya organisasi atau perusahaan. Karyawan terutama memiliki bagian terpenting di dalam perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Fenomena fluktuatifnya tingkat kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk Divisi Regional wilayah Jakarta selatan, mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum maksimal. Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik, dan *reward*. 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.

**Kata kunci :** Kepercayaan atasan, Lingkungan kerja non fisik, *reward*, kinerja karyawan.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Alla swt atas rahmat penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Kepercayaan Atasan, Lingkungan Kerja non Fisik dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. Divisi Regional, Wilayah Jakarta Selatan)”** skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menempuh Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini ada banyak pihak yang memberikan motivasi dan dukungan. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih atas kontribusi yang telah diberikan kepada:

1. Orang tua tercinta, Bapak Murtantiyo dan Ibu Sri Djatmikowati yang selalu memberikan motivasi, dukungan, perhatian dan doa yang tiada hentinya untuk kesuksesan penulis.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS., selaku Dosen Pembimbing yang membantu penulis dalam mengerjakan skripsi dengan ilmu dan saran yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi.
5. Bapak Drs. Suryono Budi Santoso, MM., selaku Dosen Wali yang telah membantu penulis dalam menempuh perkuliahan.

6. Seluruh Dosen dan Jajaran Staff Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama mengikuti perkuliahan.
7. Bapak Muhani selaku OM HRD service 2 dan bapak Muhammad Nasikin ST, selaku manajer OHSASS di PT Telkom (persero) Tbk. Divre wilayah Jakarta Selatan, yang telah menjadi pembimbing saya di telkom dalam proses penelitian serta seluruh karyawan PT. Telkom (persero) Tbk. Divre wilayah Jakarta Selatan yang telah berkontribusi menjadi responden di dalam penelitian ini.
8. Rachma Zalia wanita yang selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi dalam penulisan skripsi ini.
9. Sahabat – sahabat Geng Ganteng : Beghi, Adryan, Irfan, Gerald, Hafiz, Itok, Afi, Anam dan yang lain-lain.
10. Sahabat – sahabat Freeman : Ibam, Ardika, Aris, Raka, Handoko, Kutil, Ismu, Evan, Safaat dan yang lain-lain.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun penulis berharap skripsi ini dapat menjadi manfaat bagi berbagai pihak baik pembaca maupun penulis-penulis berikutnya yang ingin menulis topik serupa.

Semarang, 7 Agustus 2017

Penulis,

Radityo Murti Hernawan  
NIM. 12010113140252

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>I</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>II</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....</b>	<b>III</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>III</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>VII</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>VIII</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat Penelitian.....	16
1.5 Sistematika Penulisan.....	17
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Konsep Sumber Daya Manusia .....	19
2.1.2 Konsep Kinerja karyawan.....	20
2.1.3 Kepercayaan / <i>Trust</i> .....	22
2.1.4 Lingkungan Kerja Non Fisik.....	28
2.1.5 Penghargaan/ <i>Reward</i> .....	31
2.2 <i>Hubungan Antar Variabel</i> .....	36
2.2.1 Hubungan Kepercayaan atasan dengan Kinerja karyawan .....	36
2.2.2 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kinerja Karyawan.....	39
2.2.3 Hubungan variabel Reward terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.3 <i>Kerangka Teoritis</i> .....	43
2.3.1 Hipotesis.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
3.1 <i>Variabel Penelitian dan Definisi Operasional</i> .....	45
3.1.1 Variabel Penelitian .....	45
3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	45
3.2 <i>Penentuan Populasi dan Sampel</i> .....	47
3.2.1 Populasi .....	47
3.3 <i>Jenis dan Sumber Data</i> .....	48
3.4 <i>Metode Pengumpulan Data</i> .....	49
3.5 <i>Metode Analisis Data</i> .....	50
3.5.1 Analisis Kualitatif .....	50
3.5.2 Analisis Kuantitatif .....	50
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	52
3.5.3 Uji Validitas .....	53
3.5.4 Uji Asumsi Klasik.....	53
3.5.5 Analisis Regresi Linier Berganda .....	55

