



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KARAKTER KEPEMIMPINAN
DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PADA PT BANK
NEGARA INDONESIA TBK CABANG USU MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**DINA SARI RUKMANA
1625311175**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan bantuan program SPSS versi 16.0. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, dan sampel sebanyak 105 responden. Pengambilan data primer menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

Kata Kunci : Lingkungan Kerja, Karakter Kepemimpinan, Komunikasi dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This reaserch aims to determine whether the work environment, leadership and communication characters partially and simultaneously have a positive and significant effect on employee performance at PT Bank Negara Indonesia Tbk, USU Medan Branch. The data analysis technique used is the quantitative method with the help of the SPSS version 16.0 program. This study uses multiple linear regression analysis. The population in this study were all employees of PT Bank Negara Indonesia Tbk, USU Medan Branch, and a sample of 105 respondents. Retrieval of primary data using a questionnaire. The results showed that the work environment, leadership and communication characters partially and simultaneously had a positive and significant effect on employee performance at PT Bank Negara Indonesia Tbk USU Medan Branch.

Keywords : Work Environment, Leadership Character, Communication and Employee Performance

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiiiv
BAB I	PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
E. Keaslian Penelitian.....	8
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA
A. Landasan Teori.....	10
1. Kinerja.....	10
a. Pengertian Kinerja.....	10
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	11
c. Penilaian Kinerja.....	17
d. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	18
e. Indikator Kinerja	22
2. Lingkungan Kerja	23
a. Pengertian Lingkungan Kerja	23
b. Jenis Lingkungan Kerja	24
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	29
d. Indikator Lingkungan Kerja.....	34
3. Karakter Kepemimpinan.....	36
a. Pengertian Karakter Kepemimpinan.....	36
b. Pengertian Kepemimpinan.....	37
c. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan.....	37
d. Indikator Karakter Kepemimpinan	41
4. Komunikasi Kerja	45
a. Pengertian Komunikasi Kerja	45
b. Peran Komunikasi Kerja	46

	c. Proses Komunikasi Kerja.....	47
	d. Fungsi Komunikasi Kerja	49
	e. Hambatan Dalam Komunikasi Kerja	49
	f. Indikator Komunikasi Kerja.....	51
	B. Penelitian Sebelumnya	53
	C. Kerangka Konseptual.....	54
	D. Hipotesis	56
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Pendekatan Penelitian	57
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	57
	C. Definisi Operasional Variabel.....	58
	D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data	59
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	61
	F. Teknik Analisis Data.....	61
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	66
	1. Deskripsi Objek Penelitian	66
	2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan	68
	3. Deskripsi Karakteristik Responden.....	71
	4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	73
	5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	87
	6. Pengujian Asumsi Klasik	92
	7. Regresi Linier Berganda	96
	8. Uji Hipotesis	97
	B. Pembahasan.....	100
	1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	100
	2. Pengaruh Karakter Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	101
	3. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan ...	102
	4. Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakter Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	103
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	105
	B. Saran	106

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Lingkungan Kerja PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan	2
Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Mengenai Karakter Kepemimpinan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.....	3
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Mengenai Komunikasi PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan	4
Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya.....	53
Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian	57
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	58
Tabel 3.3 Sampel Penelitian.....	60
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	71
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	72
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	72
Tabel 4.5 Kriteria Penilaian Pernyataan Responden.....	73
Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Suasana Kerja ($X_{1.1}$) ..	73
Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Hubungan Dengan Rekan Kerja ($X_{1.2}$)	75
Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tersedianya Fasilitas Kerja ($X_{1.3}$)	76
Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter ($X_{2.1}$).....	77
Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif ($X_{2.2}$).....	79
Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Indikator Gaya Kepemimpinan Delegatif ($X_{2.3}$)	80
Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi Vertikal	

(X _{3.1})	82
Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi	
Horizontal (X _{3.2})	83
Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas (Y _{.1}).....	74
Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas (Y _{.2}).....	85
Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu	
(Y _{.3}).....	86
Tabel 4.17 Uji Validitas X ₁ (Lingkungan Kerja).....	88
Tabel 4.18 Uji Validitas X ₂ (Karakter Kepemimpinan).....	88
Tabel 4.19 Uji Validitas X ₃ (Komunikasi).....	89
Tabel 4.20 Uji Validitas Y (Kinerja Karyawan)	89
Tabel 4.21 Uji Reliabilitas X ₁ (Lingkungan Kerja)	90
Tabel 4.22 Uji Reliabilitas X ₂ (Karakter Kepemimpinan).....	91
Tabel 4.23 Uji Reliabilitas X ₃ (Komunikasi).....	91
Tabel 4.24 Uji Reliabilitas Y (Kinerja Karyawan)	91
Tabel 4.25 Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i>	93
Tabel 4.26 Uji Multikolinearitas	94
Tabel 4.27 Regresi Linier Berganda	96
Tabel 4.28 Uji Simultan	97
Tabel 4.29 Uji Parsial.....	98
Tabel 4.30 Uji Determinasi.....	99

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	56
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan	68
Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas	92
Gambar 4.3 PP Plot Uji Normalitas	92
Gambar 4.4 <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas	95

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya dengan memberikan kesehatan, kekuatan dan juga kesabaran kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa dan mahasiswi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Pembangunan Panca Budi.

Penulis telah banyak mendapat bimbingan, nasihat dan dorongan dari berbagai pihak selama perkuliahan hingga penulisan skripsi ini. Penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi..
3. Ibu Nurafrina Siregar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Bapak Rizal Ahmad, S.E, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Dewi Nurmasari Pane, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan mengenai ketentuan penulisan skripsi sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.

6. Yang tercinta kedua orang tua penulis yakni Ayahanda dan Ibunda serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.
7. Yang sabar menghadapi naik turunnya emosi penulis, Petua Ranga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.
8. Seluruh teman-teman seangkatan, terutama Dian, Feby, Ulfa, Kak Ade yang selalu memberikan dukungan dan menemani pulang malam mengerjakan skripsi penulis ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Medan, Juni 2019

Penulis

Dina Sari Rukmana

1625311175

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumberdaya manusia memiliki peranan yang vital dalam suatu perusahaan. Segala aspek yang berkaitan dengan sumberdaya manusia pada akhirnya turut mempengaruhi output perusahaan yang bersangkutan. Mengingat perannya yang vital, maka sudah selayaknya suatu perusahaan melakukan suatu mekanisme pemeliharaan sumberdaya manusia dengan memperhatikan kinerja karyawan-karyawannya. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumberdaya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan terutama pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di perusahaan jasa perbankan, dengan visi Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja. Terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan yaitu lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi.

Menurut Nitisemito (2015:183), “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting di dalam pencapaian kinerja karyawan. Dimana lingkungan kerja

mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kinerja karyawan akan meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja dan kinerja karyawan akan menurun”. Menurut Nitisemito (2015:190), indikator lingkungan kerja adalah “suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan tersedianya fasilitas kerja”.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah lingkungan kerja PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Lingkungan Kerja PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Saya merasa suasana kerja di dalam perusahaan menyenangkan.	12	40,00%	18	60,00%	30	100%
2	Tim kerja saya selalu aktif dan mampu bekerja sama.	10	33,33%	20	66,67%	30	100%
3	Peralatan kantor yang disediakan seperti komputer layak untuk digunakan.	11	36,67%	19	63,33%	30	100%

Sumber: PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan (2019)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan lingkungan kerja PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan dimana dimensi suasana kerja yaitu suasana kerja di dalam perusahaan kurang menyenangkan. Dimensi hubungan dengan rekan kerja yaitu tim kerja kurang aktif dan kurang mampu bekerja sama. Dimensi tersedianya fasilitas kerja yaitu peralatan kantor yang disediakan seperti komputer tidak layak untuk digunakan.

Menurut Rivai (2015:434), “karakter kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Karakter

kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja, dimana untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat mencapai produktivitas kerja dan meningkatkan kinerja bawahannya. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya”. Menurut Rivai (2015:436), indikator karakter kepemimpinan adalah “karakter kepemimpinan otoriter, karakter kepemimpinan partisipatif dan karakter kepemimpinan delegatif”.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah karakter kepemimpinan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Mengenai Karakter Kepemimpinan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Pimpinan memberikan perintah sesuai dengan keinginannya.	21	70,00%	9	30,00%	30	100%
2	Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.	13	43,33%	17	56,67%	30	100%
3	Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.	14	46,67%	16	53,33%	30	100%

Sumber: PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan (2019)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan karakter kepemimpinan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan dimana dimensi karakter kepemimpinan otoriter yaitu pimpinan memberikan perintah sesuai dengan keinginannya. Dimensi karakter kepemimpinan partisipatif yaitu keputusan yang dibuat pimpinan tidak mempertimbangkan saran atau ide yang

diberikan bawahannya. Dimensi karakter kepemimpinan delegatif yaitu pimpinan kurang menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.

Menurut Purwanto (2015:4), “komunikasi kerja didefinisikan sebagai suatu proses pertukaran informasi antarindividu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Tujuan dari komunikasi adalah menciptakan dan saling memberikan pengertian (*understanding*) antara sesama komunikator (pengirim) dan komunikan (penerima), mengandung kebenaran, lengkap, mencakup keseluruhan hal. Apabila cara menyampaikan pesan tidak terdapat masalah dan si penerima pesan juga dapat menerima serta menafsirkan pesan tersebut maka dapat dikatakan komunikasi berjalan dengan efektif hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena telah mengerti pesan yang disampaikan kepadanya”. Menurut Purwanto (2015:13), “indikator komunikasi kerja adalah komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal”.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah komunikasi PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan pada tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Mengenai Komunikasi PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan

No	Pernyataan	Baik		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Koordinasi kepada atasan dalam melaksanakan pekerjaan.	9	30,00%	21	70,00%	30	100%
2	Koordinasi kepada sesama rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan.	11	36,67%	19	63,33%	30	100%

Sumber: PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan (2019)

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas dapat diketahui mengenai komunikasi PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan dimana dimensi komunikasi vertikal

yaitu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan terdapat hambatan atau masalah, dimana pegawai kurang berkoordinasi kepada atasan dan terlalu memaksakan diri untuk menyelesaikannya sendiri. Pada dimensi komunikasi horizontal yaitu koordinasi yang dilakukan tidak maksimal dan tidak sesuai dengan semestinya, hal tersebut diduga karena terjadinya *miss* atau komunikasi yang belum maksimal dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga karyawan dalam bekerja terlalu berjalan sendiri-sendiri sehingga berdampak pada hasil yang tidak optimal.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini berjudul **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakter Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan”**.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah adalah:

- a. Karyawan merasa suasana kerja kurang nyaman dalam bekerja.
- b. Karyawan belum memiliki hubungan kerja yang harmonis antar sesama rekan kerja.
- c. Karyawan merasa saran atau idenya tidak diterima dalam pengambilan keputusan.
- d. Karyawan merasa tidak dipercaya dalam setiap pengambilan keputusan
- e. Karyawan merasa belum adanya komunikasi antar personal karena karyawan masih bersikap acuh.

