

**KODE/NAMA RUMPUN ILMU : 571 /Manajemen**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLINAN KERJA DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN SISTEM REWARD SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI PADA PT.TELKOM AKSES  
CABANG KEDATON DI  
BANDAR LAMPUNG**



**(Penelitian)**

**TOTON SE.,M.Si.**

**NIDN (0202056203)**

**UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG**

**2021**

**BALAMAN PENGESAHAN**

- 1.a. Judul Penelitian** : "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Pemoderasi Pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung
- b. Bidang Ilmu** : Manajemen
- 2. Ketua**
- a. Nama Lengkap : Toton, SE, M.Si  
b. Jenis Kelamin : Laki-Laki  
c. Pangkat/Gol/NIP : III/c  
d. Jabatan Fungsional : Lektor  
e. Pakultas/Prodi : Ekonomi/Ekonomi dan Bisnis  
f. Perguruan Tinggi : Universitas Bandar Lampung  
g. Bidang Keahlian : Agribisnis  
h. Waktu : 3 bulan
- 3. Lokasi Penelitian** : Provinsi Lampung  
**4. Biaya** : Rp.5.000.000,-  
**5. Sumber Dana** : Mandiri

Bandar Lampung, 3 Agustus 2020

Mengetahui:

Dekan,

Prof. Dr. Iskandar Ali Alam, SE, MMA

Ketua

Toton, SE, Msi

Menyetujui:  
Ka. LPPM UBL  
Dr. Hendri Dunan, SE.



**UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
AKUNTANSI STATUS TERAKREDITASI "A" No. 4078/SK/BAN-PT/Akred/S/3/2019  
MANAJEMEN STATUS TERAKREDITASI "A" No. 2192/SK/BAN-PT/Akred/S/3/2018

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 26 Lh. Ratu, Bandar Lampung, Telp. : 701979 – 701463. Fax. 701467

<b>SURAT TUGAS</b>	Nomor Dokumen	FM.SD.FEB.007
	Nomor Revisi	-
	Tgl. Berlaku	Maret 2013
	Nomor Surat	07a/ST/FEB-UBL/VII/2020
	Halaman	1

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung dengan ini memberi tugas kepada :

Nama : Toton, S.E., M.Si.  
Pekerjaan : Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung.

Untuk melaksanakan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Pemoderasi Pada PT. Telkom Akses Cabang Kedaton di Bandar Lampung"**.

Demikian surat tugas ini disampaikan untuk dapat dilaksanakan, atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Bandar Lampung, 28 Juli 2020

Dekan,  
  
UBL  
Dr. Abdala Rama Putra Buruseman, S.E., M.A.Ec.



UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT  
( LPPM )  
Jl. Z.A. Pagar Alam No : 26 Labuhan Ratu, Bandar Lampung Tlp: 701979  
E-mail : lppm@ubl.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 015 / S.Ket / LPPM-UBL / II / 2021

Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat ( LPPM ) Universitas Bandar Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

- |                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. Nama                         | : Toton SE, M.Si                   |
| 2. NIDN                         | : 0202056203                       |
| 3. Tempat, tanggal lahir        | : Bandar Lampung, 02 Mei 1962      |
| 4. Pangkat, golongan ruang, TMT | : Lektor, IIIc/, 01 September 2001 |
| 5. Jabatan, TMT                 | : Asisten Ahli,                    |
| 6. Bidang Ilmu                  | : Agribisnis                       |
| 7. Jurusan / Program Studi      | : Manajemen                        |
| 8. Unit Kerja                   | : FEB Universitas Bandar Lampung   |

Telah melaksanakan Penelitian dengan Judul

**"Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Pemoderasi pada PT. TELKOM Akses Cabang Kedaton di Bandar Lampung "**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 05 Februari 2021

Kepala LPPM-UBL

Dr. Hendri Dunan, SE., M.M

Tembusan:

1. Rektor UBL ( Sebagai Laporan )
2. Yang bersangkutan
3. Arsip

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN DEPAN</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK ( Dalam Bahasa Indonesia)</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK (in English)</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Rumusan Masalah .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Kontribusi Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS</b>	
2.1. Tinjauan Pustaka .....	12
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.1.1 Pengertian Manajemen .....	12
2.1.1.2 Fungsi Manajemen .....	14
2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2.1.1.5 Peranan Sumber Daya Manusia.....	19
2.1.2. Gaya Kepemimpinan .....	20
2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	20
2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	21

2.1.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan .....	22
2.1.3 Disiplin Kerja .....	23
2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja .....	23
2.1.3.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja .....	23
2.1.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan .....	24
2.1.3.4 Indikator Disiplin Kerja .....	25
2.1.4 Komitmen Organisasi .....	26
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	26
2.1.4.2 Manfaat Komitmen Organisasi .....	27
2.1.4.3 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi .....	28
2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi .....	29
2.1.5 <i>Reward</i> .....	30
2.1.5.1 Pengertian <i>Reward</i> .....	30
2.1.5.2 Jenis-Jenis <i>Reward</i> .....	30
2.1.5.3 Tujuan Pemberian <i>Reward</i> .....	32
2.1.5.4 Indikator <i>Reward</i> .....	33
2.1.6 Kinerja Karyawan .....	33
2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	33
2.1.6.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan .....	34
2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	35
2.1.6.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	36
2.1.7 Penjelasan Keterkaitan Antar Variabel dalam Bentuk Diagram .....	38
2.1.8 Penelitian Terdahulu .....	40
2.2 Kerangka Konseptual .....	41
2.3 Hipotesis .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	43
3.2 Desain Penelitian .....	43
3.3 Variabel dan Operasionalisasi Variabel .....	44
3.3.1 Variabel .....	44
3.3.1.1 Pengukuran Variabel .....	45

3.3.2 Oprasionalisasi Variabel .....	45
3.4 Populasi dan Sampel .....	47
3.4.1 Populasi.....	47
3.4.2 Sampel.....	47
3.5 Sumber Data .....	49
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.7 Analis Data.....	52
3.7.1 Menilai Outer Model atau Measurement Model.....	53
3.7.2 Inner Model/ Structural Model .....	56
3.8 Tahapan Penelitian.....	57
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA</b>	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	59
4.1.1 Visi dan Misi Objek Penelitian .....	59
4.2 Karakteristik Responden .....	60
4.2.1 Jenis Kelamin.....	61
4.2.2 Usia .....	61
4.2.3 Tingkat Pendidikan .....	62
4.2.4 Devisi / Bagian .....	63
4.3 Analisis data.....	64
4.3.1 Outer Model/ Measurement Model.....	64
4.3.2 Inner Model/ structural Model .....	72
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	76
5.2 Saran.....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>80</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan .....	2
Tabel 1.2 Permasalahan Yang Terjadi Pada Gaya Kepemimpinan .....	4
Tabel 1.3 Data Pengumpulan Laporan .....	5
Tabel 1.4 Data Ketidak disiplin karyawan .....	5
Tabel 1.5 Data karyawan yang tidak memiliki komitmen .....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 3.1 Skala Rikert .....	45
Tabel 3.2 Oprasionalisasi & Item Pernyataaan .....	46
Tabel 3.3 Distribusi Sampel .....	49
Tabel 3.4 Menilai Outer/ Measurement Model .....	55
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Jenis Kelamin .....	61
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Usia .....	61
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Tingkat Pendidikan .....	62
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Divisi/Bagian .....	63
Tabel 4.5 Nilai <i>Loading Factor</i> Gaya Kepemimpinan .....	65
Tabel 4.6 Nilai <i>Loading Factor</i> Disiplin Kerja .....	66
Tabel 4.7 Nilai <i>Loading Factor</i> Komitmen Organisasi .....	66
Tabel 4.8 Nilai <i>Loading Factor Reward</i> .....	67
Tabel 4.9 Niai <i>Loading Factor</i> Kinerja Karyawan .....	67
Tabel 4.10 Niai Rangkuman <i>Loading Factor</i> .....	68
Tabel 4.11 Nilai AVE .....	70
Tabel 4.12 Nilai <i>Communality</i> .....	70
Tabel 4.13 Nilai <i>Cronbach's Alpha dan Composit Reliability</i> .....	71



Tabel 4.14 Nilai <i>R-Square</i> ( $R^2$ ).....	72
Tabel 4.15 Nilai <i>Path Coefficient</i> .....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual .....	41
Gambar 3.1 Analisis Persamaan Jalur.....	53
Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran .....	64
Gambar 4.2 Model Modifikasi.....	68
Gambar 4.3 Hasil Analisis Bootstrapping.....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	81
Lampiran 2. Karakteristik Responden PT.Telkom Akses Cabang Kedaton di Bandar Lampung.....	88
Lampiran 3. Hasil Kuesioner Gaya Kepemimpinan .....	90
Lampiran 4. Hasil Kuesioner Disiplin Kerja.....	92
Lampiran 5. Hasil Kuesioner Komitmen Organisasi .....	94
Lampiran 6. Hasil Kuesioner <i>Reward</i> .....	96
Lampiran 7. Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan.....	98

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Pemoderasi Pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Bandar Lampung” .

Terselesaikannya penelitian ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak, sehingga pada kesempatan kali ini dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya bagi semua pihak yang telah memberikan bantuan baik langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan penelitian ini hingga selesai.

Bandar Lampung. Maret 2021

Penulis

TOTON, SE. M.Si,

## ABSTRAK

“Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Pemoderasi Pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung” **(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung Toton,SE.M.Si.)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Pemoderasi Pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung. Penelitian ini dilakukan kepada segenap karyawan yang ada di PT.Telkom Akses Cabang Kedaton. Dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif, dan pengambilan sample menggunakan *Proporsional Random Samplin*. Penentuan jumlah sample ditentukan dengan rumus *Slovin* sebanyak 70 responden yang akan dijadikan sample, dengan pengukuran menggunakan skala Likert. Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 2.0. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh terdapat pengaruh gaya kepemimpinan disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di moderadi oleh sistem *reward*. Dan tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh sistem *reward*.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, Reward, Kinerja Karyawan.**

## **ABSTRACT**

"The Effect of Leadership, Work Discipline and Organizational Commitment on Employee Performance With Reward Systems As Moderating Variables At PT. Telkom Access Kedaton Branch In Bandar Lampung" (Lecture Faculty Economic and Bisnis University Bandar Lampung Toton,SE.M.Si.)