<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>58</b>
4.1 <i>Deskripsi Objek Penelitian</i> .....	58
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	59
4.2 <i>Gambaran Umum Responden</i> .....	60
4.2.1 Responden Berdasarkan Usia.....	61
4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
4.2.3 Responden Berdasarkan Jabatan.....	62
4.2.4 Responden Berdasarkan Besaran Gaji .....	63
4.2.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	64
4.3 <i>Analisis Indeks Jawaban Responden Per Variabel</i> .....	65
4.3.1 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Variabel Kepercayaan Atasan (X1) .....	67
4.3.2 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) .....	68
4.3.3 Tanggapan Responden terhadap Indikator Variabel <i>Reward</i> (X3) .....	70
4.3.4 Tanggapan Responden Terhadap Indikator Variabel Kinerja karyawan .....	71
4.4 <i>Analisis Data</i> .....	73
4.4.1 Uji Instrumen Data .....	73
4.4.2 Uji Asumsi Klasik.....	75
4.5 <i>Pembahasan</i> .....	88
4.5.1 Kepercayaan Atasan terhadap Kinerja Karyawan .....	88
4.5.2 Lingkungan Kerja non Fisik terhadap Kinerja Karyawan .....	89
4.5.3 <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	90
<b>BAB V PENUTUPAN .....</b>	<b>92</b>
5.1 <i>Kesimpulan</i> .....	92
5.2 <i>Implikasi Penelitian</i> .....	93
5.2.1 Implikasi Teoritis.....	93
5.2.2 Implikasi Manajerial .....	95
5.3 <i>Keterbatasan Penelitian</i> .....	96
5.4 <i>Saran</i> .....	97

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Nilai Prestasi (NP) Telkom .....	10
Tabel 1. 2 Nilai SKI Tahun 2012,2013,2014 .....	11
Tabel 1. 3 Penelitian Terdahulu/Research GAP .....	12
Tabel 3. 1 Variabel Penelitian & Definisi Operasional.....	46
Tabel 3. 2 Skala <i>Linkert</i> .....	52
Tabel 4. 1 Data responden menurut usia .....	61
Tabel 4. 2 Data responden menurut jenis kelamin .....	62
Tabel 4. 3 Data responden menurut jabatan.....	63
Tabel 4. 4 Data responden menurut besaran gaji .....	64
Tabel 4. 5 Data responden menurut masa kerja .....	65
Tabel 4. 6 Tanggapan responden terhadap variabel kepercayaan atasan.....	67
Tabel 4. 7 Analisis data terhadap variabel kepercayaan atasan .....	68
Tabel 4. 8 Tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja non fisik.....	68
Tabel 4. 9 Analisis data terhadap variabel lingkungan kerja non fisik .....	69
Tabel 4. 10 Tanggapan responden terhadap variabel <i>reward</i> .....	70
Tabel 4. 11 Analisis data terhadap variabel <i>reward</i> .....	71
Tabel 4. 12 Tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan .....	72
Tabel 4. 13 Analisis data terhadap variabel kinerja karyawan.....	72
Tabel 4. 14 Hasil uji Validitas.....	74
Tabel 4. 15 Hasil uji Realibilitas .....	75
Tabel 4. 16 Uji Normalitas Kolmogorov-smirnov .....	78
Tabel 4. 17 Uji Multikorelitas .....	80
Tabel 4. 18 Uji Heterosidiktas Gletsjer .....	82
Tabel 4. 19 Hasil pengujian regresi linear berganda.....	83
Tabel 4. 20 Hasil Determinasi <i>R</i> .....	85
Tabel 4. 21 Hasil Uji F .....	86
Tabel 4. 22 Hasil Uji T .....	87
Tabel 5. 1 Implikasi Teoritis .....	95
Tabel 5. 2 Implikasi Manajerial .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka pemikiran .....	43
Gambar 4. 1 Histogram .....	76
Gambar 4. 2 Normal P plot .....	77
Gambar 4. 3 Scatterplot.....	81

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat bukti penelitian.....	104
Lampiran 2 Kuesioner penelitian.....	106
Lampiran 3 Tabulasi data.....	126
Lampiran 4 Uji Validitas.....	131
Lampiran 5 Uji Realibilitas.....	134
Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik.....	137
Lampiran 7 Analisis Regresi Linear Berganda.....	141
Lampiran 8 Tabel <i>R</i> (pearson).....	144