- f. Karyawan merasa sering terjadi kesalahpahaman yang disebabkan miss komunikasi.
- g. Karyawan masih belum menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- h. Karyawan belum teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kurang optimal.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi hanya pada pengaruh lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah yang peneliti tetapkan adalah sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
2. Apakah karakter kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
3. Apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
4. Apakah lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
- b. Untuk mengetahui apakah karakter kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
- c. Untuk mengetahui apakah karakter kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
- d. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan antara lain adalah:

- a. Bagi perusahaan
Menjadi bahan pertimbangan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mengevaluasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

b. Bagi peneliti

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan peneliti disamping memberikan kontribusi pemikiran dalam bidang Sumber Daya Manusia, khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

c. Bagi peneliti berikutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam melakukan penelitian objek ataupun masalah yang sama dimasa yang akan datang, maupun untuk penelitian lanjutan.

d. Bagi Universitas Pembangunan Panca Budi fakultas SOSial Sains

Sebagai Sarana Untuk Menjalin kerja sama yang baik antara Universitas Pembangunan Panca Budi fakultas SOSial Sains dengan PT. Bank Rakyat Indonesia TBK Cabang USU Medan.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Jamaludin (2017), yang berjudul: “pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta. Sedangkan penelitian ini berjudul: pengaruh lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan”.

Perbedaan penelitian terletak pada:

- 1. Model Penelitian:** penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier sederhana, sedangkan penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda.

2. **Variabel Penelitian:** penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan.
3. **Jumlah Observasi/Sampel (n):** penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 20 karyawan/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 105 karyawan/responden.
4. **Waktu Penelitian:** penelitian terdahulu dilakukan tahun 2017 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
5. **Lokasi Penelitian:** lokasi penelitian terdahulu di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat diartikan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan. Kinerja karyawan secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Mangkunegara (2015:89) bahwa, kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Dharma (2015:71), kinerja adalah “sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan dan diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”.

Mathis (2015:84) berpendapat bahwa “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi”. Menurut Robbins (2015:45), “kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi”. Menurut Simamora (2015:67), kinerja adalah “menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015:92), “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge+ skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya”.

Menurut Kasmir (2016:65-67), “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan *skill* yang dimiliki seseorang melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat

menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang lebih baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

- 2) Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya, jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.
- 3) Rencana kinerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara cepat dan benar. Demikian pula sebaliknya maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.
- 4) Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
- 5) Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang

kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

- 6) Karakter kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi dan memerintah bawahannya.
- 8) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh satu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipenuhi oleh segenap anggota perusahaan atau organisasi.
- 9) Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.
- 10) Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan,

layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

- 11) Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi kurang baik.
- 12) Komitmen, merupakan kepatuhan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
- 13) Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin kerja dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.
- 14) Komunikasi Kerja
Suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan”.

Selanjutnya Robbins (2015:47) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran/*Intelegensi Quotion* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotion* (EQ).

2) Faktor Lingkungan

Organisasi Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang mendukung, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan

bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya”.

Dharma (2015:73), “menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal.

1) Faktor internal (disposisional)

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

2) Faktor eksternal

Yaitu faktor-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. Dari beberapa kutipan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh individu (internal) dan faktor yang ada di lingkungan kerja karyawan (faktor eksternal). Kinerja yang optimal selain didorong oleh motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, oleh adanya kesempatan yang diberikan, dan lingkungan yang kondusif. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang jadi penghambat. Kinerja karyawan setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena

penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan. Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi.

c. Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2015:96) menyatakan bahwa: “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sastrohadiwiryo (2016:60) menyatakan bahwa: “Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun”.

Menurut Hasibuan (2015:77) bahwa: “Penilaian kinerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menempatkan kebijaksanaan berarti, apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan. Berdasarkan pendapat di atas, penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Masalah penilaian kinerja merupakan suatu hal yang

sangat penting, karena penilaian kinerja mempunyai banyak manfaat, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Penilaian kinerja sangat perlu diperhatikan karyawan untuk pengembangan karier karyawan tersebut lebih lanjut”.

d. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Dengan adanya penilaian kinerja karyawan dan pimpinan akan melakukan tugasnya seperti dalam hal berjalannya promosi jabatan terhadap karyawan, begitu pula sebaliknya. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2015:79), “sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penempatan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan dapat sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dari dalam pekerjaannya.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja dan peralatan kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk mendapatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan dan kelebihan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- 8) Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan”.

Sedangkan menurut Sastrohadiwirjo (2016:63), “penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Sumber data untuk perencanaan ketenaga kerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
- 2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
- 3) Alat untuk memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
- 4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang dihadapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- 5) Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan baik promosi, mutasi maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya”.

Menilai perilaku dan kinerja karyawan untuk kebijakan masa yang akan datang oleh pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang promosi, mutasi, demosi dan lainnya adalah hal yang wajib dilakukan. Keselarasan hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan adalah suatu akses yang

diinginkan oleh perusahaan. Menurut Handoko (2015:88), “manfaat atau kegunaan-kegunaan penilaian kinerja antara lain adalah :

1) Perbaikan kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan kinerja.

2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu pada pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3) Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Kinerja yang baik atau yang jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7) Ketidakakuratan informasional

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10) Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian kinerja tersebut departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan”.

e. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015:99), “indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja atau jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

3) Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan”.

Menurut Sastrohadiwiryo (2016:70), “indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kualitas kerja, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2) Kuantitas kerja, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) Kerja sama, adalah merujuk pada praktik seseorang atau kelompok yang lebih besar yang bekerja di khayalak dengan tujuan atau kemungkinan metode yang disetujui bersama secara umum, alih-alih bekerja secara terpisah dalam persaingan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

2. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Kehidupan manusia tidak pernah terlepas dari keadaan lingkungan di sekitarnya, dimana terdapat hubungan yang erat antara manusia dan lingkungan. Manusia senantiasa akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Begitu pula dalam hal menyelesaikan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan di sekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap karyawan akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja. Setiap karyawan menginginkan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman yang memungkinkan karyawan bekerja dengan optimal karena lingkungan kerja mempengaruhi tingkat emosional karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Jika karyawan menyenangi lingkungan dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa betah di tempat kerja untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Menurut Sutrisno (2015:43), “lingkungan kerja adalah bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerjanya”. Definisi lingkungan kerja juga dikemukakan oleh Sedarmayanti (2015:1) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik

sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan”. Menurut Nitisemito (2015:183), “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

Menurut Sedarmayanti (2015:12), “suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

b. Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2015:21), “menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1) Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Komarudin (2015:76) lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial - kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk

fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2015:23)". Menurut Nitisemito (2015:184) lingkungan kerja fisik adalah "segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas - tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Faktor - faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

a) Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

b) Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti

bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

c) Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

d) Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

e) Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan

terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

f) Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat”.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah “semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan antara atasan dengan bawahan maupun hubungan sesama rekan kerja (Sedarmayanti, 2015:25). Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat”.

Menurut Nitisemito (2015:187), “Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

- a) Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d) Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.

- e) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik, kedua jenis lingkungan kerja tersebut harus selalu diperhatikan oleh perusahaan. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja. Terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja karyawan bisa akan lebih maksimal. Peran seorang pemimpin benar-benar diperlukan dalam hal ini. Pemimpin harus bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan”.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2015:189), “Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidakesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini akan diuraikan masing-masing faktor tersebut dikaitkan dengan kemampuan manusia, yaitu:

1) Penerangan atau Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan di tempat kerja sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu, perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas menyebabkan pekerjaan menjadi lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, kinerja menurun sehingga tujuan perusahaan akan sulit dicapai.

2) Temperatur atau Suhu Udara di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh. Untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di kondisi bagaimana karyawan dapat hidup.

3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperature, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu sekitarnya.

4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena tidak teratur, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis

7) Bau-Bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian *Air Condition* yang tepat merupakan salah satu

cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyatannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10) Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuaianya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah

satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (satpam).

12) Hubungan antara Atasan dengan Bawahan

Hubungan antara atasan dengan bawahan yaitu interaksi antara atasan dan bawahannya yang dapat menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi dan menimbulkan loyalitas karyawan.

13) Hubungan Sesama Rekan Kerja

Para karyawan cenderung membentuk kelompok informal yang dapat memberikan kepuasan serta keefektifan kerja. Berdasarkan penelitian ini, sebenarnya bisa dipahami bahwa dinamika kelompok yang berlaku dalam suatu perusahaan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar bagi para karyawannya”.

d. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2015:190), “indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi, kebersihan, pencahayaan, aroma ruangan, ketenangan dan keamanan.

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara

rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3) Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja”.

Menurut Sedarmayanti (2015:34), “indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1) Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2) Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar

adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

3) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan tersedianya fasilitas kerja.

3. Karakter Kepemimpinan

a. Pengertian Karakter Kepemimpinan

Menurut Samsudin (2015:51), “karakter kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut”. Menurut Rivai (2015:434) karakter kepemimpinan adalah “suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa karakter kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain atau bawahan (Mathis, 2015:218)”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan karakter kepemimpinan dalam penelitian ini adalah perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

b. Pengertian Kepemimpinan

Samsudin (2015:50), “kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus. Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Rivai, 2015:432)”. Menurut Siagian (2015:7) kepemimpinan adalah “proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu”. Menurut Mathis (2015:216) menyatakan bahwa kepemimpinan “merupakan suatu upaya menanamkan pengaruh dan bukan paksaan untuk memotivasi karyawan sehingga mereka bekerja sesuai dengan yang manajer kehendaki yaitu pencapaian tujuan organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

c. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan

Menurut Siagian (2015:11), “terdapat 5 fungsi kepemimpinan, yakni:

1) Fungsi Penentu Arah

Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah ataupun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerja sama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumberdaya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan

kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.

2) Fungsi Sebagai Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan. Peran ini sangat penting karena disadari bahwa tidak ada satupun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain.

3) Fungsi Sebagai Komunikator

Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi. Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4) Fungsi Sebagai Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera berusaha keras untuk menanggulangnya.