This study aims to determine the Effect of Leadership, Work Discipline and Organizational Commitment on Employee Performance with a Reward System as a Moderating Variable in PT. Telkom Access Kedaton Branch in Bandar Lampung. This research was conducted to all employees at PT. Telkom AccessKedaton Branch.By using quantitative research methods, and taking samples using Proportional Random Samplin. Determination of the number of samples is determined by the Slovin formula of 70 respondents who will be used as samples, with measurements using a Likert scale. Partial Least Square (PLS) is used to test the hypothesis in this study using SmartPLS 2.0.Based on the results of research and discussion obtained there is an influence of work discipline leadership style and organizational commitment to employee performance and there is an influence of work discipline and organizational commitment to employee performance moderated by the reward system. And there is no influence between leadership style on employee performance moderated by the reward system.

**Keywords: Leadership Style, Work Discipline, Organizational Commitment, Reward, Employee Performance.**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sejarah PT Telkom Akses PT Telkom Akses (PTTA) merupakan anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Telkom. PT TA bergerak dalam bisnis penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan. Pendirian PT TA merupakan bagian dari komitmen Telkom untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat Indonesia. PT Telkom Akses berupaya menghadirkan koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia sehingga mampu bersaing di level dunia.

PT. Telkom Akses didirikan pada tanggal 12 Desember 2012 dan sejak saat itu aktif dalam pekerjaan jasa konstruksi penggelaran jaringan akses broadband termasuk sebagai lessor penyediaan *Network Terminal Equipment* (NTE) serta menyediakan pekerjaan jasa *Manage Service* Operasi dan Pemeliharaan (*OM, Operation & Maintenance*) jaringan akses broadband.

Strategi pengelolaan sumberdaya manusia pada PT Telkom Akses menekankan pada harmonisasi jumlah dan kompetensi sumberdaya manusia searah dengan portofolio bisnis yang semakin focus pada *times*. PT Telkom Akses berupaya untuk meningkatkan sinergi dan efisiensi di antara perusahaan di jajaran Telkom Group dan terus menekankan penerapan nilai-nilai perusahaan yang telah

ditetapkan. Upaya ini diimplementasikan dengan menyusun rencana pengalokasian karyawan untuk beberapa tahun kedepan dan rencana ketenaga kerjaan setiap tahun agar dapat memberikan informasi yang lebih akurat untuk mendukung kemajuan usaha perusahaan.

Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Berdasarkan Bagian Di PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung Tahun 2019:

<b>Sub. Bagian/ bidang</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Site Manager PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	6 karyawan
Team Leader PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	30 Karyawan
Staff PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	20 Karyawan
Teknisi Pt.Telkom Akses Cabang Kedaton	135 Karyawan
Mgr Oprasi PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	2 Karyawan
Helpdesk PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	17 Karyawan
Pengawas PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	2 Karyawan
Surveyor PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	11 Karyawan
Drafter PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	4 Karyawan
Project Surveyor PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	6 Karyawan
Jumlah	233 Karyawan

Sumber: dikembangkan peneliti untuk kepentingan penelitian 2019

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa terdpat 233 karyawan di PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung tahun 2019, salah satu



hal yang harus di perhatikan dalam pelaksanaan pekerjaanya itu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Namun, agar semua karyawan dapat mewujudkan kinerja yang diinginkan, banyak faktor yang mungkin mempengaruhi bagi karyawan seperti gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompensasi, motivasi, penghargaan atau reward, komitmen organisasi, dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas empat faktor yang diidentifikasi yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, komitmen organisasi dan sistem reward sebagai pemoderasi yang mungkin mempengaruhi kinerja dari karyawan.

Faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan. Fungsi pemimpin tidak hanya sekedar melakukan bimbingan dan arahan kepada karyawan, namun yang terpenting adalah bagaimana seorang pemimpin mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana organisasi akan berjalan agar hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan awal berdirinya perusahaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Telkom Akses Cabang Kedaton adalah gaya kepemimpinan Otoriter yaitu dimana gaya kepemimpinan ini bisa dilihat dari cara seseorang memimpin mengambil keputusan tanpa memikirkan orang yang terdampak pada keputusan yang pemimpin tersebut ambil.

Berikuta dalah jenis permasalahan yang terjadi pada kurang tepatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Telkom Akses Cabang Kedaton:

Tabel 1.2 Permasalahan Yang Terjadi Pada Gaya Kepemimpinan Di PT. Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung :

No	Jenis Permasalahan	Jumlah Responden
1.	Kurangnya Pengarahan Atasan Kepada Bawahan	16 Responden
2.	Kurangnya Motivasi Yang di Berikan	14 Responden
3.	Kurangnya Pelatihan Kerja	12 Responden
4.	Kurangnya Ketegasan Pemberian Sanksi	9 Responden

Sumber: Observasi 20 Karyawan PT. Telkom Akses Cabang Kedaton 2019

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan pada gaya kepemimpinan yang diterapkan dan menjadi masalah terbesar adalah kurangnya pengarahan dari atasan kepada bawahan sebanyak 16 responden dari 20 responden dan permasalahan yang ada pada tabel menjadi pemicu kinerja karyawan sangat menurun karna kurang tepatnya gaya kepemimpinan yang di terapkan pada karyawan.

Selain itu berdasarkan hasil pra-observasi yang telah dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa menurunnya kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Kedaton disebabkan oleh kedisiplinan kerja karyawan.

Berikut adalah data keterlambatan dan ketepatan waktu pengumpulan laporan dari karyawan PT.Telkom Akses Cabang Kedaton tahun 2018:

Tabel 1.3 Data Pengumpulan Laporan Di PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung Tahun 2018:

No.	Bulan	Laporan yang terlambat	Laporan yang tepat waktu
1.	Januari	-	2
2.	Februari	2	-
3.	Maret	4	1
4.	April	3	-
5.	Mei	1	1
6.	Juni	1	1
7.	Juli	-	1
8.	Agustus	2	-
9.	September	1	-
10.	Oktober	2	-
11.	November	-	1
12.	Desember	1	-
Total		17	7

Sumber: BagianUmumPT.TelkomAksesCabangKedaton: 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ada 24 laporan yang harus di selesaikan pada tahun 2018, sedangkan pada tabel di atas hanya terdapat 7 laporan yang di selesaikan tepat waktu dan terdapat 17 laporan yang terlambat menyenankan kinerja kawayawan menurun.

Tabel 1.4 Data Ketidak disiplin karyawan Di PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung tahun 2018:

No.	Ketidak disiplin	Banyak nya karyawan
1.	Karyawan yang terlambat kembali ke kantor pada jam istirahat	54 karyawan
2.	Karyawan yang terlambat hadir	31 karyawan

Sumber: BagianUmumPT.TelkomAksesCabangKedaton 2019

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa banyak karyawan yang tidak disiplin terhadap peraturan kantor yang berlaku dan akan menimbulkan penurunan dalam mencapai tujuan kantor.

Selanjutnya komitmen organisasi menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja.

Hal ini terjadi pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton yang sebagian besar karyawan tidak memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan. Telah ada indikasi-indikasi jika komitmen karyawan semakin lama semakin menurun dapat digambarkan dengan adanya catatan dari personalia bahwa banyak karyawan yang terlambat masuk kantor dan terlambat kembali ke kantor ketika jam istirahat sudah selesai.

Berikut adalah Data karyawan yang tidak memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan PT.Telkom Akses Cabang Kedaton tahun 2018:

Tabel 1.5 adalah Data karyawan yang tidak memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan PT.Telkom Akses Cabang Kedaton tahun 2018:

No.	Kurang Nya Rasa Komitmen Yang Tinggi Terhadap Perusahaan.	Jumlah Karyawan
1.	Karyawan yang pindah atau Mengundurkan diri dari perusahaan	13 karyawan
2.	Karyawan yang tidak bahagia atas pekerjaan yang di berikan	26 Karyawan

Sumber: Bagian Umum PT.Telkom Akses Cabang Kedaton 2019

Dari table diatas bisa di tarik kesimpulan bahwa masih banyak karyawan yang kurang memiliki rasa komitmen yang tinggi pada perusahaan sehingga mempengaruhi perkembangan perusahaan.

Selanjutnya Menurunnya kinerja karyawan pada PT.Telkom Akses salah satunya disebabkan oleh kurangnya pemberian penghargaan atau *reward* kepada karyawan karena banyaknya pekerjaan yang di berikan tetapi tidak sesuai dengan apa yang di dapat oleh karyawan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lina (2014). Yang membedakan penelitian dengan penelitian sebelumnya yaitu: (1) Pada penelitian sebelum nyamenggunakan dua variable independen yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan pada penelitian ini merubah variable independen budaya prganisasi menjadi disiplin kerja dan menambahkan variable independent yaitu komitmen organisasi, populasi dan sempel yang dilakukan juga berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Populasi pada penelitian ini dilakukan pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Bandar Lampung. Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini diberi judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYWAN DENGAN SISTEM REWARD SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI PADA PT. TELKOM AKSES CABANG KEDATON”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

1. Kurangnya tepatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahan sehingga kinerja karyawan mengalami penurunan.
2. Kurangnya disiplin karyawan dalam penyelesaian pekerjaan yang telah diberikan.

3. Kurangnya sikap karyawan dalam keterlibatan perannya di suatu organisasi.
4. Jarangnya pemberian kompensasi atau penghargaan secara financial atau non financial kepada karyawan yang telah berperan penting dalam memajukan perusahaan.