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia, dan juga memiliki jumlah sumber daya manusia yang sangat banyak, tercatat Indonesia memiliki penduduk hingga 200jt jiwa, dalam hal ini sangat tidak sebanding dengan terbukanya lapangan kerja yang terdapat di Indonesia sendiri. Hal ini sangat mempengaruhi dalam dunia bisnis terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia, sumber daya manusia sangatlah penting untuk kemajuan suatu negara terutama untuk memajukan bisnis-bisnis yang terdapat dalam negara indonesia, dengan sumber daya manusia yang baik maka akan menunjang kemajuan bisnis dalam perusahaan, banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia yang berlomba lomba menjadikan perusahaannya menjadi lebih baik.

Penulis melakukan penelitian ini karena negara indonesia merupakan negara yang masyarakatnya memiliki sifat kolektifisme yang tinggi, menurut Hofstade kolektivisme adalah kecenderungan dari fungsi-fungsi sosial yang cukup ketat dan masing-masing dari individu mengidentifikasi dirinya sebagai kelompok dengan loyalitas yang besar. sehingga faktor sekitar sangat mempengaruhi kinerja dari pekerja tersebut, maka dari itu penulis melakukan penelitian di perusahaan-perusahaan yang berdiri di pulau jawa, khususnya penulis akan meneliti perusahaan di sekitar jabodetabek, wilayah yang penduduknya dipenuhi oleh pendatang yang mayoritas berasal dari daerah-daerah jawa ini, mengadu nasib untuk mendapatkan pekerjaan yang layak.

Di negara Indonesia memiliki beragam pelaku-pelaku bisnis mulai dari UMKM (usaha mikro kecil menengah) hingga pelaku bisnis besar berbasis perusahaan, perusahaan adalah tempat terjadinya suatu kegiatan produksi dan berkumpulnya faktor produksi. Setiap perusahaan ada yang terdaftar di pemerintah ada juga yang tidak terdaftar, bagi perusahaan yang terdaftar di pemerintah, mereka biasanya mempunyai suatu badan usaha dari perusahaannya. Badan usaha itu adalah status perusahaan tersebut yang telah terdaftar di pemerintah secara resmi.

Terdapat dua macam perusahaan di Indonesia, yaitu perusahaan swasta (BUMS) dan perusahaan milik negara (BUMN), demi memajukan perusahaan banyak perusahaan-perusahaan yang berlomba-lomba menjadi perusahaan yang baik, baik dalam kualitas, dalam mencari keuntungan, dalam meningkatkan SDM, lalu juga hal yang terpenting dalam mempertahankan perusahaan agar tetap bertahan dalam jangka waktu yang lama.

Badan Usaha Milik Swasta atau singkatannya (BUMS) merupakan badan usaha yang dimodali dan didirikan oleh sekelompok orang atau perorangan. Dalam UUD 1945 pasal 33, yang menjelaskan bidang-bidang usaha yang diberikan kepada pihak swasta adalah mengelola sumber daya ekonomi yang sifatnya strategis dan tidak vital atau yang tidak menguasai hajat hidup banyak orang.

Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) memiliki tujuan untuk mencari keuntungan semaksimal mungkin, untuk mengembangkan usaha dan modal serta membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat. Selain memiliki peran dalam menyediakan barang dan jasa badan usaha swasta juga

membantu pemerintah dalam menanggulangi masalah pengangguran serta memberi kontribusi terhadap negara dengan pemasukan berupa pajak.

Berdasarkan pasal 27 ayat 2 UUD 1945 pada alinea ketiga penjelasan pasal 33 UUD 1945, dapat diambil kesimpulan bahwa hanya perusahaan yang tidak menguasai hajat hidup orang banyak yang boleh berada di tangan seseorang yang kemudian dikenal dengan nama swasta.