Sikap yang demikian pasti diambil oleh seorang pemimpin, sebab jika tidak citranya sebagai seorang pemimpin akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinan akan merosot bahkan mungkin hilang. Jadi kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

5) Fungsi Sebagai Integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pemimpin, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator, hanya saja cakupannya berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut”.

Menurut Yusuf (2015:240), “sifat-sifat kepemimpinan, yakni:

1) Watak dan kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji. Mereka adalah cermin dari bawahan, sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.

2) Keinginan melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat mereka dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.

3) Memahami kondisi lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.

4) Intelegensi yang tinggi

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk mampu menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.

5) Berorientasi ke depan

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

6) Sikap terbuka dan lugas

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara

kerja yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi”.

d. Indikator Karakter Kepemimpinan

Menurut Samsudin (2015:52), “Beberapa karakter kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Karakter Kepemimpinan Demokratis.

Kepemimpinan Demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

2) Karakter Kepemimpinan Otoriter

Karakter Otoriter ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (*sentralistik*) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

3) Karakter Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Pada karakter kepemimpinan bebas (*laissez faire*) ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri”.

Menurut Siagian (2015:12), “menyatakan bahwa karakter kepemimpinan pada dasarnya dikategorikan menjadi 5 (lima) tipe yakni:

1) Karakter Kepemimpinan Otokratik

Pengambilan keputusan seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya berperan sebagai pelaksana karena tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan. Memelihara hubungan dengan para bawahannya, manajer yang otokratik biasanya dengan menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan statusnya dalam organisasi dan kurang mempertimbangkan apakah kepemimpinannya dapat diterima dan diakui oleh para bawahan atau tidak. Seorang pemimpin yang otokratik biasanya memandang dan memperlakukan para bawahannya sebagai orang-orang yang tingkat kedewasa atau kematangannya lebih rendah dari tingkat kedewasaan atau kematangan pimpinan yang bersangkutan. Oleh karena itu, dalam interaksi yang terjadi tidak mustahil bahwa ia akan menonjolkan gaya memerintah dan bukan gaya mengajak.

2) Karakter Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin paternalistik menunjukkan kecenderungan-kecenderungan bertindak sebagai berikut: Pengambilan keputusan, kecenderungannya menggunakan cara mengambil keputusan sendiri dan kemudian berusaha menjual keputusan itu kepada para bawahannya. Dengan menjual keputusan itu diharapkan bahwa para bawahan akan mau

menjalankan meskipun tidak dilibatkan didalam proses pengambilan keputusan.

3) Karakter Kepemimpinan Kharismatik

Teori kepemimpinan belum dapat menjelaskan mengapa seseorang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik, sedangkan yang lain tidak. Artinya, belum dapat dijelaskan secara ilmiah faktor-faktor apa saja yang menjadi seseorang memiliki kharisma tertentu.

4) Karakter Kepemimpinan *Laissez-faire*

Karakteristik yang paling nampak dari seseorang pemimpin *laissez-faire* terlihat pada gayanya yang santai dalam memimpin organisasi. Dalam hal pengambilan keputusan, misalnya, seorang pemimpin *laissez-faire* akan mendelagisakan tugas-tugasnya kepada bawahannya, dengan pengarahan yang minimal atau bahkan sama sekali tanpa pengarahan sama sekali.

5) Karakter Kepemimpinan Demokratik

Pengambilan keputusan pemimpin demokratik pada tindakannya mengikutsertakan para bawahannya dalam seluruh pengambilan keputusan. Seorang pemimpin demokratik akan memilih model dan teknik pengambilan keputusan tertentu yang memungkinkan para bawahan ikut serta dalam pengambilan keputusan”.

Menurut Rivai (2015:436), “indikator karakter kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Karakter kepemimpinan otoriter

Karakter kepemimpinan otoriter adalah karakter pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

2) Karakter kepemimpinan partisipatif

Karakter kepemimpinan partisipatif adalah persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.

3) Karakter kepemimpinan delegatif

Karakter kepemimpinan delegatif adalah sebuah karakter kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel karakter kepemimpinan dalam penelitian ini adalah karakter kepemimpinan otoriter, karakter kepemimpinan partisipatif dan karakter kepemimpinan delegatif.

4. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi Kerja

Menurut Purwanto (2015:4), “komunikasi kerja adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. Jadi dalam komunikasi itu terdapat di dalamnya suatu proses, terdapat simbol-simbol dan simbol-simbol itu mengandung arti. Arti atau makna simbol disini tentu saja tergantung pada pemahaman dan persepsi komunikan sehingga ada umpan balik (*feedback*) bagi komunikan setelah mendapatkan pesan. Oleh karena itu, komunikasi akan efektif dan tujuan komunikasi akan tercapai, apabila masing-masing pelaku yang terlibat di dalamnya mempunyai persepsi yang sam terhadap symbol”. Menurut Rivai (2015:35), “komunikasi kerja adalah suatu proses komunikasi yang menggunakan media yaitu bahasa atau simbol-simbol yang biasa digunakan untuk mentransfer pesan-pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan melalui proses komunikasi agar diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi suatu organisasi”.

Menurut Mondy (2016:56), “Komunikasi kerja adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau komunikasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kat-kata yang di gunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara, dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan komunikasi dalam penelitian ini adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan.

b. Peran Komunikasi Kerja

Pentingnya peran komunikasi bagi perusahaan adalah sebagai saluran untuk melakukan dan menerima pengaruh, dan juga sebagai alat untuk mendorong atau mempertinggi motivasi sebagai sarana yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Melalui sebuah komunikasi organisasi, karyawan bisa menyampaikan pendapat, ide, atau informasi dengan mudah.

Komunikasi memiliki peranan penting dalam memperlancar kegiatan perusahaan, dapat terlihat dari beberapa hal berikut:

- 1) Fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat tercapai.
- 2) Meningkatkan gairah dan kompetensi kerja.
- 3) Dengan menggunakan komunikasi sebagai alat koordinasi dan pengendalian para pemimpin dapat mengetahui keadaan dari setiap bidang yang menjadi tugasnya.
- 4) Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan dan antara atasan, karena pengawasan yang jelas dan mantap.
- 5) Dengan komunikasi semua bagian organisasi dapat mengetahui kebijakan, peraturan dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

Oleh sebab itu di dalam sebuah organisasi setiap orang yang terlibat didalamnya ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawab, agar dapat terlaksana dengan lancar dan harmonis, maka kerjasama harus senantiasa tercipta dengan baik. Dengan terjadinya proses kerja sama maka unsur komunikasi pun dengan sendirinya akan tercipta dalam sebuah organisasi, karena apapun bentuk instruksi, informasi dari pimpinan ke bawahan maupun sebaliknya senantiasa dilakukan melalui proses komunikasi”.

c. Proses Komunikasi Kerja

Menurut Purwanto (2015:11), “bahwa proses komunikasi terdiri dari enam tahap yaitu:

1) Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan

Sebelum proses penyampaian pesan dilakukan, maka pengiriman pesan harus menyiapkan ide atau gagasan yang ingin disampaikan kepada pihak lain. Dimana ide tersebut dapat diperoleh dari berbagai sumber.

2) Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan

Dalam suatu proses komunikasi tidak semua ide dapat diterima atau dimengerti dengan sempurna. Oleh karena itu agar ide dapat diterima dan dimengerti secara sempurna, pengirim pesan harus memperhatikan beberapa hal yaitu subjek(apa yang ingin disampaikan), maksud (tujuan) , audiens, gaya personal dan latar belakang budaya.

3) Pengirim menyampaikan pesan

Dalam menyampaikan dan mengirim pesan dapat digunakan berbagai saluran yang ada kepada si penerima pesan. Panjang pendeknya rantai

saluran komunikasi yang digunakan akan berpengaruh terhadap efektifitas penyampaian pesan, dalam menyampaikan pesan dapat digunakan berbagai media komunikasi baik media tulisan maupun lisan.

4) Penerima menerima pesan

Komunikasi antar seseorang dengan orang lain akan terjadi bila pengirim mengirimkan suatu pesan dan menerima pesan tersebut. komunikasi baru akan terjalin bila penerima surat telah membaca dan memahami isinya.

5) Penerima menafsirkan pesan

Setelah penerima menerima pesan, tahap berikutnya adalah bagaimana ia menafsirkan pesan. Suatu pesan dapat ditafsirkan secara benar bila penerima pesan telah memahami isi pesan sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim pesan.

6) Penerima memberi tanggapan dan mengirim umpan balik ke pengirim

Setelah menerima pesan, penerima akan memberi tanggapan dengan cara tertentu dan memberi sinyal terhadap pengirim pesan. Sinyal yang diberikan beraneka ragam, hal ini tergantung dari pesan yang diterimanya. Umpan balik memegang peranan penting dalam proses komunikasi, karena ia memberi kemungkinan bagi pengirim untuk menilai suatu pesan.

d. Fungsi Komunikasi Kerja

Berhasil tidaknya pencapaian tujuan tersebut didukung oleh adanya proses komunikasi yang berjalan lancar. Komunikasi sangat penting dalam memperlancar kegiatan perusahaan, hal ini dapat terlihat dari beberapa hal:

- 1) Komunikasi merupakan proses dimana fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai.
- 2) Menimbulkan rasa kesetiakawanan.
- 3) Meningkatkan kegairahan dan motivasi kerja pegawai.
- 4) Komunikasi sebagai alat koordinasi dan pengendalian.
- 5) Melalui komunikasi semua pegawai dapat mengetahui kebijakan, peraturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Komunikasi sebagai saran hubungan antar orang didalam organisasi untuk bersama. Sesungguhnya tanpa komunikasi tidak mungkin ada aktivitas kelompok karena tanpa hal ini koordinasi dan perubahan tidak dapat dilakukan dengan baik. Dengan kata lain, tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi simpang siur dan kacau balau sehingga tujuan perusahaan kemungkinan besar tidak akan tercapai. Sebagai seorang manajer yang baik hendaknya dapat menciptakan komunikasi yang baik dalam perusahaan sebab dapat dibayangkan bagaimana akibatnya bagi perusahaan yang komunikasinya tidak dapat berjalan dengan baik”.

e. Hambatan Dalam Komunikasi Kerja

Struktur organisasi yang dirancang bangun secara buruk tidak mengkomunikasikan hubungan organisasi secara jelas. Dengan demikian manajer yang perspektif terlebih dahulu akan mencari sebab timbulnya masalah komunikasi dan bukan sekedar menanggulangi masalah itu. Menurut Daft

(2015:157), “hambatan komunikasi kerja dapat hadir didalam individu sebagai bagian dari organisasi:

- 1) Hambatan individu: terdapat hambatan interpersonal, hal ini termasuk masalah dengan emosi dan persepsi yang disandang oleh karyawan.
- 2) Hambatan organisasi: hambatan ini menyangkut faktor-faktor pada organisasi secara utuh yaitu masalah perbedaan status dan kekuasaan dan perbedaan antar departemen dalam bentuk mencampuri kebutuhan dan tujuan dalam komunikasi”.

f. Faktor - faktor yang mempengaruhi Komunikasi Kerja

Menurut Hutapea dan Nurianna dalam Pratiwi (2017:20), “faktor - faktor yang mempengaruhi komunikasi meliputi :

- 1) Pengetahuan (*knowledge*) yang meliputi :
 - a) Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidangnya masing - masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam berkerja.
 - b) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
 - c) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.
- 2) Keterampilan (*skill*) yang meliputi :
 - a) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - b) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
- 3) Sikap (*attitude*) yang meliputi :
 - a) Memilih kemampuan dalam beraktifitas dalam bekerja.