### **1.3. Rumusan Masalah**

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward*?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward*?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward*?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

5. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward*
6. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward*
7. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward*

### **1.5. Kontribusi Penelitian**

#### **a. Bagi Perusahaan**

1. Sebagai landasan dan pertimbangan pada perusahaan untuk lebih
2. Mengetahui apa yang telah dicapai oleh karyawan
3. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berprestasi dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan.
4. Dapat menentukan langkah-langkah yang dapat di ambil oleh PT.Telkom Akses untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

#### **b. Bagi Pembaca**

1. Sebagai sumber informasi tentang gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Mengetahui pentingnya kinerja karyawan

#### **c. Bagi Penulis**

1. Sebagai pedoman reprints untuk penelitian lebih lanjut.
2. Dapat menambah pengalaman dan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian disusun sebagai berikut:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, Batasan masalah dan ketebatasan penelitian, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang penjelasan per variable dari judul penelitian, kerangka konseptual, penelitian terdahulu, dan hipotesis (bila ada).

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan variable penelitian, metode pengumpulan data, waktu dan tempat penelitian, dan prosedur analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang karakteristik responden, objek penelitian , analisis data dan pembahasan hasil yang telah ditemukan

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran berdasarkan hasil yang terdapat di bab IV



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana caranya:

1. Yang diatur adalah semua unsur manajemen yaitu 6M
2. Tujuannya diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
3. Harus diatur agar 6M itu bermanfaat optimal, terkondisi dan terintegritas dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pemimpin puncak, manajer madya dan supervisi.
5. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Clouter yang di alihkan bahasa oleh Ratna Saraswati (2016) adalah: Proses mengkoordinasian dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain

Menurut Georgi Terry dalam Nawawi (2012) manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya, dengan menggunakan bantuan orang lain.

Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, ilmu pengetahuan manajemen juga dapat diterapkan dalam semua organisasi, manusia, perusahaan, pemerintah, Pendidikan, social keagamaan dan lainnya.

### **2.1.1.2. Fungsi Manajemen**

Menurut Amirullah (2015) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Henry Fayol mengusulkan bahwa semua manager setidaknya melaksanakan 5 fungsi manajemen; merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasikan, dan mengendalikan.

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan yang diinginkan. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya.

Kegiatan utama dalam Fungsi Perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
- c. Menentukan sumber daya yang di peroleh
- d. Menetapkan standar/indicator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada seitan individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu : (1) membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok. (2) membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan atau unit organisasi.

Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas dan menetapkan prosedur yang ditetapkan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang membujuk adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang tepat.

## 3. Pengarahan

Pengarahan adalah proses untuk membutuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha

yang mendukung tercapainya tujuan. Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengarahan dan implementasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbing, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

#### 4. Pengendalian

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup tiga kegiatan; (1) menentukan standar presentasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah dicapai. Kegiatan utama keberhasilan dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian adalah sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam mencapai tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koneksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai yang terkait dengan pencapaian.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengontrol, mengintegrasikan, dan mengarahkan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

### **2.1.1.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

### **2.1.1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) meliputi :

1. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam terwujudnya tujuan.

2. pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan bagian kerja, hubungan kerja delegasi wewenang, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan bersama
4. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan yang ada di perusahaan.
5. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, dan penempatan orientasi dan induksi kerja untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan.
6. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis dan teoritis konseptual dan moral karyawan.
7. Kompensasi adalah pemberian balas jasa yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan.
8. Pengintegritas adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan.
9. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loalitas karyawan.
10. Kedisiplinan merupakan fngs msdm yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seorang karyawan dengan perusahaan yang di sebabkan oleh keinginan karyawan itu sendiri atau keputusan perusahaan.

#### **2.1.1.5. Peranan Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akandatang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan padakhususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan



pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berikut ini merupakan definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) menyatakan bahwa: Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan

yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Miftah Thoha (2012) mengemukakan bahwa : Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

#### **2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Miftah Thoha (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebagai berikut :

##### **1. Faktor Kemampuan Personal**

Adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor Pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia akan menjadi pemimpin yang standar dan biasa saja.

##### **2. Faktor Jabatan**

Adalah struktur kepuasan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini

### 3. Kepribadian

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

#### **2.1.2.3. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Tohardi (2010) dalam A. Nugraha (2017) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari:

##### a. Pengarahan

Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat dimengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan, hal ini meliputi pemahaman pegawai terhadap perintah atau instruksi yang diberikan pimpinan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atau instruksi yang telah diberikan.

##### b. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pemimpin dalam proses pekerjaan sehingga pegawai mau bekerjasama. Hal ini meliputi kemampuan menciptakan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan dengan baik sehingga kerjasama yang tercipta antara pimpinan dengan pegawai dapat terjalin dengan baik untuk mencegah kesalahpahaman dalam proses pekerjaan.

##### c. Pengambilan keputusan

Pemimpin memberikan wewenang dan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan kepada pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus didasarkan

dengan aturan-aturan yang berlaku di perusahaan dan juga situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu.

d. Memotivasi

Pemimpin memberikan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pengawasan pekerjaan. Hal ini meliputi pemahaman perilaku dan karakteristik pegawai dan tingkat kebutuhan pegawai yang berbeda-beda.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah kesadran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.

Menurut Rivai dan Sagala (2013) Mengemukakan bahwa semakin baik disiplin yang dilakukan oleh karyawan disuatu perusahaan, maka semakin besar pula prestasi kerja yang dapat di hasilkan. Sebaliknya, tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

#### **2.1.3.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

Terdapat empat prespektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai dan Sagala (2013).

Keempat prespektif tersebut antara lain:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengkoreksi perilaku-perilaku yang tidak tepat.

3. Presfektif Hak-Hak Individu (*Individual Right Presfective*), yaitu berusaha melindungi hak dasar individu selama tindakan-tindakan disiplin.
4. Presfektif Utilitarian (*Utilitarian Presfective*), yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Kedisiplinan Kerja**

Menurut Singodimenjo dalam Sutrisno (2011) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi  
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan  
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan  
Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan  
Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

#### **2.1.3.4. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Bejo Siswanto (2010 dalam dalam D. Arika 2016)menyatakan bahwa indicator dari disiplin kerja itu ada 5 (lima), yaitu sebagai berikut:

- a. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai.Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

- b. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

#### c. Ketaatan Pada Standar Kerja

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

#### d. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam kerja.

#### e. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan juga menerima nilai yang ada di dalam perusahaan, dan para ahli mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

Menurut Luthans (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015) mengemukakan bahwa :  
“Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan- tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan

keanggotaan dalam organisasi tersebut”.

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

#### **2.1.4.2. Manfaat Komitmen Organisasi**

Menurut Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut untuk memberikan pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.4.3. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi**

Menurut Sopiha dalam E. Siahaan (2014) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. *Make it charismatic* : Jadikan visi dan misi organisasi sebagai suatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan



dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

2. *Build the tradition* : Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus – menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures* : Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two way communications* : Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community* : Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* di mana di dalamnya ada nilai – nilai kebersamaan.
6. *Build value-based homogeneity* : Membangun nilai nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
7. *Get together* : Adakan acara – acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
8. *Commit to Actualizing* : Setiap karyawan diberi kesempatan untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing – masing.

#### **2.1.4.4. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013) ada 3 dimensi organisasi yaitu :

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (affective commitment), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

## 2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (continuance commitment) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan pegawai kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

## 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (normative commitment) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

### **2.1.5 Reward**

#### **2.1.5.1 Pengertian Reward**

Sebuah organisasi memberikan gaji kepada karyawan sebagai bentuk balasan yang diberikan atas kinerja yang diberikan oleh karyawan. Gaji yang

diberikan oleh organisasi merupakan hak dari setiap karyawan dalam organisasi yang telah memberikan kinerja mereka. Selain itu, pemberian reward pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya.

Menurut Irmayanti (2013) *Reward* disebut juga imbalan intrinsik yaitu imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan.

#### **2.1.5.2 Jenis-Jenis *Reward***

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2011) penghargaan dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsic Rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut, penghargaan ekstrinsik terdiri dari:
  - a. Penghargaan finansial :
    - 1) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah organisasi.
    - 2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
    - 3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar

gaji/upah yang diberikan organisasi.

b. Penghargaan non finansial:

- 1) Penghargaan *interpersonal* Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
- 2) Promosi Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

2. Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, penghargaan intrinsik terdiri dari:

- a. Penyelesaian (*completion*) : Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.
- b. Pencapaian (*achievement*) : Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
- c. Otonomi (*autonomy*) : Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan

melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

#### **2.1.5.3 Tujuan Pemberian *Reward***

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan SDM yang mampu dan mau diberikan organisasi sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama pentingnya bagi karyawan.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2011) tujuan utama dari program penghargaan adalah:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
3. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

#### **2.1.5.4 Indikator *Reward***

Menurut Kadarisman (2012) indikator reward (penghargaan) adalah sebagai berikut :

1. Gaji
2. Upah
3. Insentif
4. Tunjangan
5. penghargaan *Interpersonal*

## 6. Promosi Jabatan

### 2.1.6 Kinerja Karyawan

#### 2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM.

Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi. Para ahli mengemukakan sebagai berikut:

Menurut Moehariono (2012) menyatakan bahwa: Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa : Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.1.6.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk

prestasi, pemberhentian dan besarnya balasan.

- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

#### **2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

#### **2.1.6.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Dessler dalam Arif Ramdhani (2011) menjelaskan terdapat delapan indikator pengukuran kinerja yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi:

Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam



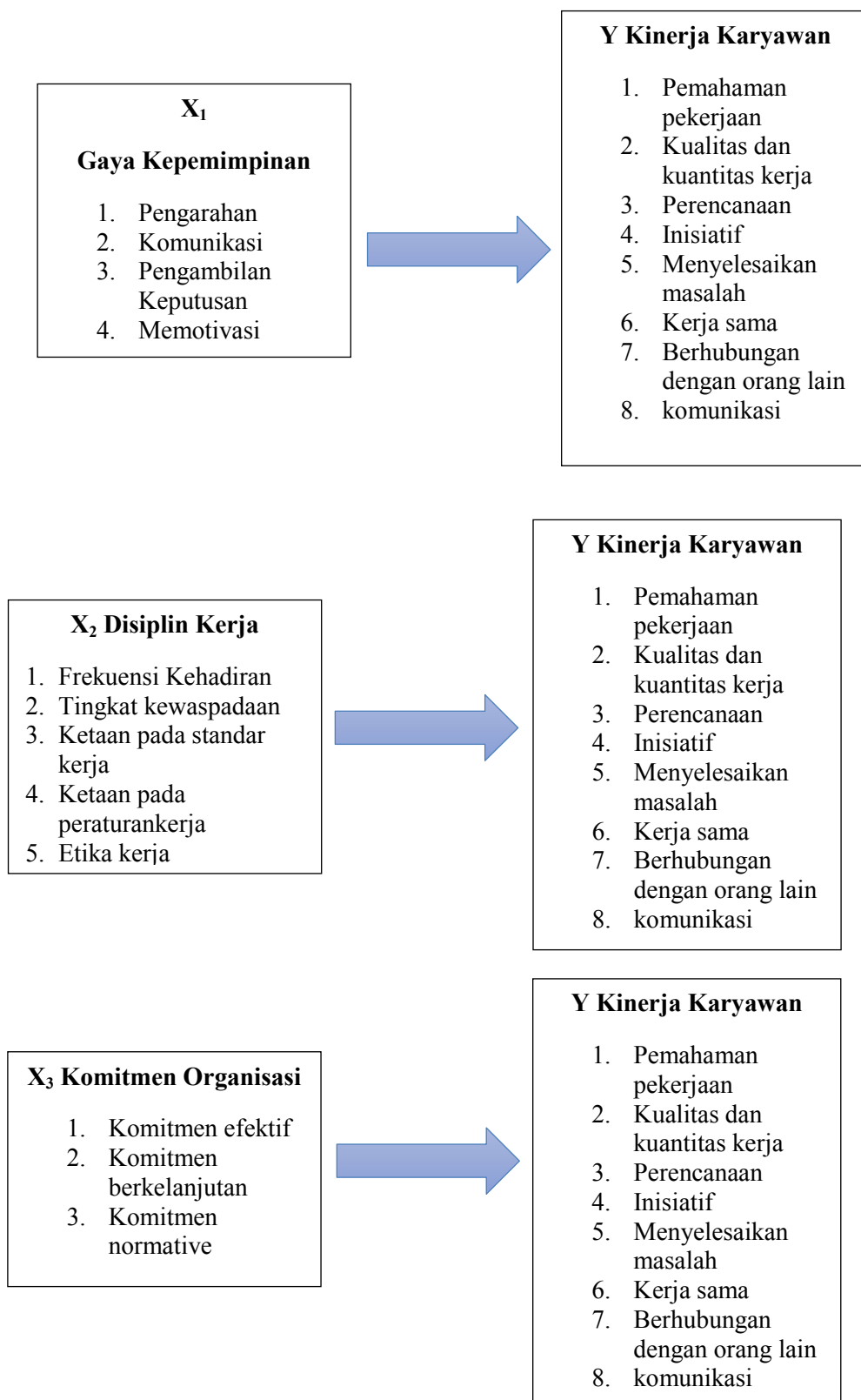
pencapaian efektivitas kerja.

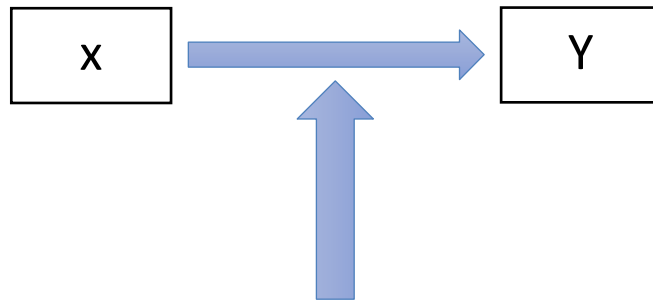
- a. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggungjawabnya.
  - b. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
  - c. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas dan Kuantitas Kerja
- a. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan
  - b. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
  - c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
  - d. Menggunakan jam kerja secara produktif.
3. Perencanaan
- a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
  - b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
  - c. Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.
4. Inisiatif/Komitmen

- a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
  - b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
  - c. Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
  - d. Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Menyelesaikan Masalah/Kreatifitas
- a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
  - b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
  - c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
  - d. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
6. Kerja Tim dan Kerja Sama
- a. Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan
  - b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan
  - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan Berhubungan dengan Orang Lain:
- a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stakeholders lainnya.
  - b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)

- a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
- b. Mendengar dengan hati-hati mencari klarifikasi memastikan pemahaman.

### 2.1.7 Penjelasan Keterkaitan Antar Variabel dalam Bentuk Diagram





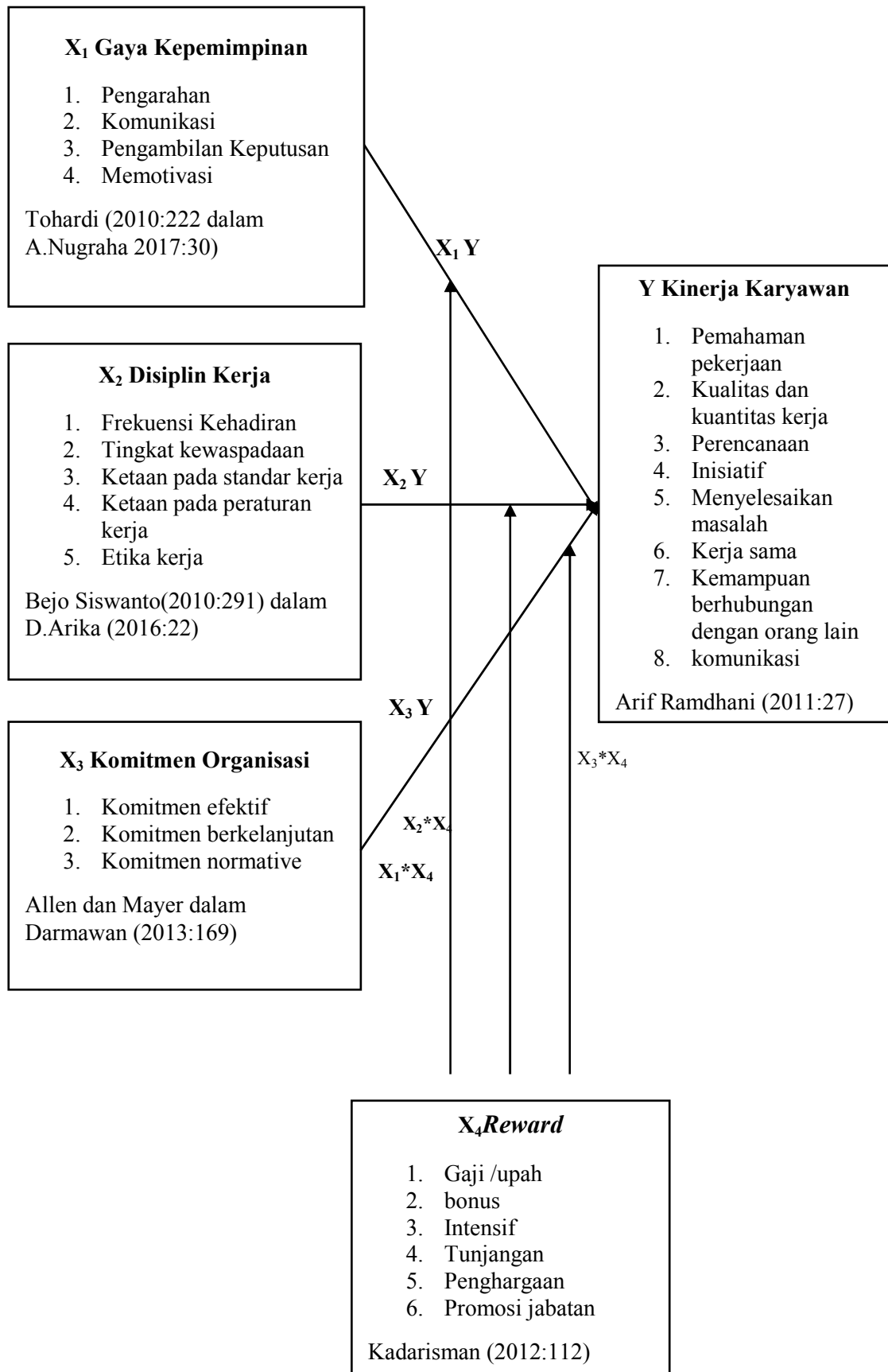
- X<sub>4</sub>Reward***
1. Gaji /upah
  2. bonus
  3. Intensif
  4. Tunjangan
  5. Penghargaan
  6. Promosi jabatan

### 2.1.8 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Diska Wahyu Sejati	2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem <i>Reward</i> sebagai variable Pemoderasi	Sistem <i>Reward</i> mampu memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan namun, tidak mampu memoderasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2	Dewi Lina	2014	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem <i>Reward</i> sebagai variable pemoderasi	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun system <i>reward</i> tidak mampu mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi
3	Sabdo Teguh Prakoso	2016	Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Widya Fitriani	2019	pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variable intervening.	Gaya kepemimpinan, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai namun motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Zulfikar	2017	pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada bagian umum sekretariat daerah kabupaten bireun	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh gaya signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2.2 Kerangka Konseptual



### **2.3 Hipotesis**

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
3. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
4. Sistem *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh Sistem *Reward*
6. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai yang di moderasi oleh Sistem *Reward*
7. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh Sistem *Reward*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survey yang bersifat kuantitatif. Penelitian survey adalah metode yang digunakan untuk penelitian yang menggunakan kuisisioner dan wawancara. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan mengumpulkan data yang berupa angka atau data berupa kata-kata atau kalimat yang dikonversi menjadi data berbentuk angka. Penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), dan Variabel Moderasi Sistem *Reward* ( $X_4$ ) Terhadap Variabel Dependen Kinerja karyawan ( $Y$ ),

#### **3.2. Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Menurut Nanang (2014) Metode deskriptif adalah metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan, pemeriksaan, penyelidikan dan peninjauan untuk mendapatkan fakta-fakta dari suatu gejala, kejadian, peristiwa atau keadaan yang ada dan mencari keterangan secara faktual serta mendapatkan kebenaran terhadap gejala atau peristiwa sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk pemecahan masalah

#### **3.3. Variabel dan Oprasionalisasi Variabel**

##### **3.3.1. Variabel**



Variable penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Sesuai dengan judul penelitian yang dipilih penulis yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel pemoderasi, maka penulis mengelompokkan variable yang digunakan dalam penelitian ini menjadi variable indepen (X), variable dependen (Y), dan variable moderating (X<sub>4</sub>).