Contoh Badan Usaha Milik Swasta :

1. PT Pupuk Kaltim
2. PT Unilever Indonesia
3. PT Aneka Electrido Nusantara
4. PT XL. Axiata Tbk
5. PT Union Metal
6. PT Holcim
7. PT Fastfood Indonesia Tbk (KFC)

Apa perusahaan BUMN tersebut perusahaan BUMN memiliki kepanjangan badan usaha milik negara, BUMN atau Badan Usaha Milik Negara merupakan badan yang dimiliki oleh negara. (Berdasarkan UU Republik Indonesia No.19 Tahun 2003) Pengertian Badan Usaha Milik Negara Secara umum (BUMN) adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN merupakan salah satu pelaku dari ekonomi dalam sistem perekonomian nasional, disamping badan usaha swasta (BUMS) dan koperasi.

BUMN berasal dari kontribusi dalam perekonomian indonesia yang memiliki peran dalam menghasilkan berbagai barang dan jasa guna

mememberikan kesejahteraan rakyat Indonesia. BUMN terdiri dari beberapa sektor seperti sektor telekomunikasi, kehutanan, perkebunan, keuangan, pertambangan, transportasi, manufaktur, , listrik, pertanian dan perdagangan serta konstruksi.

Badan usaha milik negara memiliki berbagai fungsi dan peranan, fungsi BUMN tersebut adalah:

- a. Sebagai penyedia barang dan jasa yang tidak disediakan oleh swasta
- b. Sebagai pengelola dari cabang-cabang produksi sumber daya alam (SDA) untuk kebutuhan masyarakat
- c. Sebagai penghasil barang dan jasa untuk kebutuhan masyarakat
- d. Sebagai pembuka lapangan kerja
- e. Memberikan devisa untuk negara
- f. Alat pemerintah dalam menata kebijakan perekonomian
- g. Untuk membantu usaha kecil koperasi
- h. Sebagai pendorong aktivitas masyarakat terhadap berbagai lapangan usaha

Contoh Badan Usaha Milik Negara:

1. PT Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk
2. PT Wijaya Karya (persero) Tbk
3. PT Waskita Karya (persero) Tbk
4. PT Pertamina (persero) Tbk
5. PT Bukit Asam (persero) Tbk
6. PT Semen Indonesia (persero) Tbk
7. PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk

## 8. PT TASPEN (persero)

Disini penulis akan fokus terhadap perusahaan-perusahaan BUMN yang merupakan perusahaan-perusahaan yang kepemilikan sahamnya mayoritas dimiliki oleh negara Indonesia. penulis dalam objek penelitiannya berfokus kepada BUMN di sektor telekomunikasi terbesar di Indonesia. Badan usaha milik negara tersebut bernama PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, biasa disebut Telkom Indonesia atau Telkom saja adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon seluler sebanyak 104 juta.

Telkom merupakan salah satu BUMN yang sahamnya sendiri saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia sebesar (52,56%), dan (47,44%) dimiliki oleh Publik, Bank of New York, dan Investor dalam Negeri.

Penulis melihat fenomena dalam perusahaan besar yang sangat membutuhkan kinerja karyawan yang optimal, penulis ingin meneliti tingkat kepercayaan pemimpin untuk memberikan pekerjaan kepada bawahannya, lingkungan non fisik atau pengaruh sekitar karyawan seperti hubungan rekan kerja dan hubungan terhadap atasan, dalam divisi ini juga menuntut target dalam mengerjakan sesuatu, dan jika target yang diberikan perusahaan terpenuhi, pegawai akan mendapatkan awards yang diharapkan untuk memicu performance atau kinerja karyawan, penulis akan meneliti pengaruh dari leader trust atau kepercayaan pemimpin, lingkungan non fisik

dan awards apa akan berpengaruh dengan kinerja karyawan, apa kinerja karyawan akan membaik atau bisa memburuk.

Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan, termasuk PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel). Direktur Utama Telkom saat ini adalah Alex Janangkih Sinaga. Di dalam telkom sendiri memiliki memiliki 25,011 orang karyawan per tanggal 31 Desember 2013, yang terdiri dari 17,881 karyawan Telkom dan 7,130 karyawan di entitas anak. Jumlah ini menurun 2.6% dibandingkan dengan posisi per 31 Desember 2012. Di PT Telekomunikasi Indonesia (persero) sendiri memiliki karyawan tetap dan karyawan kontrak (outsourcing).