- b) Adanya semangat kerja yang tinggi.
- c) Memilih kemampuan dalam perencanaan / pengorganisasian”.

g. Indikator Komunikasi Kerja

Menurut Purwanto (2015:13), “indikator komunikasi kerja adalah sebagai berikut:

1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi ke atas dan ke bawah sesuai rantai perintah. Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*) di mulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai karyawan ini dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberikan pengarahan, informasi, instruksi, nasehat, sasaran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi berita-berita kebawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lain, pertemuan atau rapat dan percakapan serta melalui interaksi. Dan manajemen seharusnya tidak memusatkan perhatiannya pada usaha komunikasi ke bawah, tetapi juga komunikasi ke atas.

Komunikasi ke atas (*Upward Communication*) alur pesan yang disampaikan berasal dari bawah (karyawan) menuju ke atas (manajer). Pesan yang ingin disampaikan mula-mula berasal dari karyawan yang

selanjutnya disampaikan ke jalur yang lebih tinggi, yaitu bagian pabrik, ke manajer produksi, dan akhirnya ke manajer umum. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan dan permintaan untuk diberikan keputusan. Hal ini dapat dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas.

2) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi dua arah yang berlangsung antara komunikator dengan komunikan yang mempunyai tingkat, kedudukan, dan wewenang yang sama atau pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatannya. Komunikasi horizontal meliputi hal-hal berikut ini:

- a) Komunikasi di antara bagian-bagian yang memiliki posisi sejajar dalam suatu organisasi
- b) Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang untuk mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi horizontal selain membantu koordinasi kegiatan-kegiatan horizontal, komunikasi tipe ini juga menghindarkan prosedur pemecahan yang lambat”.

Menurut Rivai (2015:37), “indikator komunikasi kerja adalah sebagai berikut:

1) Komunikasi vertikal

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi/kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik.

2) Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staf. Hubungan-hubungan yang ada antara personalia dan staf dapat berbeda-beda yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel komunikasi kerja dalam penelitian ini adalah komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

B. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil penelitian
1	Jamaludin (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta.	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Ginanjari (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

		Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Sleman.				lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Haedar (2018)	Pengaruh Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Finansia Multi Finance Cabang Palopo.	Motivasi Dan Komunikasi	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Diolah Penulis 2018

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian menjelaskan secara teoritis model konseptual variabel-variabel penelitian, tentang bagaimana pertautan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat.

1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Nitisemito (2015:183), “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

Menurut Kasmir (2016:65), “lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, saran dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai”.

2. Pengaruh Karakter Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2015:434), “karakter kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Karakter

kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja, dimana untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen”.

Menurut Kasmir (2016:65), “kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan, hal ini juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai”.

3. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

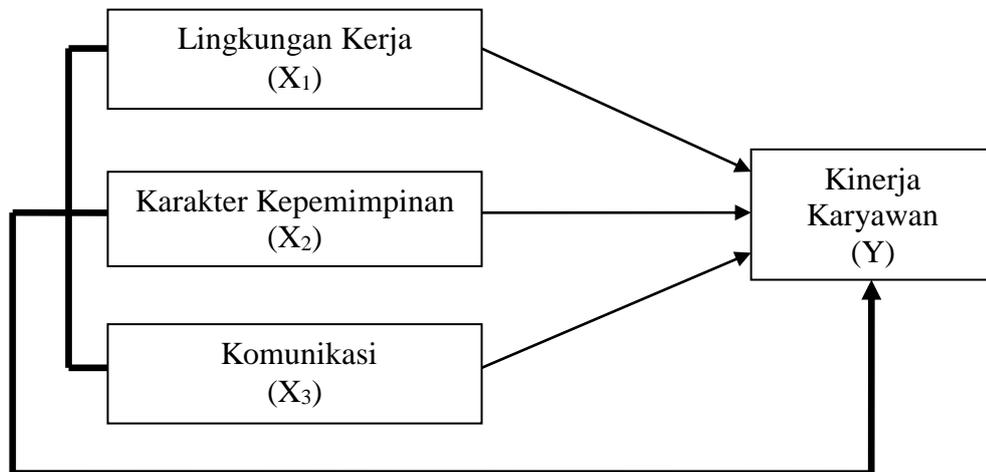
Menurut Purwanto (2015:4), “komunikasi kerja didefinisikan sebagai suatu proses pertukaran informasi antarindividu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan.”

Menurut Kasmir (2016:65), “komunikasi (kemampuan dan keahlian) merupakan kemampuan *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar sehingga kinerja pegawai juga akan berpengaruh”.

4. Pengaruh lingkungan kerja, karakter kepemimpinan, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Kasmir (2016:65), “faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan keahlian (komunikasi), kepemimpinan dan lingkungan kerja”.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan maka model kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Diolah Penulis (2019)

D. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
2. Karakter kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
4. Lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Menurut Rusiadi (2014:12), “penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, Jl. DR. Mansyur, Padang Bulan, Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara 20153.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan April 2019 sampai dengan Juli 2019, dengan format berikut:

Tabel 3.1
Skedul Proses Penelitian

No	Aktivitas	Bulan											
		April 2019			Mei 2019			Juni 2019			Juli 2019		
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■	■	■									
2	Penyusunan Proposal				■	■	■						
3	Seminar Proposal							■					
4	Perbaikan Acc Proposal								■				
5	Pengolahan Data									■			
6	Penyusunan Skripsi										■		
7	Bimbingan Skripsi											■	
8	Meja Hijau												■

Sumber: Penulis (2019)

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu: variabel bebas yaitu lingkungan kerja (X_1), karakter kepemimpinan (X_2) dan komunikasi (X_3), serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan.

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala
Lingkungan Kerja (X_1)	Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. (Nitisemito, 2013:183)	1. Suasana kerja 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Tersedianya fasilitas kerja (Nitisemito, 2013:190)	1. Kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. 2. Hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. 3. Peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir.	Skala likert
Karakter Kepemimpinan (X_2)	Suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. (Rivai, 2014:434).	1. Gaya kepemimpinan otoriter. 2. Gaya kepemimpinan partisipatif. 3. Gaya kepemimpinan delegatif. Rivai, 2014:436)	1. Karakter pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. 2. Persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan. 3. Sebuah karakter kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya.	Skala likert
Komunikasi (X_3)	Suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang (lazim), baik	1. Komunikasi vertikal 2. Komunikasi Horizontal (Purwanto,	1. Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. 2. Komunikasi dua arah yang berlangsung antara komunikator dengan komunikan yang	Skala likert

	dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. (Purwanto, 2013:4).	2013:13)	mempunyai tingkat, kedudukan, dan wewenang yang sama atau pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatannya.	
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2015:89)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu (Mangkunegara, 2015:99)	1. Tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. 2. jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah jumlah unit kerja atau jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan. 3. Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.	Skala likert

Sumber: Penulis (2019)

D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

1. Populasi

Menurut Rusiadi (2014:30), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan sebanyak 105 karyawan.

2. Sampel

Menurut Rusiadi (2014:30), “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Pada penelitian ini penulis melakukan teknik penarikan sampel secara *Non Probability Sampling* yaitu dengan

menggunakan *sampling* sensus atau *sampling* jenuh. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 105 karyawan/responden”.

Tabel 3.3 Sampel Penelitian

No	Bagian	Jumlah Karyawan
1	Pimpinan KCP	3 Orang
2	Cutomer Service	14 Orang
3	Teller	15 Orang
4	Marketing Griya	19 Orang
5	Marketing Funding	25 Orang
6	SDM	15 Orang
7	Bina Magang	14 Orang
Total		105 Orang

Sumber : PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan (2019)

3. Jenis Data

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang ada dilokasi penelitian. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar kuesioner dan wawancara langsung kepada karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan. Data sekunder adalah data yang sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum.

4. Sumber Data

Sumber data di dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah

metode angket (kuesioner) yaitu melakukan pembagian kuesioner untuk diisi karyawan secara objektif

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan:

a. Uji Validitas

Menurut Rusiadi (2014:106), “Uji validitas yaitu sejauh mana suatu alat ukur tepat dalam mengukur suatu data, dengan kata lain apakah alat ukur yang dipakai memang mengukur sesuatu yang ingin diukur. Uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid”.

b. Uji Realibilitas (kehandalan)

Menurut Rusiadi (2014:107), “Uji reliabilitas yaitu suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur beberapa kali dengan alat ukur yang sama. Realibilitas dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ($>$) 0,60”.

2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Rusiadi (2014:148), “pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas”.

a. Uji Normalitas

Menurut Rusiadi (2014:149), Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

1) Uji Kurva

Menurut Rusiadi (2014:149), “Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Untuk menguji hal tersebut dapat dipergunakan metode grafis”.

2) Uji PP Plot

Menurut Rusiadi (2014:151), “Normal P-P Plot dari *standart dizednresidual cumulative probability*. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka data dikatakan normal”.

3) Uji Kolmogorov-Sminov

Menurut Rusiadi (2014:152), “Selain itu uji Kolmogorov-Sminov juga dipergunakan untuk melihat kenormalan dengan identifikasi juga nilai P-value lebih besar dari alpha, maka asumsi kenormalan dapat diterima. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% (0,05) maka jika nilai Asymp.Sig (2-tailed) diatas nilai signifikansi 5% (0,05) artinya variabel residual berdistribusi normal”.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Rusiadi (2014:154), “Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi

antar variabel bebas. Nilai umum yang bisa dipakai adalah *Tolerance* > 0,1 atau *VIF* < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas”.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Rusiadi (2014:157), “Heterokedasitas digunakan untuk melihat terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pangamatan yang lain. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedasitas”.