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Variable Bebas (*Independent variable*) Variable bebas (X) variable ini sering disebut sebagai variable stimulus, *predictor*, *abtecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut variable bebas. Variable bebas adalah variable yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variable dependent (terikat) (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini variabel independent yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>) Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>).
2. Variable Terikat (*Dependent Variable*) Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini variabel dependent yang akan diteliti adalah Kinerja Karyawan.
3. Variable Moderating merupakan Variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variable bebas dengan variable terikat. Variable ini juga disebut dengan variable independent

kedua Menurut sugiono (2015). Dalam penelitian ini variable pemoderasiyang di teliti adalah Sistem *Reward*.

### 3.3.1.1. Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Likert*. Menurut Sugiyono, (2013) Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala *Likert* didesain untuk menilai sejauh mana subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diajukan.

**Tabel 3.1**  
**Tabel skala *Likert***

<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

### 3.3.2. Oprasionalisasi Variabel

Definisi Operasional variabel menurut Sugiyono (2012) yaitu segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi operasional variabel yang dijelaskan adalah operasionalisasi konsep agar diteliti atau diukur melalui gejala-gejala yang ada. dapat diukur menurut skala yang lazim digunakan. Gambaran lebih jelas mengenai variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 3.2**

**Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Pengertian	Indikator variabel	Item pernyataan
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	Ciri dari seorang pemimpin yang bertujuan untuk memotivasi karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengarahan</li> <li>2. Komunikasi</li> <li>3. Pengambilan keputusan</li> <li>4. Memotivasi</li> </ol>	1,2, 3,4,5, 6,7,8, 9,10
2	Disiplin Kerja (X2)	Kesadaran dan kesedian karyawan dalam menaati peraturan perusahaan yang berlaku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frekuensi kehadiran</li> <li>2. Tingkat kewaspadaan</li> <li>3. Ketaatan pada standar kerja</li> <li>4. Ketaatan pada peraturan kerja</li> <li>5. Etika kerja</li> </ol>	1,2, 3,4, 5,6 7,8, 9,10
3	Komitmen Organisasi (X3)	Kesetiaan dan kesadaran karyawan terhadap loyalitas perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen efektif</li> <li>2. Komitmen berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen normative</li> </ol>	1,2,3, 4,5,6, 7,8,9,10
4	Sistem Reward (X4)	Imbalan yang didapat atas prestasi kerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah/Gaji</li> <li>2. Bonus</li> <li>3. Intensif</li> <li>4. Tunjangan</li> <li>5. Penghargaan interpersonal</li> <li>6. Promosi Jabatan</li> </ol>	1,2,3, 4,5, 6,7, 8, 9, 10
5	Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman Pekerjaan.</li> <li>2. Kualitas dan Kuantitas Kerja</li> <li>3. Perencanaan</li> <li>4. Inisiatif/ Komitmen</li> <li>5. Menyelesaikan Masalah/ Kreatifitas.</li> <li>6. Kerja sama.</li> <li>7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain.</li> <li>8. Komunikasi</li> </ol>	1, 2,3, 4, 5,6, 7, 8, 9, 10

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua atau sekumpulan nilai, subjek atau individu yang akan diteliti baik berupa hasil perhitungan atau pengukuran yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Subjek atau nilai yang akan diteliti disebut unit populasi atau elemen populasi yang dapat berupa :233 karyawan pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton.

#### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Arikunto(2013) berpendapat bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono(2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jumlah sample dalam penelitian ditentukan berdasarkan rumus slovin dikutip oleh Sanusi, (2011) adalah sebagai berikut.

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

$$n = \frac{233}{1 + 233 (0,1)^2} = \frac{233}{3,33}$$

$$n = 69,9 \text{ (dibulatkan 70)}$$

Dimana :

n : Ukuran Sampel

N : Ukuran Populasi

e : Presentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi atau yang diinginkan (10%)

Perhitungan rumus diatas menjelaskan dengan (e) atau tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10% maka ukuran sampel minimal yang diteliti berjumlah 71 orang dari seluruh populasi. Guna menentukan porsi penyebaran sampel pada karyawan digunakan rumus *Stratified Random Sampling*, Teknik ini digunakan apabila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata proposional (Sugiyono, 2013). Jumlah anggota sampel berstrata dilakukan dengan cara pengambilan sampel secara *Stratified random sampling*.

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot N$$

Keterangan :

$n_i$  = jumlah anggota sampel menurut strata

$n$  = jumlah anggota sampel seluruhnya

$N_i$  = jumlah anggota populasi menurut strata

$N$  = jumlah anggota populasi seluruhnya.

**Tabel 3.3 Tabel Distribusi Sampel**

<b>Sub. Bagian/ bidang</b>	<b>Ukuran Sampel</b>
Site Manager PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{6}{233} \times 70 = 2$
Team Leader PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{30}{233} \times 70 = 9$
Staff PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{20}{233} \times 70 = 6$
Teknisi Pt.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{135}{233} \times 70 = 40$
Mgr Oprasi PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{2}{233} \times 70 = 1$
Helpdesk PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{17}{233} \times 70 = 5$
Pengawas PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{2}{233} \times 70 = 1$
Surveyor PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{11}{233} \times 70 = 3$
Drafter PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{4}{233} \times 70 = 1$
Project Surveyor PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	$ni = \frac{6}{233} \times 70 = 2$
Jumlah	70 Responden

Sumber: dikembangkan peneliti untuk kepentingan penelitian

### **3.5. Sumber Data**

1. Data Primer adalah Data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumbernya atau objeknya oleh orang yang melakukan penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data primer adalah hasil wawancara dan hasil kuesioner penelitian kepada objek. Data yang diperoleh

langsung dari responden (objek penelitian) yaitu PT. Telkom Akses Cabang Kedaton di Bandar Lampung.

2. Data Sekunder Merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan dari sumber orang lain, dari bahan bacaan, sumber pustaka, melalui alat perantara lainnya. Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur baik berupa buku-buku dan artikel yang membahas tentang Pengaruh Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan komitmen organisasi dengan sistem *reward* sebagai variabel pemoderasi pada PT. Telkom Akses Cabang Kedaton di Bandar Lampung.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan kuisioner dan wawancara. Data yang diperoleh berupa data-data primer yang mendukung penelitian ini. Untuk mendukung kebutuhan analisis dalam penelitian ini, penulis memerlukan pengumpulan data dengan Teknik sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi yaitu teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.

2. Kuisioner

Kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan

cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, (Sugiyono, 2013). Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bias diharapkan dari responden. Jenis pertanyaan yang penulis gunakan adalah pertanyaan tertutup, yaitu kuisisioner yang telah disediakan jawabannya. Pertanyaan tertutup akan membantu responden untuk menjawab dengan cepat, dan juga memudahkan peneliti dalam melakukan analisis data terhadap seluruh angket yang telah terkumpul.

### 3. Wawancara/Interview

Interview adalah teknik pengumpulan data dengan jalan mengadakan komunikasi langsung dengan pihak-pihak yang mengetahui langsung dengan masalah yang diteliti.

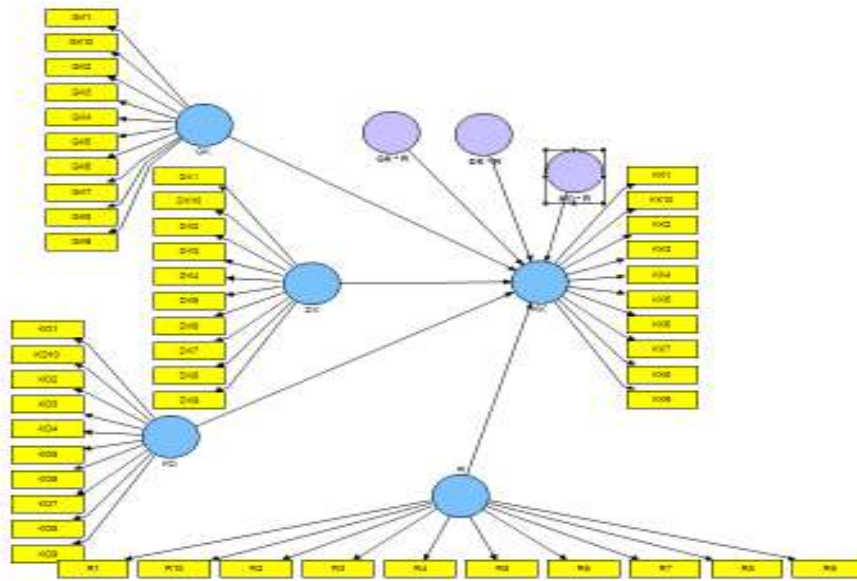
### 4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pencatatan dari dokumen yang berkaitan dari penelitian

## **3.7. Analisis Data**

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan aplikasi smartPLS2.0. SEM dapat dianggap sebagai gabungan antara analisis regresi dan analisis faktor.