Karyawan tetap adalah pegawai yang bekerja di suatu badan perusahaan dsb secara tetap berdasarkan surat keputusan. Beberapa keistimewaan, fasilitas dan gaji yang diberikan kepada karyawan tetap memberikan rasa nyaman dan aman tanpa rasa khawatir bagi sebagian besar orang.

Ciri-Ciri Karyawan Tetap:

1. Tak ada batasan waktu lamanya bekerja
2. Perusahaan dapat mensyaratkan masa percobaan maksimal 3 bulan
3. Hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan adalah perjanjian kerja untuk waktu yang tidak tertentu
4. Masa kerja mulai dihitung dari masa percobaan
5. Jika terjadi (PHK) atau pemutusan hubungan kerja dikarenakan pelanggaran yang berat atau karyawan yang mengundurkan diri maka karyawan berhak mendapatkan uang pesangon dan uang penghargaan semasa kerja.

Kinerja merupakan suatu kuantitas dan kualitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan menurut Luthans (2015), dalam hal ini penulis ingin mengetahui baik buruk kinerja di dalam perusahaan besar, sekaliber PT Telkom Indonesia, karena masih banyaknya kinerja karyawan yang kurang baik karena hal-hal yang belum memenuhi karyawan itu sendiri, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi pada umumnya adalah:

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya sesuai dan telah tercapai, kita boleh mengatakan bahwa dalam kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun sudah efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien menurut Prawirosentono (2010).

b. Wewenang (otoritas)

Wewenang/otoritas adalah suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal dan non formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusi yang diberikan menurut Prawirosentono (2010). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak diperbolehkan dalam organisasi tersebut.

### c. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

### d. Disiplin

Disiplin adalah taat atau tidak taat pada hukum dan peraturan yang berlaku menurut Prawirosentono (2010). Jadi, karyawan disiplin adalah kegiatan karyawan yang sesuai dalam perjanjian kerja sehubungan bahwa ia membuat dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut pemahaman berikut, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas yang berasal dari hasil kerja (*output*) kelompok atau individu dalam suatu kegiatan yang disebabkan oleh kemampuan yang diperoleh dalam pembelajaran proses. Sehubungan dengan karakteristik kinerja individu kepribadian, jenis kelamin, tingkat usia pendidikan, negara akan menentukan perilaku pekerja.

Seperti halnya dari individu orang tersebut, apakah pekerja tersebut terpengaruh atau tidak dari lingkungan atau pekerja tersebut yang sudah memiliki sifat individual yang tinggi sehingga faktor uncertainty avoidance juga tinggi, menurut Hofstade kebudayaan uncertainty avoidance adalah bagaimana budaya nasional berhubungan dengan ketidakpastian dan ambiguitas, lalu bagaimana mereka beradaptasi dari sebuah perubahan, dimana hal ini sangat mempengaruhi kinerja pegawai karena tingkat stress yang tinggi menuntut untuk bekerja dengan maksimal.

Penulis telah menemukan masalah yang terdapat di perusahaan besar yang notabene menuntun karyawan untuk bekerja optimal, demi

mempertahankan kestabilan dari perusahaan tersebut, disini penulis melihat kurangnya kepercayaan pemimpin dikarenakan rasa takut mengambil resiko dikarenakan sifat *uncertainty avoidance* tersebut, hal ini memaksa para manager melakukan pekerjaannya sendiri karena takut adanya kesalahan dikarenakan besarnya tanggungjawab dan target, akhirnya timbul masalah yang membuat kinerja bawahan berkurang karena kurangnya kepercayaan.

Untuk memberikan kinerja yang efektif dan efisien tidak gampang, tidak hanya menciptakan disiplin kerja yang tinggi tetapi faktor lain juga faktor yang lain mempengaruhi. perusahaan dapat *mempush* karyawan agar memiliki motivasi yang tinggi untuk mendapatkan tujuan perusahaan. PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. mendorong karyawannya agar mempunyai motivasi dalam menjalankan kegiatannya dengan memberikan *reward* kepada karyawan yang memenuhi target bahkan melebihi target yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja individu juga dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia divre Jakarta Selatan. Penilaian kerja individu tersebut berdasarkan pernyataan mengenai sasaran kerja, hendak dicapai yang telah ditargetkan oleh karyawan tersebut dalam satu periode dan disepakati oleh atasannya yang disebut dengan SKI (Sasaran Kerja Individu).