3. Regresi Linier Berganda

Alat uji yang digunakan untuk menganalisis hipotesis dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Metode analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel bebas (lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Data diolah secara statistik untuk keperluan analisis dan pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu program *SPSS for windows*.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan (*Dependent Variabel*)

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi Berganda (*Multiple Regression*)

X₁ = Lingkungan Kerja (*Independent Variabel*)

X₂ = Karakter Kepemimpinan (*Independent Variabel*)

X₃ = Komunikasi (*Independent Variabel*)

ϵ = Error term

4. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Rusiadi (2014:214), “Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat.

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $<$ probabilitas yang diterapkan sebesar 0,05 ($\text{Sig} < \alpha 0,05$).
- 2) Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 ($\text{Sig} > \alpha 0,05$)”.

b. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Rusiadi (2014:215), “Uji t digunakan untuk menguji hipotesis apabila peneliti menganalisis regresi parsial (sebuah variabel bebas dengan sebuah variabel terikat). Maka pengujian ini dapat dilihat dari nilai probabilitasnya”. Hipotesisnya adalah:

H_0 : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

H_a : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $<$ taraf signifikansi sebesar 0,05 ($\text{Sig} < \alpha 0,05$).

- 2) Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ taraf signifikansi 0,05 (Sig $>$ α 0,05)".

5. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Rusiadi (2014:215), "Koefisien determinasi berganda atau *R-square* (R^2) adalah untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen".

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

a. Sejarah Singkat Bank Negara Indonesia

Bank Negara Indonesia atau BNI merupakan salah satu perusahaan BUMN di Indonesia. Dalam struktur manajemen organisasinya, Bank Negara Indonesia (BNI) dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang saat ini dijabat oleh Bapak Gatot Mudiantoro Suwondo. Bank Negara Indonesia (BNI) adalah bank komersial tertua dalam sejarah Republik Indonesia. Bank ini didirikan pada tanggal 5 Juli tahun 1946 oleh Margono Djojohadikusumo . Saat ini BNI mempunyai 914 kantor cabang di Indonesia dan 5 di luar negeri. BNI juga mempunyai Unit Perbankan Syariah. Namun sejak 2010 telah *spin off* (memisahkan diri), yang dinamakan BNI Syariah PT Bank Negara Indonesia Tbk didirikan oleh Margono Djojohadikusumo, yang merupakan satu dari anggota BPUPKI. Lalu mendirikan bank sirkulasi atau sentral yang bertanggung jawab menerbitkan dan mengelola mata uang RI. Margono berjasa besar atas perkembangan bisnis atau usaha perbankan di Indonesia. Karena Margono adalah seorang pionir, maka dia berhasil menanamkan nilai-nilai dan cara pandang bisnis perbankan di Indonesia, menggantikan peranan *De Javasche Bank* pada era penjajahan. Bank Negara Indonesia didirikan dan dipersiapkan pada tanggal 5 Juli 1946 menjadi Bank Sirkulasi atau Bank Sentral yang bertanggung jawab

menerbitkan dan mengelola mata uang RI. Beberapa bulan setelah pendiriannya, Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama.

Republik Indonesia atau RI. Pada 1955, peran Bank Negara Indonesia beralih menjadi bank pembangunan dan kemudian mendapat hak untuk bertindak sebagai bank devisa. Sejalan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia beralih menjadi bank umum melalui penetapan secara yuridis melalui Undang-Undang Darurat nomor 2 tahun 1955. Dengan inovasi perbankan yang luas menumbuhkan kepercayaan pemerintah terhadap Bank Negara Indonesia. Sehingga pada tahun 1968, status hukum Bank Negara Indonesia ditingkatkan ke Persero dengan nama PT Bank Negara Indonesia.

b. Visi dan Misi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)

1) Visi

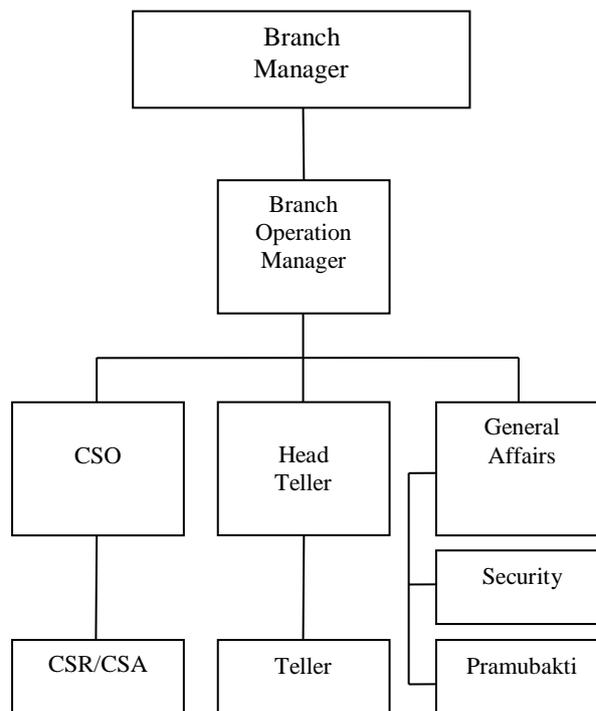
Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja.

2) Misi

- a) Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
- b) Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- c) Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- d) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
- e) Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik

2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan

Struktur organisasi pada Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan

Sumber : Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan (2019)

Berikut ini adalah uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap posisi jabatan yang ada di Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, yaitu:

a. *Branch Manager*

- 1) Memimpin dan mengelola seluruh kegiatan Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cabang wilayah kerjanya dan bekerja sama dengan seluruh pegawai untuk mencapai laba yang diinginkan.

- 2) Mengelola dan mengembangkan bisnis mobilisasi dana dan jasa-jasa perbankan lainnya, memantau hasil-hasilnya dan memecahkan masalah yang timbul pada cabang yang dipimpinnya.
- 3) Menjamin terlaksananya pelayanan perbankan operasional dicabang yang dipimpinnya.

b. *Branch Operation Manager*

Bertanggung jawab dalam operasional cabang, termasuk *general affairs, cash & cleaning dan channel operations*.

c. *General Affairs (GA)*

- 1) Mengadakan, menyiapkan dan menata seluruh kebutuhan barang-barang/jasa dari perusahaan.
- 2) Mengatur ekspedisi surat-surat dan dokumen keluar.
- 3) Menangani kegiatan-kegiatan yang sifatnya rutin dari bank.

d. *CSO (Customer Service Officer)*

Officer pada cabang spoke yang melakukan kegiatan-kegiatan *customer service representative* serta melakukan kegiatan lain seperti menerima dan memverifikasikan aplikasi kredit konsumen ritel, juga menerima dokumen-dokumen *trade service*, mengunjungi nasabah kredit dan nasabah dana serta mengadakan administrasi jumlah ATM.

e. *Head Teller*

Officer pada cabang spoke yang melakukan approval untuk penarikan tunai diatas wewenang teller, mengatur saldo kas cabang saat operasi, melakukan verifikasi, transaksi teller, memastikan tersedianya uang tunai di cabang sesuai unuit yang ditentukan, memastikan keamanan seluruh

uang tunai milik cabang serta mengadministrasikannya dan bertanggung jawab blanko surat berharga juga menyimpan uang tunai di akhir hari bersama pejabat lainnya kedalam valult dengan cara dual custody, menentukan kurs jual beli valuta asing yang berlaku di cabang, serta bertanggung jawab atas pengisian uang ke dalam mesin ATM yang berada dalam tanggung jawab cabang, khususnya untuk cabang yang ada pada cab Hub (*Retail Outlet*) *Head Teller* bertugas mengadministrasikan uang kas untuk cabang spoke di cabang Hub area.

f. *Teller*

Pelaksana pada cabang yang memproses transaksi tunai dan non tunai termasuk warkat-warkat dari kotak warkat, mencetak laporan-laporan transaksi teller bersama-sama Head Teller, melakukan pengisian uang pada ATM serta melakukan Posting warkat-warkat dari kotak warkat.

g. *Customer Service Retail (CSR)*

Pelaksana pada cabang spoke yang melakukan kegiatan customer service seperti membuka, memelihara dan menutup kartu ATM, mengadministrasikan dan menerbitkan refrensi bank, melakukan posting terhadap biaya harian kantor cabang serta mempromosikan dan menjual berbagai produk Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan dan bertanggung jawab kepada CSO.

h. *Security*

Menyelenggarakan keamanan dan ketertiban dilingkungan /kawasan Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

i. Pramubakti

Membantu pengarsipan, menjaga kebersihan dan inventarisasi dokumen

Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

3. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	58	55.2	55.2	55.2
	Perempuan	47	44.8	44.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 58 orang atau sebesar 55.2% dari total responden.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Tabel 4.2
Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 Tahun	48	45.7	45.7	45.7
	31 - 40 Tahun	32	30.5	30.5	76.2
	41 - 55 Tahun	25	23.8	23.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan yang menjadi responden berusia 20-30 tahun, yaitu sebanyak 48 orang atau sebesar 45.7% dari total responden.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

Tabel 4.3
Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	71	67.6	67.6	67.6
S1	28	26.7	26.7	94.3
S2	6	5.7	5.7	100.0
Total	105	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir D3 yaitu sebanyak 71 orang atau sebesar 67.6% dari total responden.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Tabel 4.4
Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 5 Tahun	57	54.3	54.3	54.3
6 - 10 Tahun	48	45.7	45.7	100.0
Total	105	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan yang menjadi responden memiliki masa kerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 57 orang atau sebesar 54.3% dari total responden.

4. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini 3 (tiga) variabel bebas yaitu lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 68 orang.

Tabel 4.5 Kriteria Penilaian Pernyataan Responden

No	Score Mean	Kriteria
1	0 – 1,9	Sangat Buruk
2	2 – 2,9	Buruk
3	3 – 3,9	Cukup Baik
4	4 – 4,9	Baik
5	5	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2015)

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

a. Variabel X₁ (Lingkungan Kerja)

Variabel lingkungan kerja (X₁) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari suasana kerja (X_{1.1}), hubungan dengan rekan kerja (X_{1.2}) dan tersedianya fasilitas kerja (X_{1.3}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.6 s/d Tabel 4.8.

Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Suasana Kerja (X_{1.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya merasa suasana kerja di dalam perusahaan menyenangkan		Saya merasa kebersihan di perusahaan membuat suasana kerja menyenangkan		Kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saya selama bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	20	19.0	21	20.0	17	16.2
Ragu-ragu	28	26.7	42	40.0	36	34.3
Setuju	32	30.5	30	28.6	42	40.0
Sangat Setuju	25	23.8	12	11.4	10	9.5
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.5905		3.3143		3.4286	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.6 indikator suasana kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Saya merasa suasana kerja di dalam perusahaan menyenangkan, sebanyak 32 responden (30,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,59. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan dan cukup baik mengenai saya merasa suasana kerja di dalam perusahaan menyenangkan.
2. Untuk item Saya merasa kebersihan di perusahaan membuat suasana kerja menyenangkan, sebanyak 42 responden (40,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,31. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai saya merasa kebersihan di perusahaan membuat suasana kerja menyenangkan.
3. Untuk item Kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saya selama bekerja, sebanyak 42 responden (40,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,42. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saya selama bekerja.

Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Hubungan Dengan Rekan Kerja (X_{1.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Hubungan saya dengan karyawan lain sangat harmonis		Saya dan karyawan lain saling menghormati		Tim kerja saya selalu aktif dan mampu bekerja sama	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	18	17.1	24	22.9	23	21.9
Ragu-ragu	35	33.3	41	39.0	40	38.1
Setuju	33	31.4	35	33.3	40	38.1
Sangat Setuju	19	18.1	5	4.8	2	1.9
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.5048		3.2000		3.2000	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.7 indikator hubungan dengan rekan kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Hubungan saya dengan karyawan lain sangat harmonis, sebanyak 35 responden (33,3%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,50. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Hubungan saya dengan karyawan lain sangat harmonis.
2. Untuk item Saya dan karyawan lain saling menghormati, sebanyak 41 responden (39,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,20. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya dan karyawan lain saling menghormati.
3. Untuk item Tim kerja saya selalu aktif dan mampu bekerja sama, sebanyak 40 responden (38,1%) menyatakan ragu-ragu dan setuju, dengan nilai rata-rata 3,20. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk

Cabang USU Medan cukup baik mengenai Tim kerja saya selalu aktif dan mampu bekerja sama.

Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tersedianya Fasilitas Kerja (X_{1.3})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya mudah mendapatkan peralatan kantor seperti komputer, meja kerja, alat tulis kantor, telepon kantor dan lain sebagainya		Peralatan kantor yang disediakan seperti komputer, meja kerja, alat tulis kantor, telepon kantor dan lain sebagainya layak untuk digunakan		Saya mendapatkan ruang kerja yang nyaman untuk melakukan pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	25	23.8	18	17.1	27	25.7
Ragu-ragu	39	37.1	36	34.3	27	25.7
Setuju	40	38.1	42	40.0	23	21.9
Sangat Setuju	1	1.0	9	8.6	28	26.7
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.1619		3.40000		3.4952	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.8 indikator tersedianya fasilitas kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Saya mudah mendapatkan peralatan kantor seperti komputer, meja kerja, alat tulis kantor, telepon kantor dan lain sebagainya, sebanyak 40 responden (38,1%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,16. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya mudah mendapatkan peralatan kantor seperti komputer, meja kerja, alat tulis kantor, telepon kantor dan lain sebagainya.
2. Untuk item Peralatan kantor yang disediakan seperti komputer, meja kerja, alat tulis kantor, telepon kantor dan lain sebagainya layak untuk digunakan, sebanyak 42 responden (40,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,40. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Peralatan kantor yang disediakan

seperti komputer, meja kerja, alat tulis kantor, telepon kantor dan lain sebagainya layak untuk digunakan.

3. Untuk item Saya mendapatkan ruang kerja yang nyaman untuk melakukan pekerjaan, sebanyak 28 responden (26,7%) menyatakan sangat setuju dan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,49 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya mendapatkan ruang kerja yang nyaman untuk melakukan pekerjaan.

b. Variabel X₂ (Karakter Kepemimpinan)

Variabel karakter kepemimpinan (X₂) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari gaya kepemimpinan otoriter (X_{2.1}), gaya kepemimpinan partisipatif (X_{2.2}) dan gaya kepemimpinan delegatif (X_{2.3}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.9 s/d Tabel 4.11.

Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Gaya Kepemimpinan Otoriter (X_{2.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin		Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat		Pimpinan memberikan perintah sesuai dengan keinginannya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	25	23.8	18	17.1	16	15.2
Ragu-ragu	49	46.7	31	29.5	40	38.1
Setuju	28	26.7	47	44.8	48	45.7
Sangat Setuju	3	2.9	9	8.6	1	1.0
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.0857		3.4476		3.3238	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.9 indikator gaya kepemimpinan otoriter direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin, sebanyak 49 responden (46,7%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,08. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
2. Untuk item Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat, sebanyak 47 responden (44,8%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,44. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.
3. Untuk item Pimpinan memberikan perintah sesuai dengan keinginannya, sebanyak 48 responden (45,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,32. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Pimpinan memberikan perintah sesuai dengan keinginannya.

Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_{2,2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Bawahan berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan		Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya		Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (<i>open management</i>) dan desentralisasi wewenang	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	25	23.8	25	23.8	18	17.1
Ragu-ragu	39	37.1	37	35.2	32	30.5
Setuju	29	27.6	41	39.0	47	44.8
Sangat Setuju	12	11.4	2	1.9	8	7.6
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.2667		3.1905		3.4286	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.10 indikator gaya kepemimpinan partisipatif direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Bawahan berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan, sebanyak 39 responden (37,1%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,26. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Bawahan berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Untuk item Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya, sebanyak 41 responden (39,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,19. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.

3. Untuk item Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang, sebanyak 47 responden (44,8%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,42 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Indikator Gaya Kepemimpinan Delegatif (X_{2.3})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan		Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya		Pemimpin terkadang tidak menjalankan kegiatannya untuk sementara waktu karena berbagai sebab	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	16	15.2	21	20.0	18	17.1
Ragu-ragu	33	31.4	32	30.5	31	29.5
Setuju	35	33.3	42	40.0	47	44.8
Sangat Setuju	21	20.0	10	9.5	9	8.6
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.5810		3.3905		3.4476	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.11 indikator gaya kepemimpinan delegatif direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item semua Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan, sebanyak 35 responden (33,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,58. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.

2. Untuk item Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya, sebanyak 42 responden (40,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,39. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.
3. Untuk item Pemimpin terkadang tidak menjalankan kegiatannya untuk sementara waktu karena berbagai sebab, sebanyak 47 responden (44,8%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,44. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Pemimpin terkadang tidak menjalankan kegiatannya untuk sementara waktu karena berbagai sebab.

c. Variabel X₃ (Komunikasi)

Variabel lingkungan kerja (X₃) dibentuk oleh 2 (dua) indikator yang terdiri dari komunikasi vertikal (X_{3.1}) dan komunikasi horizontal (X_{3.2}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.12 s/d Tabel 4.13.

Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi Vertikal (X_{3.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Koordinasi kepada atasan dalam melaksanakan pekerjaan terjalin dengan baik		Pimpinan memberi pujian bila saya menjalankan tugas dengan baik		Laporan hasil pekerjaan yang saya sampaikan kepada pimpinan mendapat respon yang baik	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	1	1.0	-	-	-	-
Tidak Setuju	4	3.8	3	2.9	10	9.5
Ragu-ragu	27	25.7	23	21.9	12	11.4
Setuju	48	45.7	49	46.7	46	43.8
Sangat Setuju	25	23.8	30	28.6	37	35.2
Total	105	100	105	100	105	100
<i>Mean</i>	3.8762		4.0095		4.0476	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.12 indikator komunikasi vertikal direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Koordinasi kepada atasan dalam melaksanakan pekerjaan terjalin dengan baik, sebanyak 48 responden (45,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,87. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Koordinasi kepada atasan dalam melaksanakan pekerjaan terjalin dengan baik.
2. Untuk item Pimpinan memberi pujian bila saya menjalankan tugas dengan baik, sebanyak 49 responden (46,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,00. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan baik mengenai Pimpinan memberi pujian bila saya menjalankan tugas dengan baik.
3. Untuk item Laporan hasil pekerjaan yang saya sampaikan kepada pimpinan mendapat respon yang baik, sebanyak 46 responden (43,8%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,04 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT

Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan baik mengenai Laporan hasil pekerjaan yang saya sampaikan kepada pimpinan mendapat respon yang baik.

Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi Horizontal (X_{3.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Koordinasi kepada sesama rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan terjalin dengan baik		Saya dilibatkan dalam rapat antar divisi untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan		Saya selalu melakukan koordinasi tugas dengan bagian lain	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	4	3.8	-	-	6	5.7
Tidak Setuju	12	11.4	1	1.0	9	8.6
Ragu-ragu	15	14.3	22	21.0	25	23.8
Setuju	41	39.0	31	29.5	39	37.1
Sangat Setuju	33	31.4	51	48.6	26	24.8
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.8286		4.2571		3.6667	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.13 indikator komunikasi horizontal direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Koordinasi kepada sesama rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan terjalin dengan baik, sebanyak 41 responden (39,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,82. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Koordinasi kepada sesama rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan terjalin dengan baik.
2. Untuk item Saya dilibatkan dalam rapat antar divisi untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan, sebanyak 51 responden (48,6%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,25. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya

dilibatkan dalam rapat antar divisi untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan.

3. Untuk item Saya selalu melakukan koordinasi tugas dengan bagian lain, sebanyak 39 responden (37,1%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,66 Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya selalu melakukan koordinasi tugas dengan bagian lain.

d. Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Variabel kinerja karyawan (Y) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari kualitas (Y.1), kuantitas (Y.2) dan ketepatan waktu (Y.3). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.14 s/d Tabel 4.16.

Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas (Y.1)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya adalah pekerja yang bekerja sesuai dengan standard prosedur perusahaan		Saya adalah orang yang teliti		Saya selalu disiplin dalam hal melaksanakan pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	25	23.8	18	17.1	11	10.5
Ragu-ragu	49	46.7	31	29.5	46	43.8
Setuju	29	27.6	48	45.7	45	42.9
Sangat Setuju	2	1.9	8	7.6	3	2.9
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.0762		3.4381		3.3810	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.14 indikator kualitas direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Saya adalah pekerja yang bekerja sesuai dengan standard prosedur perusahaan, sebanyak 49 responden (46,7%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,07. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya adalah pekerja yang bekerja sesuai dengan standard prosedur perusahaan.
2. Untuk item Saya adalah orang yang teliti, sebanyak 48 responden (45,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,43. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya adalah orang yang teliti.
3. Untuk item Saya selalu disiplin dalam hal melaksanakan pekerjaan, sebanyak 46 responden (43,8%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,38. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya selalu disiplin dalam hal melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas (Y₂)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya harus selalu memiliki target dalam bekerja		Saya adalah orang yang akan puas apabila target dalam bekerja telah tercapai		Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan efisien	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	7.6	14	13.3	17	16.2
Ragu-ragu	45	42.9	41	39.0	33	31.4
Setuju	48	45.7	40	38.1	53	50.5
Sangat Setuju	4	3.8	10	9.5	2	1.9
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.4571		3.4381		3.3810	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.15 indikator kuantitas direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item Saya harus selalu memiliki target dalam bekerja, sebanyak 48 responden (45,7%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya harus selalu memiliki target dalam bekerja.
2. Untuk item Saya adalah orang yang akan puas apabila target dalam bekerja telah tercapai, sebanyak 41 responden (39,0%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,43. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya adalah orang yang akan puas apabila target dalam bekerja telah tercapai.
3. Untuk item Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan efisien, sebanyak 53 responden (50,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,38. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan efisien.

Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu (Y.3)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberi kepada		Saya adalah orang yang tidak suka menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan		Saya menganggap bahwa kecepatan dalam bekerja merupakan suatu keharusan dalam bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	18	17.1	18	17.1	14	13.3
Ragu-ragu	38	36.2	31	29.5	40	38.1
Setuju	44	41.9	47	44.8	41	39.0
Sangat Setuju	5	4.8	9	8.6	10	9.5
Total	105	100	105	100	105	100
Mean	3.3429		3.4476		3.4476	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.16 indikator ketepatan waktu direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

1. Untuk item semua Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberi kepada, sebanyak 44 responden (41,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,34. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberi kepada.
2. Untuk item Saya adalah orang yang tidak suka menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 47 responden (44,8%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,44. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya adalah orang yang tidak suka menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Untuk item Saya menganggap bahwa kecepatan dalam bekerja merupakan suatu keharusan dalam bekerja, sebanyak 41 responden (39,0%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,44. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan cukup baik mengenai Saya menganggap bahwa kecepatan dalam bekerja merupakan suatu keharusan dalam bekerja.

5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Pengujian Validitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka perlu dilakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid.

Tabel 4.17
Uji Validitas (X₁) Lingkungan Kerja
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X1.1	26.7048	21.749	.376	.793
Pernyataan X1.2	26.9810	21.230	.526	.771
Pernyataan X1.3	26.8667	21.328	.552	.768
Pernyataan X1.4	26.7905	21.763	.418	.786
Pernyataan X1.5	27.0952	21.125	.604	.762
Pernyataan X1.6	27.0952	21.337	.618	.761
Pernyataan X1.7	27.1333	21.771	.557	.769
Pernyataan X1.8	26.8952	21.672	.507	.774
Pernyataan X1.9	26.8000	21.681	.334	.803

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari Tabel 4.17 di atas hasil *output* SPSS versi 16 diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel lingkungan kerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.18
Uji Validitas (X₂) Karakter Kepemimpinan
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X2.1	27.0762	26.417	.498	.874
Pernyataan X2.2	26.7143	23.398	.813	.847
Pernyataan X2.3	26.8381	26.791	.486	.875
Pernyataan X2.4	26.8952	25.422	.492	.877
Pernyataan X2.5	26.9714	25.970	.527	.872
Pernyataan X2.6	26.7333	23.601	.799	.848
Pernyataan X2.7	26.5810	23.938	.644	.863
Pernyataan X2.8	26.7714	25.313	.534	.872
Pernyataan X2.9	26.7143	23.398	.813	.847

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari Tabel 4.18 di atas hasil *output* SPSS versi 16 diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil

uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel karakter kepemimpinan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.19
Uji Validitas (X₃) Komunikasi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X3.1	19.8095	11.233	.538	.734
Pernyataan X3.2	19.6762	11.836	.471	.750
Pernyataan X3.3	19.6381	10.964	.524	.736
Pernyataan X3.4	19.8571	9.335	.654	.698
Pernyataan X3.5	19.4286	10.959	.624	.715
Pernyataan X3.6	20.0190	11.134	.356	.788

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari Tabel 4.19 di atas hasil *output* SPSS versi 16 diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 6 (enam) butir pertanyaan pada variabel komunikasi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.20
Uji Validitas (Y) Kinerja Karyawan
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	27.3333	22.801	.536	.882
Pernyataan Y.2	26.9714	20.663	.751	.864
Pernyataan Y.3	27.0286	23.740	.443	.889
Pernyataan Y.4	26.9524	23.546	.489	.885
Pernyataan Y.5	26.9714	20.355	.823	.858
Pernyataan Y.6	27.0286	23.201	.470	.887
Pernyataan Y.7	27.0667	21.947	.613	.876
Pernyataan Y.8	26.9619	20.575	.751	.864
Pernyataan Y.9	26.9619	20.210	.844	.856

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari Tabel 4.20 di atas hasil *output* SPSS versi 16 diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi

antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.21
Uji Reliabilitas (X₁) Lingkungan Kerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	9

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari Tabel 4.21 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,796 > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel lingkungan kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.22
Uji Reliabilitas (X₂) Karakter Kepemimpinan
 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	9

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari Tabel 4.22 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,878 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel karakter kepemimpinan adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.23
Uji Reliabilitas (X₃) Komunikasi
 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	6

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari Tabel 4.23 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,772 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 butir pernyataan pada variabel komunikasi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.24
Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Karyawan
 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	9

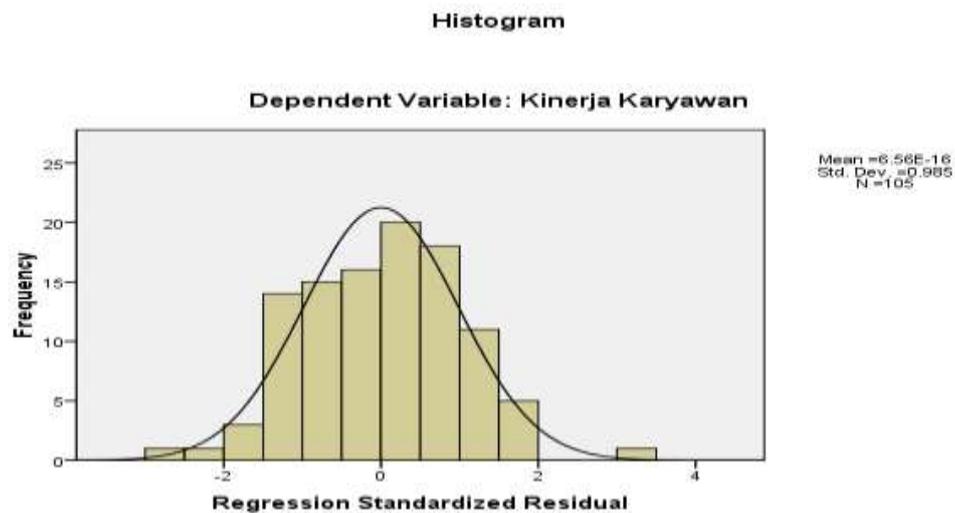
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari Tabel 4.24 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,887 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan adalah reliabel atau dikatakan handal.

6. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak.

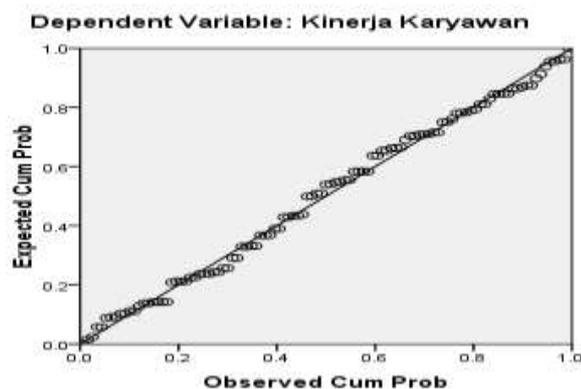


Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.3 PP Plot Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal. Dari kedua gambar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel kinerja karyawan berdistribusi secara normal.

Untuk lebih memastikan apakah data disepanjang garis diagonal tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji Kolmogorov Smirnov (1 Sample KS) yakni dengan melihat data residualnya apakah distribusi normal atau tidak. Jika nilai *Asym.sig (2-tailed)* > taraf nyata ($\alpha = 0.05$) maka data residual berdistribusi normal.

Tabel 4.25
Uji Normalitas *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.32343477
Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.051
	Negative	-.049
Kolmogorov-Smirnov Z		.526
Asymp. Sig. (2-tailed)		.945
a. Test distribution is Normal.		

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data tersebut, besar nilai signifikansi *kolmogrov Smirnov* sebesar 0,945 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 ($p = 0,945 > 0,05$).

Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa nilai – nilai observasi data telah terdistribusi secara normal dan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.26
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.441	1.709	1.428	.156		
	Lingkungan Kerja	.162	.063	2.564	.012	.502	1.992
	Karakter Kepemimpinan	.710	.058	12.320	.000	.517	1.932
	Komunikasi	.069	.065	2.550	.016	.835	1.198

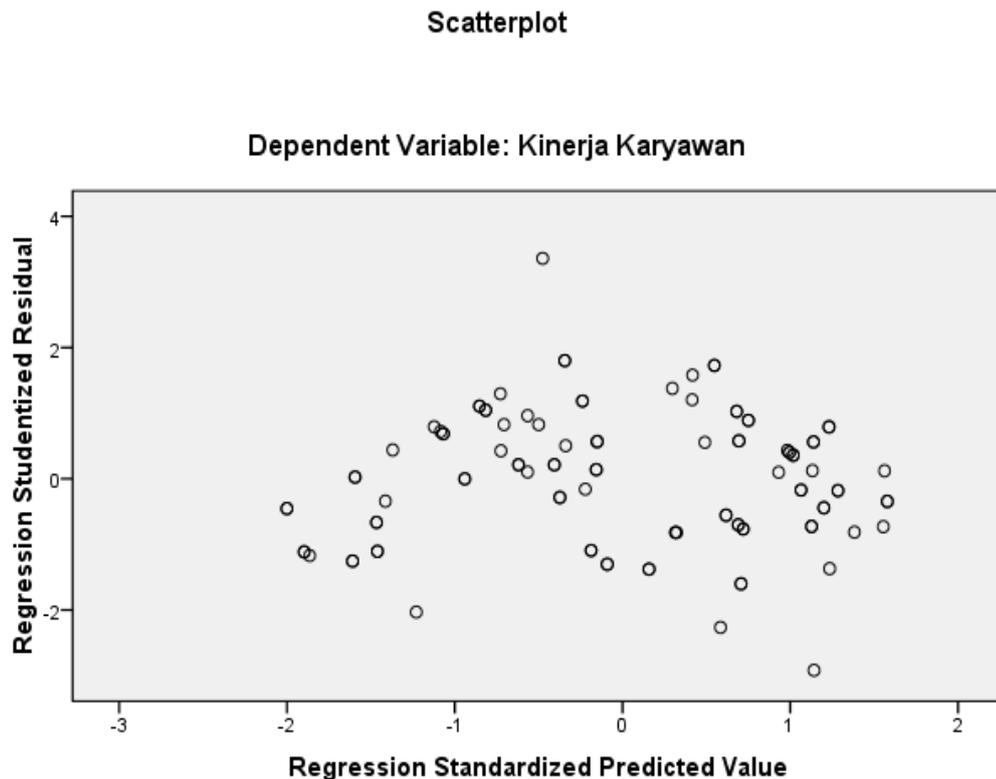
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.26 atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah lingkungan kerja 1,992 < 10, karakter kepemimpinan 1,932 < 10 dan komunikasi 1,198 < 10, serta nilai *Tolerance* lingkungan kerja 0,502 > 0,10, karakter kepemimpinan 0,517 > 0,10 dan komunikasi 0,835 > 0,10 sehingga terbebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.4 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

7. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Tabel 4.27
Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.441	1.709	1.428	.156		
	Lingkungan Kerja	.162	.063	2.564	.012	.502	1.992
	Karakter Kepemimpinan	.710	.058	12.320	.000	.517	1.932
	Komunikasi	.069	.065	2.550	.016	.835	1.198

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.27 tersebut diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut $Y = 2,441 + 0,162 X_1 + 0,710 X_2 + 0,069 X_3 + e$.