**Gambar III.1** Analisis Persamaan Jalur

Dengan persamaan sebagai berikut :

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_3 + \gamma_4 \xi_4 + \gamma_5 \xi_1 + \gamma_6 \xi_2 * \xi_4 + \gamma_7 \xi_3 * \xi_4 + \zeta$$

Keterangan:

Y :  $\eta$  = Eta, variabel endogen

b :  $\gamma$  = Gamma, Koefisien Regresi

X :  $\xi$  = Ksi, variabel eksogen

e :  $\zeta$  = Zeta

memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

### 3.7. 1. Menilai Outer Model atau Measurement Model

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model :

1. *Convergent Validity*. Nilai convergen validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Haryono (2017) Nilai >0.4 dapat diterima dan dikatakan valid.
2. *Composite Reliability*. Data yang memiliki composite reliability >0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi namun >0.6 juga dapat di terima Berikut rumus *Composite Reliability*:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

dimana  $\lambda_i$  adalah *component loading* ke indikator dan  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . Dibanding dengan *Cronbach Alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *Cronbach Alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan  $\rho_c$  merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimate parameter adalah akurat.  $\rho_c$  sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk kostruk reflektif indikator Menurut Ghazali dan Latan (2015)

3. *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang diharapkan >0.5.

Berikut rumus AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_I \text{var}(\epsilon_i)}$$

Dimana  $\lambda_i$  adalah *component loading* ke indikator ke  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ .

Jika semua indikator di *standardized*, maka ukuran ini sama dengan

*Average Communalities* Menurut Ghazali dan Latan (2015)

4. *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach Alpha*. Nilai diharapkan >0.5

Secara ringkas untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*,

*Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.4 Menilai Outer Model atau Measurement Model**

Unsur Pengujian	Parameter Pengujian		Standar Pengujian
VALIDITAS KONTRUK	Convergent Validity	Average Variance Extracted (AVE)	$\geq 0.5$
		Communality	$\geq 0.5$
RELIABILITAS	Cronbachs Alpha		$\geq 0.5$
	Composite Reliability		$\geq 0.7$

### 3.7.2. Inner Model Atau Structural Model

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Ada beberapa uji untuk model struktural yaitu :

1. *R Square* pada konstruk endogen. Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive.

Pengaruh besarnya  $f^2$  dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}}}{1 - R^2_{\text{included}}}$$

Dimana  $R^2_{\text{included}}$  dan  $R^2_{\text{excluded}}$  adalah R-square dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural.

2. *Estimate for Path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan dan pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*.

### **3.8. Tahapan Penelitian**

Pada penelitian ini terdapat empat tahapan penelitian sebagai berikut:

1. Tahapan Sebelum Lapangan

Tahap sebelum lapangan meliputi kegiatan penentuan fokus penyesuaian paradigma dengan teori peninjauan alat peneliti, mencakup observasi lapangan dan permohonan izin kepada subyek yang diteliti, konsultasi fokus penelitian, penyusunan usulan penelitian.

2. Tahapan Pengerjaan Lapangan

Tahapan pengerjaan lapangan ini meliputi pengumpulan data-data pendukung dengan datang langsung ke objek penelitian yaitu PT.Telkom Akses Cabang Kedaton

3. Tahapan Analisis Data

Tahap analisis data meliputi analisis data baik yang diperoleh melalui observasi maupun wawancara, kemudian dilakukan penafsiran data sesuai dengan konteks permasalahan yang diteliti selanjutnya melakukan pengecekan keabsahan data dengan cara mengecek sumber data yang didapat dan metode perolehan data sehingga data benar-benar valid sebagai dasar dan bahan untuk memberikan makna data yang merupakan proses penentuan dalam memahami konteks penelitian yang sedang diteliti.

5. Tahapan Penulisan Laporan

Tahap penulisan laporan meliputi kegiatan penyusunan hasil penelitian dari semua rangkaian kegiatan pengumpulan data sampai pemberian

makna data. Setelah itu melakukan konsultasi hasil penelitian dengan dosen pembimbing untuk mendapatkan perbaikan saran-saran demi kesempurnaan skripsi yang kemudian ditindak lanjuti hasil bimbingan tersebut dengan penulis skripsi dengan sempurna. Langkah terakhir melakukan pengurusan kelengkapan persyaratan untuk ujian skripsi.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

PT. Telkom Akses (PTTA) merupakan anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Telkom. PTTA bergerak dalam bisnis penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan. PT. Telkom Akses didirikan pada tanggal 12 Desember 2012 (12/12/12) di hadapan notaries Siti Safarijah, SH, melalui aktenomor No.20 tanggal 26 November 2012 dengan kedudukan perusahaan berada di Gedung Telkom Jakarta Barat, Jl. S. Parman Kav.8 Jakarta Barat 11440.

Dalam perkembangan usaha, kemudian perusahaan ini memiliki wilayah cabang operasi PT. Telkom Akses yang berada di seluruh Kawasan Nusantara yang terbagi dalam lima wilayah operasi, yaitu : 1) Wilayah Operasi Sumatera, 2) Wilayah Operasi Jakarta Banten, 3) Wilayah Operasi JabarJateng, 4) Wilayah OperasiJatim Bali MataramKupang, 5) Wilayah Operasi Kalimantan Sulawesi Maluku Papua.

##### **4.1.1 Visi dan Misi Objek Penelitian**

###### **a. Visi**

Menjadi Perusahaan jasa operasi dan pemeliharaan jaringan broadband dan jasa konstruksi infrastuktur telekomunikasi yang terdepan di kawasan nusantara yang berorientasi kepada kualitas prima dan kepuasan seluruh stakeholder.

###### **b. Misi**

- 1) Mendukung suksesnya pengembangan perluasan dan peningkatan kualitas infrastruktur jaringan akses PT.TelekomunikasiTbk.
- 2) Memberikan layanan prima dengan orientasi tepat mutu, tepat waktu dan tepat volume infrastruktur jaringan akses.
- 3) Menciptakan tenaga kerja yang profesional, handal dan cakap di bidang teknologi jaringan akses dan membina hubungan baik dengan lingkungan terkait pekerjaan konstruksi.
- 4) Memberikan hasil terbaik bagi seluruh stakeholder.

## 4.2 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini diambil sampel sebanyak 70 orang yang terdiri dari berbagai jabatan dan tugas pekerjaannya. Kuesioner yang telah disebar sesuai dengan perhitungan penentuan jumlah sampel dengan menggunakan *metode Slovin* yaitu sebanyak 70 responden. Jumlah kuesioner yang kembali sama dengan jumlah kuesioner yang disebar. Karakteristik responden terbagi berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan divisi/bagian, yaitu sebagai berikut:

### 4.2.1 Jenis Kelamin

Berikut adalah karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

**Tabel 4.1 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	47	67%
2	Perempuan	23	33%
Total		70	100%

Sumber: data diolah, 2020.



Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 70 orang responden terdapat 47 responden (67%) berjenis kelamin laki-laki dan 23 responden lainnya (33%) berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan tabel di atas karyawan PT.Telkom Akses Cabang Kedaton didominasi yang berjenis kelamin laki-laki.

#### 4.2.2 Usia

Berikut adalah karakteristik responden berdasarkan usia:

**Tabel 4.2 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 25 tahun	7	10%
2	26 - 30 tahun	15	21%
3	31 - 35 tahun	26	37%
4	36 - 40 tahun	10	14%
5	41 - 45 tahun	7	10%
6	> 46 tahun	5	7%
Total		70	100%

Sumber: data diolah, 2020.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 70 orang responden terdapat 7 responden (10%) berusia < 25 tahun, 15 responden (21%) berusia 26-30 tahun, 26 responden (37%) berusia 31-35 tahun, 10 responden (14%) berusia 36-40 tahun, 7 responden (10%) berusia 41-45 tahun, dan 5 responden lainnya (7%) berusia > 46 tahun. Berdasarkan tabel di atas karyawan PT.Telkom Akses Cabang Kedaton didominasi dengan usia 31-35 tahun.

#### 4.2.3 Tingkat Pendidikan

Berikut adalah karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan:

**Tabel 4.3 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	SMA/Sederajat	30	43%
2	Diploma 3 (D3)	12	17%
3	Sarjana (S1)	18	26%
4	Pasca Sarjana (S2)	10	14%
Total		70	100%

Sumber: data diolah, 2020.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 70 orang responden 30 responden (43%) tingkat pendidikan terakhir yaitu SMA/Sederajat, 12 responden (17%) tingkat pendidikan terakhir yaitu Diploma 3 (D3), 18 responden (26%) tingkat pendidikan terakhir yaitu Sarjana (S1), dan 10 responden lainnya (14%) tingkat pendidikan terakhir yaitu Pasca Sarjana (S2). Berdasarkan tabel diatas karyawan PT.Telkom Akses Cabang Kedaton di dominasi dengan karyawan tingkat pendidikan akhissr SMA/Sederajat.