Nilai Prestasi (NP) dihasilkan melalui konversi sebagai berikut:

**Tabel 1. 1**  
**Nilai Prestasi (NP) Telkom**

Nilai	Prestasi	Keterangan
$\geq 110$	P1	Baik Sekali
$\geq 100$ s.d $<110$	P2	Baik
$\geq 90$ s.d $< 100$	P3	Cukup
$\geq 80$ s.d $< 90$	P4	Kurang
$< 80$	P5	Kurang Sekali

Sistem Manajemen Performansi Karyawan tetap pada PT. Telekomunikasi Indonesia Divre Jakarta Selatan, secara garis besar mengukur 2 unsur dasar, yaitu:

- a. Kinerja individu, yang berisi tentang target-target (program kerja) atau sasaran kinerja yang ingin dicapai.
- b. Kompetensi individu, yang terdiri dari:
  - 1) Care competency yaitu mencakup nilai-nilai inti perusahaan yang harus dimiliki oleh setiap individu.
  - 2) Spesific competency, yang terdiri dari:
    - a. Skill & Knowledge, yaitu mencakup tingkat ilmu dan ketrampilan individu yang dibutuhkan oleh setiap pekerjaan selaras dengan kompetensinya.
    - b. Personal Quality, yaitu mencakup kualitas personal yang dibutuhkan oleh setiap peran yang ada di perusahaan baik manajerial atau non manajerial.

**Tabel 1. 2**  
**Rekapitulasi SKI Tahun 2012, 2013 dan 2014**

NO	PRESTASI	TAHUN 2012		TAHUN 2013		TAHUN 2014	
		JUMLAH	%	JUMLAH	%	JUMLAH	%
1	P1	5	4%	4	3.05%	0	0
2	P2	45	36%	19	14.50%	50	36.23%
3	P3	75	60%	108	82.44%	88	63.76%
4	P4	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
5	P5	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
	JUMLAH	125	100%	131	100%	138	100%

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2016

Dalam tabel tersebut dapat dilihat terjadi penurunan kinerja pada tahun 2012-2014, dari observasi langsung banyak masalah yang ditemukan penulis, banyak karyawan yang menganggur banyak kubu atau interaksi yang tidak sempurna dalam satu divisi ada sebagian kubu besar dan sebagian individu yang tidak bergabung atau nimbrung dengan kubu besar tersebut sehingga mengandung masalah yang disimpulkan oleh penulis, yaitu masalah antar rekan kerja yang kurang baik, penulis juga menemukan masalah dengan penghargaan, karyawan PT Telkom Indonesia divre Jakarta Selatan selalu mendapatkan penghargaan jika melakukan sebuah prestasi, namun dari tabel ski kinerja karyawan tetap turun di tahun 2014. Hal tersebut membuat penulis berasumsi bahwa reward yang diberikan masih kurang sehingga penulis menambahkan faktor reward dalam penelitian ini.

Selain dari fenomenal dan data pada tabel diatas, penelitian ini juga didukung oleh *research gap* yang digunakan sebagai dasar penelitian.

Terdapat pro dan kontra dari pengaruh Kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik dan *reward* yang menciptakan *gap* dari hasil-hasil penelitian terdahulu, berikut penelitian-penelitian yang menunjukkan adanya *research gap* pengaruh Kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik dan *reward* terhadap kinerja karyawan:

**Tabel 1. 3**  
**Penelitian terdahulu/Research Gap**

<b>Nama Peneliti dan Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil dan Kesimpulan</b>	<b>Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian skripsi</b>
Robert Sharkie (2009) Judul: <i>Trust in leadership is vital for employee performance</i>	<b>Variabel Independent:</b> 1. <i>Trust In Leadership</i> <b>Variabel Dependent:</b> 1. <i>Employee Performance</i>	Kepercayaan atasan dan kepercayaan bawahan saling berdampingan untuk meningkatkan kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian Robert Sharkie (2009) memiliki hubungan dengan skripsi karena membahas tentang pengaruh leader trust terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Dalam jurnal tidak ada variabel yang tidak sama dengan skripsi</li> </ul>
Yacinda Chresstela Prasyda Norianggono, Djamhur Hamid, Ika Ruhana. (2014) Judul: Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja Karyawan PT. Telkom Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya)	<b>Variabel Independent:</b> 1. Lingkungan kerja fisik 2. Lingkungan kerja non fisik <b>Variabel Dependent:</b> 1. Kinerja Karyawan	Lingkungan kerja non fisik secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa jika lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berjalan dengan baik secara bersama-sama, maka akan meningkatkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian Yacinda Chresstela Prasyda Norianggono, Djamhur Hamid, Ika Ruhana (2014) memiliki hubungan dengan skripsi karena di dalamnya membahas tentang pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Dalam skripsi tidak membahas tentang variabel lingkungan kerja fisik</li> </ul>

		kinerja karyawan	
Galih Dwi Koencoro, Mochammad AL Musadieq, Heru Susilo (2012) Judul: Pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan (Survei pada karyawan PT Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)	<b>Variabel Independent:</b> 1. Reward 2. Punishment <b>Variabel Dependent:</b> 1. Kinerja karyawan	Variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> memiliki pengaruh signifikan dengan naik turunnya kinerja karyawan di PT Panin Bank Tbk. Area mikro Jombang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian Galih Dwi Kuncoro, Mochammad AL Musadieq, Heru Susilo (2012) memiliki hubungan dengan skripsi karena didalamnya membahas tentang hubungan antara <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Dalam skripsi tidak menggunakan variabel <i>punishment</i></li> </ul>
Benny Setyadi, Hamidah Nayati Utami, Gunawan Eko Nurtjahjono (2012) Judul: Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap motivasi dan Kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank BRI, Tbk. Cabang Bogor)	<b>Variabel Independent:</b> 1. Lingkungan kerja fisik 2. Lingkungan kerja non fisik <b>Variabel dependent:</b> 1. Motivasi kerja 2. Kinerja karyawan	Variabel Lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan, motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian yang dilakukan oleh Benny Setyadi, Hamidah Nayati Utami, Gunawan Eko Nurtjahjono (2012) memiliki hubungan dengan skripsi ini karena di dalamnya membahas hubungan antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan</li> <li>• Dalam Skripsi ini tidak menggunakan variabel lingkungan kerja fisik dan variabel motivasi</li> </ul>

<p>Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieq, Arik Prasetya (2014) Judul: Pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja (Studi PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)</p>	<p><b>Variabel Independent:</b> 1. <i>Reward</i> 2. <i>Punishment</i> 3. Motivasi Kerja <b>Variabel Dependent:</b> 1. Kinerja karyawan</p>	<p>Variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan dengan variabel kinerja karyawan secara parsial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian yang dilakukan oleh Silfia Febrianti, mochammad Al Musadieq, Arik Prasetya (2014) memiliki hubungan dengan skripsi dikarenakan didalamnya membahas tentang hubungan <i>reward</i> dengan kinerja karyawan</li> <li>• Dalam skripsi tidak membahas variabel motivasi kerja dan variabel <i>punishment</i></li> </ul>
<p>Fransisca Reni Peristiwa (2013) Judul: Pengaruh kepercayaan atasan, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap prestasi kerja karyawan (Studi PT Surya Rengo Containers Demak)</p>	<p><b>Variabel Independent:</b> 1. Kepercayaan atasan 2. Lingkungan kerja 3. Stress kerja <b>Variabel Dependent:</b> 1. Prestasi kerja karyawan</p>	<p>Variabel kepercayaan atasan sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Iswahyu Hartati (2005) dan Cecep Bambang S. Efendi (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian yang dilakukan oleh Fransisca Reni Peristiwa (2013) memiliki hubungan dengan skripsi karena didalamnya membahas tentang variabel Kepercayaan atasan</li> <li>• Dalam skripsi tidak membahas Variabel Lingkungan kerja, Stress kerja, dan variabel Prestasi kerja karyawan</li> </ul>
<p>W. L. Njanja, R. N. Maina, L. K. Kibet &amp; Kageni Njagi (2013) Judul: <i>Effect reward on Employee performance: A Case of Kenya power and lighting company Ltd., Nakuru, Kenya</i></p>	<p><b>Variabel Independent:</b> 1. Reward <b>Variabel Dependent:</b> 1. Employee performance</p>	<p>Dari penelitian yang dihasilkan bonus cash tidak memiliki efek terhadap kinerja karyawan karena dikasih atau tidak dikasihnya bonus efek dari kinerja sama</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian yang dilakukan oleh W.L. Njanja, R. N. Maina, L. K. Kibet &amp; Kageni (2013) memiliki hubungan dengan skripsi karena didalamnya membahas dan meneliti tentang pengaruh hubungan <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Dalam jurnal tidak ada variabel yang tidak sama dengan skripsi</li> </ul>