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah:

- Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 2,441.
- Jika terjadi peningkatan lingkungan kerja 1, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,162.
- Jika terjadi peningkatan karakter kepemimpinan sebesar 1, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,710.
- Jika terjadi peningkatan komunikasi sebesar 1, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,069.

8. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F (uji simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan. Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* ($=0,05$). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 4.28
Uji Simultan
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2279.962	3	759.987	136.720	.000^a
	Residual	561.428	101	5.559		
	Total	2841.390	104			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Karakter Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.28 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} sebesar 136,720 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,69 yang dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$ (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,000 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji Parsial (t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Uji t digunakan untuk menguji hipotesis apabila peneliti menganalisis regresi parsial (sebuah variabel bebas dengan sebuah variabel terikat).

Tabel 4.29
Uji Parsial
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.441	1.709	1.428	.156		
	Lingkungan Kerja	.162	.063	2.564	.012	.502	1.992
	Karakter Kepemimpinan	.710	.058	12.320	.000	.517	1.932
	Komunikasi	.069	.065	2.550	.016	.835	1.198

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan Tabel 4.29 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 2,564 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,983 dan signifikan sebesar 0,012, sehingga $t_{hitung} 2,564 > t_{tabel} 1,983$ dan signifikan $0,012 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Pengaruh karakter kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 12,320 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,983 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga $t_{hitung} 12,320 > t_{tabel} 1,983$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan karakter kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 2,550 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,983 dan signifikan sebesar 0,016, sehingga $t_{hitung} 2,550 > t_{tabel} 1,983$ dan signifikan $0,016 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika determinasi (R^2) semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas semakin besar pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Tabel 4.30
Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.896 ^a	.802	.797	2.35769

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Karakter Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2018)

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas dapat dilihat bahwa angka *Adjusted R Square* 0,797 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 79,7% kinerja karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi. Sedangkan sisanya $100\% - 79,7\% =$

20,3% dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti pelatihan, upah, motivasi dan lain-lain.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja di PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,564 dengan sig. 0,012. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan lingkungan kerja yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan secara bersamaan sebesar 0,162 satuan. Dengan kata lain ketika lingkungan kerja di PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan yang terdiri dari suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan tersedianya fasilitas kerja maka kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Ginanjar (2013), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu karyawan merasa suasana kerja kurang nyaman

dalam bekerja dan karyawan belum memiliki hubungan kerja yang harmonis antar sesama rekan kerja telah terjawab.

2. Pengaruh Karakter Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan di PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 12,320 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan karakter kepemimpinan yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan secara bersamaan sebesar 0,710 satuan. Dengan kata lain ketika karakter kepemimpinan di PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan yang terdiri dari gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif maka kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Jamaludin (2017), menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah karakter kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada

diidentifikasi masalah yaitu karyawan merasa saran atau idenya tidak diterima dalam pengambilan keputusan dan karyawan merasa tidak dipercaya dalam setiap pengambilan keputusan telah terjawab.

3. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi di PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,550 dengan sig. 0,016. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan komunikasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan secara bersamaan sebesar 0,069 satuan. Dengan kata lain ketika komunikasi di PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan yang terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal maka kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Haedar (2018), menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi

masalah yaitu karyawan merasa belum adanya komunikasi antar personal karena karyawan masih bersikap acuh dan karyawan merasa sering terjadi kesalahpahaman yang disebabkan miss komunikasi telah terjawab.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakter Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi di PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai F_{hitung} sebesar 79,260 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (empat) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan secara bersamaan. Dengan kata lain ketika lingkungan kerja yang terdiri dari suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan tersedianya fasilitas kerja. Karakter kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif. Komunikasi yang terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal bertambah maka kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan telah terjawab dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu Karyawan merasa suasana kerja kurang nyaman dalam bekerja. Karyawan belum memiliki hubungan kerja yang harmonis antar sesama rekan kerja. Karyawan merasa saran atau idenya tidak diterima dalam pengambilan keputusan. Karyawan merasa tidak dipercaya dalam setiap pengambilan keputusan. Karyawan merasa belum adanya komunikasi antar personal karena karyawan masih bersikap acuh. Karyawan merasa sering terjadi kesalahpahaman yang disebabkan miss komunikasi. Karyawan masih belum menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Karyawan belum teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kurang optimal

Hasil determinasi (R^2) dari angka *Adjusted R Square* 0,797 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 79,7% kinerja karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi. Sedangkan sisanya $100\% - 79,7\% = 20,3\%$ dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti pelatihan, upah, motivasi dan lain-lain.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas. Maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
2. Karakter kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.
4. Lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan. Terdapat hubungan yang erat antara lingkungan kerja, karakter kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dimukakan diatas, maka dapat disebutkan beberapa saran, yaitu:

1. Disarankan pada perusahaan mempertahankan pegawai yang merasa suasana kerja di dalam perusahaan yang menyenangkan dan disarankan juga pada perusahaan agar memperhatikan karyawan yang tidak mendapatkan peralatan kantor seperti komputer, meja kerja, alat tulis kantor, telepon kantor dan lain sebagainya. Dengan solusi pengadaan peralatan kantor.
2. Disarankan kepada perusahaan agar mempertahankan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dan disarankan juga agar perusahaan memperhatikan bawahan dalam bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin dengan solusi karyawan harus diberikan kesempatan dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan karyawan untuk dilibatkan dalam rapat antar divisi untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan dan disarankan agar perusahaan memperhatikan karyawan untuk selalu melakukan koordinasi tugas dengan bagian lain dengan solusi memberikan pelatihan agar dapat berfikir dengan baik dalam menyikapi dengan baik setiap peraturan baru yang ditetapkan oleh perusahaan.
4. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan karyawan harus selalu memiliki target dalam bekerja dan disarankan agar perusahaan

memperhatikan karyawan adalah pekerja yang bekerja sesuai dengan standard prosedur perusahaan dengan solusi memberikan pelatihan dan menetapkan target pekerjaan yang harus diselesaikan. Saran kepada peneliti berikutnya untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan populasi lebih besar dan objek penelitian pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang USU Medan. Peneliti berikutnya dapat mengembangkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan misalnya, pelatihan, upah, motivasi dan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Daft L, Richard. (2015). *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Dharma, Surya, (2015). *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, (2015), *Manajemen*. Edisi Kedua, Penerbit : Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, (2015). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Komarudin. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I, Penerjemah : Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, Wayne R. (2016). *SDM Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh* Penerbit : Erlangga, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. (2015). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Purwanto, Djoko. (2015). *Komunikasi Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan I, Murai Kencana. Jakarta.
- Robbins, Stephen, P. dan Timothy, A. Judge, (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta.
- Rusiadi, et al (2014), *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos dan Lisrel*. Cetakan Pertama. Medan : USU Press.
- Samsudin, Sadili H., (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. CV. Pustaka Setia. Bandung.
- Sastrohadiwirjo, Siswanto B. (2016). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.

- Sedarmayanti. (2015). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan II, Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIE-YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno Edy, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Yusuf, Burhanuddin H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Edisi Pertama. Cetakan Kesatu. Rajawali Pers. Jakarta.

Jurnal:

- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). *Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model*. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59
- Andika, R. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan*. *JUMANT*, 11(1), 189-206.
- Ardian, N. (2019). *Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB*. *JEpa*, 4(2), 119-132.
- Aspan, H., Fadlan, dan E.A. Chikita. (2019). “*Perjanjian Pengangkutan Barang Loose Cargo Pada Perusahaan Kapal Bongkar Muat*”. *Jurnal Soumatera Law Review*, Volume 2 No. 2, pp. 322-334.
- Daulay, M. T. (2019). *Effect of Diversification of Business and Economic Value on Poverty in Batubara Regency*. *KnE Social Sciences*, 388-401.
- Febrina, A. (2019). *Motif Orang Tua Mengunggah Foto Anak Di Instagram (Studi Fenomenologi Terhadap Orang Tua di Jabodetabek)*. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 55-65.
- Ginangjar, Rodi Ahmad. (2013). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Sleman*
- Haedar. (2018). *Pengaruh Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Finansia Multi Finance Cabang Palopo*.

- Hidayat, R. (2018). *Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia*. JEpa, 3(2), 133-149.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). *UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index*. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Jamaludin, Agus. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta*.
- Malikhah, I. (2019). *Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi*. *Jumant*, 11(1), 67-80.
- Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). *Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour*. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2).
- Pramono, C. (2018). *Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia*. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Ritonga, H. M., Hasibuan, H. A., & Siahaan, A. P. U. (2017). *Credit Assessment in Determining The Feasibility of Debtors Using Profile Matching*. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 73079.
- Sari, M. M. (2019). *Faktor-Faktor Profitabilitas Di Sektor Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia (Studi Kasus: Sub Sektor Rokok)*. *Jumant*, 11(2), 61-68.
- Siregar, N. (2018). *Pengaruh Pencitraan, Kualitas Produk dan Harga terhadap Loyalitas Pelanggan pada Rumah Makan Kampoenng Deli Medan*. *JUMANT*, 8(2), 87-96.
- Yanti, E. D., & Sanny, A. *The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi*.