#### **4.2.4 Divisi / Bagian**

Berikut adalah karakteristik responden berdasarkan Divisi / Bagian:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi / Bagian**

NO	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1.	Site Manager PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	2	3%
2.	Team Leader PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	9	13%
3.	Staff PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	6	9%
4.	Teknisi Pt.Telkom Akses Cabang Kedaton	40	57%

5.	Mgr Oprasi PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	1	1%
6.	Helpdesk PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	5	7%
7.	Pengawas PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	1	1%
8.	Surveyor PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	3	5%
9.	Drafter PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	1	1%
10.	Project Surveyor PT.Telkom Akses Cabang Kedaton	2	3%
Total		70	100%

Sumber : Data Primer diolah 2020

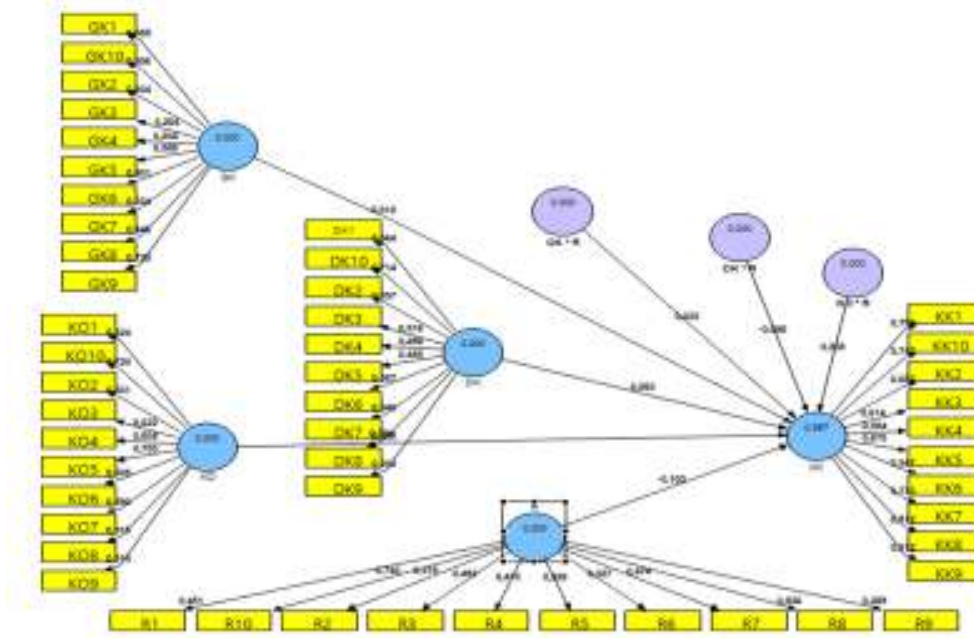
Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 70 orang responden, 2 responden (3%) dari bidang Site Manager, 9 responden (13%) dari bidang Team Leader, 6 responden (9%) dari bidang Staff, 40 responden (57%) dari bidang Teknisi, 1 orang responden (1%) dari bidang Mgr Oprasi, 5 responden (7%) dari bidang Helpdesk, 1 responden (1%) dari bagian pengawas. 3 responden (5%) dari bidang Surveyor, 1 orang responden (1%) dari bidang Drafter, dan 2 responden lainnya (3%) dari bidang Project. Berdasarkan tabel diatas karyawan PT.Telkom Akses yang paling banyak memberikan responden dari bidang Teknisi yaitu sebanyak 40 responden (57%).

### 4.3 Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan aplikasi smart PLS2.0 memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

### 4.3.1 Menilai Outer Model atau Measurement Model

#### 1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)



**Gambar 4.1** Pengujian Model Pengukuran

#### a. *Convergent Validity*

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest mempresentasi variabel laten untuk di ukur. *Convergen Validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading*. Ukuran refleksi individual dapat di katakan berkorelasi jika nilai *loading factor*  $>0,4$ . Sehingga dapat memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel manifest yang nilai nya  $< 0,4$ . Harus di *drop* dari model.

**Tabel 4.5** Nilai *Loading Factor* Konstruk Gaya Kepemimpinan.

KODE	Loading Factor
GK1	0,585
GK2	0,604
GK3	0,264
GK4	0,204
GK5	0,588

GK6	0,401
GK7	0,534
GK8	0,446
GK9	0,729
GK10	0,556

Sumber: Data Primer diolah,2020

Berdasarkan Tabel 4.5 bahwa nilai *loading factor* terdapat beberapa variabel manifest yang nilainya  $< 0.4$ , yaitu variabel manifest GK3 (0,264) dan GK4 (0,204). Oleh karena itu, variabel-variabel manifest tersebut harus dikeluarkan dari model.

**Tabel 4.6 Nilai *Loading Factor* Konstruk Disiplin Kerja.**

KODE	Loading Factor
DK1	0,564
DK2	0,367
DK3	0,516
DK4	0,496
DK5	0,485
DK6	0,367
DK7	0,540
DK8	0,774
DK9	0,232
DK10	0,714

Sumber: Data Primer diolah,2020

Berdasarkan Tabel 4.6 bahwa nilai *loading factor* terdapat beberapa variabel manifest yang nilainya  $< 0.4$ , yaitu variabel manifest DK2 (0,367), DK6 (0,367), dan DK9 (0,232). Oleh karena itu, variabel-variabel manifest tersebut harus dikeluarkan dari model.

**Tabel 4.7 Nilai *Loading Factor* Konstruk Komitmen Organisasi.**

KODE	Loading Factor
KO1	0,824
KO2	0,831
KO3	0,622

KO4	0,604
KO5	0,753
KO6	0,605
KO7	0,890
KO8	0,915
KO9	0,915
KO10	0,720

Sumber: Data Primer diolah,2020

Berdasarkan Tabel 4.7 bahwa nilai *loading factor* tidak ada yang nilai nya  $< 0.4$ , oleh karena itu, tidak ada variabel manifest yang harus di keluarkan dari model.

**Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* Konstruk Reward.**

KODE	Loading Factor
R1	0,451
R2	0,319
R3	0,492
R4	0,470
R5	0,326
R6	0,327
R7	0,474
R8	0,836
R9	0,289
R10	0,740

Sumber: Data Primer diolah,2020

Berdasarkan Tabel 4.8 bahwa nilai *loading factor* terdapat beberapa variabel manifest yang nilainya  $< 0.4$ , yaitu variabel manifest R2 (0,319), R5 (0,326), R6 (0,327), dan R9 (0,289). Oleh karena itu variabel-variabel manifest tersebut harus dikeluarkan dari model.

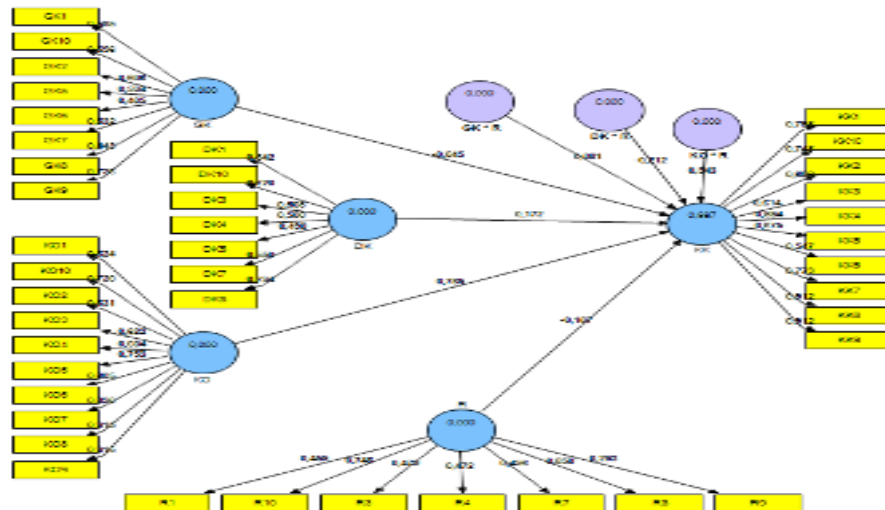
**Tabel 4.9 Nilai *Loading Factor* Konstruk Kinerja Karyawan.**

KODE	Loading Factor
KK1	0,726
KK2	0,627

KK3	0,614
KK4	0,594
KK5	0,675
KK6	0,547
KK7	0,773
KK8	0,912
KK9	0,912
KK10	0,746

Sumber: Data Primer diolah,2020

Berdasarkan Tabel 4.9 bahwa nilai *loading factor* tidak ada yang nilainya



< 0.4, oleh karena itu, tidak ada variabel manifest yang harus di keluarkan.

**Gambar 4.2** Model Modifikasi

Estimasi ulang model pengukur dilakukan karena terdapat beberapa variabel manifest yang nilai faktor loadingnya < 0.4, oleh karna itu variabel-variabel tersebut didrop dari model agar tidak mempengaruhi hasil bootstrapping.

**Tabel 4.10** Rangkuman Nilai *Loading Factor*

Kode	Gaya Kepemimpinan	Disiplin Kerja	Komitmen Organisasi	Reward	Kinerja Karyawan
GK1	0,585				
GK2	0,604				

GK5	0,588				
GK6	0,401				
GK7	0,534				
GK8	0,446				
GK9	0,729				
GK10	0,556				
DK1		0,564			
DK3		0,516			
DK4		0,496			
DK5		0,485			
DK7		0,54			
DK8		0,774			
DK10		0,714			
KO1			0,824		
KO2			0,831		

**Lanjutan Tabel 4.10 Rangkuman Nilai Loading Factor**

KO3			0,622		
KO4			0,604		
KO5			0,753		
KO6			0,605		
KO7			0,89		
KO8			0,915		
KO9			0,915		
KO10			0,72		
R1				0,451	
R3				0,492	
R4				0,47	
R7				0,474	
R8				0,836	
R10				0,74	
KK1					0,726
KK2					0,627
KK3					0,614
KK4					0,594
KK5					0,675
KK6					0,547
KK7					0,773
KK8					0,912



KK9					0,912
KK10					0,746

Sumber: Data Primer diolah 2020

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai *Loading Factor* dari semua variabel manifest ang telah di uji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *Loading Factor* > 0.4, sehingga nilai dari *loading factor* diatas dikatakan valid jika nilai AVE > 0.5

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

**Tabel 4.11 Nilai *Average Variance Extracted (AVE)***

Kode	AVE
GK	0,598934
DK	0,548113
KO	0,578158
R	0,70508
KK	0,548105
GK * R	0,761867
DK * R	0,745068
KO * R	0,763432

Sumber: data primer diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.5, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel diatas telah memenuhi kaidah-kaidah model pengukuran dan bisa dikatakan valid.

c. *Communality*

Kode	communality
GK	0,598934
DK	0,548113
KO	0,578158

<i>Communality</i>	R	0,70508	<b>Tabel 4.12 Nilai</b>
	KK	0,548105	
	GK * R	0,761867	
	DK * R	0,745068	
	KO * R	0,763432	

Sumber: data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.12 menyatakan bahwa nilai *communality* > 0.5, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel diatas telah memenuhi kaidah-kaidah model pengukuran.