<p>Lucky Wulan Analisa (2011) Judul: Analisis Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada dinas perindustrian dan perdagangan kota Semarang)</p>	<p><b>Variabel Independent</b> 1.Motivasi Kerja 2.Lingkugnan kerja <b>Variabel Dependent</b> 1.Kinerja karyawan</p>	<p>Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan dengan variabel kinerja DISRINDAG kota Semarang</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian yang dilakukan oleh Lucky wulan analisa (2014) memiliki hubungan dengan skripsi dikarenakan membahas tentang hubungan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan</li> <li>• Dalam skripsi tidak membahas tentang variabel motivasi kerja</li> </ul>
<p>Arista hekmah citra dewi (2017) Judul: Analisis pengaruh lingkungan kerja non fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia WITEL SOLO, Tbk</p>	<p><b>Variabel Independent</b> 1.Lingkungan kerja non fisik 2.Kompensasi <b>Variabel Dependent</b> 1. Kinerja karyawan</p>	<p>Lingkungan kerja non fisik tidak memiliki pengaruh positif dengan variabel kinerja karyawan PT Telkom Indonesia WITEL SOLO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian yang dilakukan Arista hekmah citra dewi (2017) memiliki hubungan dengan skripsi dikarenakan membahas hubungan antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan</li> <li>• Dalam skripsi tidak membahas tentang kompensasi</li> </ul>

## 1.2 Rumusan Masalah

Informasi yang telah dijelaskan pada halaman sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di kantor Graha Merah Putih PT Telkom indonesia divre Jakarta Selatan. Dari masalah yang ditemukan yaitu kurangnya kesempatan yang diberikan karyawan karena hubungan yang kurang baik antar rekan kerja dan kepada atasan juga penghargaan yang terlambat dalam PT Telkom Indonesia Tbk divre wilayah Jakarta Selatan.

Berdasarkan rumusan masalah diatas peneliti mendapatkan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah kepercayaan atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk wilayah Jakarta Selatan.
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk wilayah Jakarta Selatan.
3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk wilayah Jakarta Selatan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk memahami dan menganalisis pengaruh variabel kepercayaan atasan terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Divre Jakarta Selatan
2. Untuk memahami dan menganalisis pengaruh variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Divre Jakarta Selatan
3. Untuk memahami dan menganalisis pengaruh variabel *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Divre Jakarta Selatan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi pihak perusahaan  
Hasil penelitian ini dimaksud dapat memberikan bahan pertimbangan dan masukan tentang pengaruh kepercayaan atasan, lingkungan kerja non fisik dan *reward* terhadap kinerja karyawan.

## 2. Bagi pihak akademis

Hasil penelitian ini dimaksud dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

## 3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi masalah serupa.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini dibagi menjadi 5 bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- **BAB I**

Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah yang diambil, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

- **BAB II**

Tinjauan Pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu tentang teori motivasi dan hal-hal yang mungkin menjadi faktor pendorongnya.

- **BAB III**

Metode Penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

- BAB IV

Hasil dan Pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

- BAB V

Penutup merupakan bagian terakhir dalam penulisan skripsi. Bagian ini memuat kesimpulan dan saran.