*d. Composit Reliability*

Selain melihat nilai *loading factor* sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga terdapat uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu kunstruk. Dalam PLS –SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* nilai nya > 0.5, dan *Composit Reliability* nilainya > 0.7.

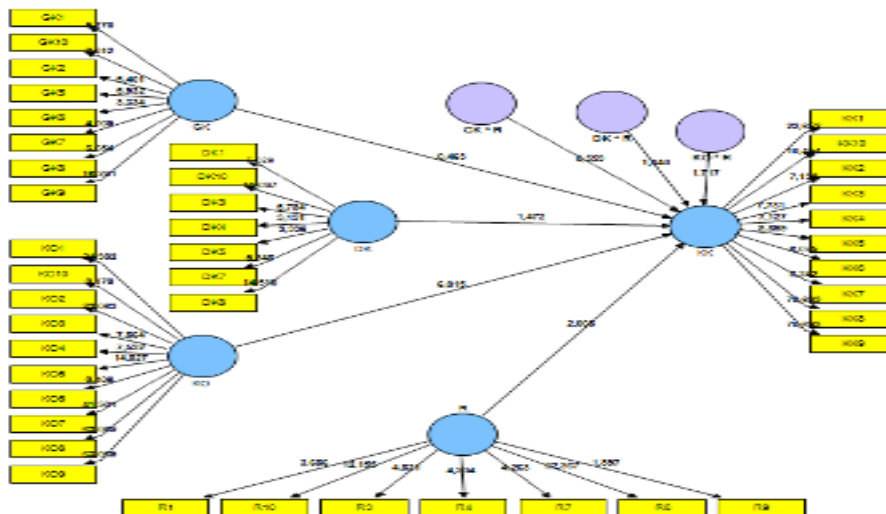
**Tabel 4.13 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composit Reliability***

Kode	Cronbachs Alpha	Kode	Composite Reliability
GK	0,637438	GK	0,783608
DK	0,666272	DK	0,788868
KO	0,726915	KO	0,937081
R	0,606996	R	0,763943
KK	0,90127	KK	0,920066
GK * R	0,981055	GK * R	0,972536
DK * R	0,977545	DK * R	0,976776
KO * R	0,983848	KO * R	0,987825

Sumber : da

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0.5 dan *Composit Reliability* > 0.7, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua konstur memenuhi kreteria dan semua variabel diatas dikatan reliabel.

#### 4.3.2 Pengujian Model Struktural (*inner model*)



Gambar 4.3 Hasil Analisis *Bootstrapping*

##### a. R-Square (R<sup>2</sup>)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya persentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat R-Square (R<sup>2</sup>).

Tabel 4.14 Nilai R-Square (R<sup>2</sup>).

Variabel Endogen	R Square
Kinerja Karyawan	0,513

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan sistem *reward* sebagai variabel pemoderasi memberikan nilai sebesar 0.513, yang dapat diinterpretasikan oleh variabilitas konstruk gaya kepemimpinan, disiplin kerja, komitmen organisasi dan sistem *reward* adalah sebesar 51,3% . sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

b. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan t-statistik. Dalam metode *bootsrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-values* > 1.96, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.

Berikut merupakan hipotesis-hipotesis yang di ajukan pada penelitian kali ini:

1.  $H_a$  : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan  
 $H_o$  : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2.  $H_a$  : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai  
 $H_o$  : Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
3.  $H_a$  : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan  
 $H_o$  : Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
4.  $H_a$  : Sistem *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan  
 $H_o$  : Sistem *Reward* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5.  $H_a$  : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh *Reward*

Ho : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh *Reward*

6. Ha : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh *Reward*

Ho : Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh *Reward*

7. Ha : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh *Reward*

Ho : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh *Reward*

**Tabel 4.15 Path Coefficient**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>Standard Error (STERR)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>
GK -> KK	0,784861	0,787421	0,070638	0,070638	12,385203
DK -> KK	1,182736	1,181849	0,075796	0,075796	10,604109
KO -> KK	0,650044	0,653389	0,0714	0,0714	9,104244
R -> KK	0,234527	0,234713	0,018878	0,018878	12,423283
GK * R -> KK	0,024865	0,030367	0,142809	0,142809	0,174116
DK * R -> KK	1,32828	1,32622	0,171233	0,171233	6,50914
KO * R -> KK	1,411145	1,403386	0,164279	0,164279	8,589919

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara GK dengan KK adalah positif yaitu sebesar 0,784861. Namun T-statistik sebesar 12,385203 (>1.96) Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini “Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan” Diterima.

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara DK dengan KK adalah positif sebesar 1,182736. Namun T- statistik sebesar 10,604109 (>1.96).

Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini “Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai” Diterima.

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara KO dengan KK adalah positif sebesar 0,650044. Namun T- statistik sebesar 9,104244(>1.96) Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini “Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan” Diterima.

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara R dengan KK adalah positif sebesar 0,234527. Namun T- statistik sebesar 12,423283(>1.96) Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini “*Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan” Diterima.

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara GK\*R dengan KK adalah positif sebesar 0,024865. Namun T- statistik sebesar 0,174116 (<1.96) Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini “Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh Sistem *Reward*” Ditolak.

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara DK\*R dengan KK adalah positif sebesar 1,32828. Namun T- statistik sebesar 6,50914 (>1.96) Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini “Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai yang di moderasi oleh *Reward*” Diterima.

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara KO\*R dengan KK adalah positif sebesar 1,411145. Namun T- statistik sebesar 8,589919 (>1.96) Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini “Komitmen Organisasi

berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di moderasi oleh *Reward*”

Diterima.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Pemoderasi Pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-statistik 12,385203 ( $>1.96$ ) dengan nilai original sample sebesar 0,784861 yang menyatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah positif
2. Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-statistik 10,604109 ( $>1.96$ ) dengan nilai original sample sebesar 1,181849 yang menyatakan bahwa hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif.
3. Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-statistik sebesar 9,104244 ( $>1.96$ ) dengan nilai original sample sebesar 0,653389 yang menyatakan bahwa hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif.
4. Terdapat pengaruh antara sistem *reward* terhadap kinerja karyawan dengan nilai T-statistik sebesar 12,423283 ( $>1.96$ ) dengan nilai original sample sebesar 0,234713 yang menyatakan bahwa hubungan antara *reward* adalah positif



5. Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward* dengan nilai T-statistik sebesar 0,174116 (<1.96) dengan nilai original sample sebesar 0,024865 yang menyatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward* adalah positif.
6. Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward* dengan nilai T-statistik 6,50914 (>1.96) dengan nilai original sample sebesar 1,32828 yang menyatakan bahwa hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh sistem *reward* adalah positif.
7. Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward* dengan nilai T-statistik 8,589919 (>1.96) dengan nilai original sample sebesar 1,411145 yang menyatakan bahwa hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh sistem *reward* adalah positif.

## **5.2 Saran**

1. Saran yang diberikan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti kembali pada populasi yang berbeda dan objek penelitian yang sudah besar seperti Bank Indonesia atau Garuda Indonesia.
2. Saran yang di berikan terkait gaya kepemimpinan disiplin kerja dan komitmen organisasi agar lebih meningkatkan pengaruh nya terhadap kinerja karyawan agar terwujudnya tujuan yang akan di capai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Diska, W, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Reward sebagai variable pemoderasi (studikasu PT.Telkom Akses Solo). Eprints.ums.ac.id diakses tahun 2019.
- Fitriani, Widya.(2019). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan notifikasi kerja sebagai variabel intervening. Bandar Lampung. Osf.io. diakses tahun 2019
- Lina. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan system Reward sebagai variable pemoderasi. Yogyakarta. Eprints.ac.id diakses tahun 2019
- Sabdo, T, P.(2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani Kph Kedu Utara. Yogyakarta. Eprints.uny.ac.id diakses tahun 2019
- Zulfikar. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian umum sekretariat daerah. Jurnal.umuslim.ac.id. diakses tahun 2019

### **Buku:**

- AA. Mangkunegara, Prabu. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya
- AA. Mangkunegara, Prabu. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya
- AA. Mangkunegara, Prabu. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya
- Amirullah. (2015). Pengantar Manajemen. Jakarta. Mitra Wacana Media. Badrudin.
- Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta
- Darmawan. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ghozali, Imama, Hengky, Latan. 2015. Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS untuk penelitian Empiris. BP Undip. Semarang.

- Ghozali, Imama, Hengky, Latan. 2015. Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS untuk penelitian Empiris. BP Undip. Semarang.
- Haryono. (2017). Metode SEM untuk penelitian manajemen menggunakan PLS. Luxima Metro Media
- Hasibuan, Malayu. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta Bumi Aksa
- Irmayanti, Ade. (2013). Penghargaan (*reward*) dan Hukuman (*Punishment*) dalam Organisasi.
- Ivancevich, Konoposke, dan Matteson. (2011). Perilaku dan Manajemen Organisasi. Edisi ketujuh. Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Juniarari. (2011). Komitmen Organisasi. Jakarta
- Kadarisman, Muhammad. (2012). Manajemen Kompensasi. Jakarta. Rajawali Pers.
- Luthans, Fred. (2012). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mayer, Allen. (2013). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment of organization*. Jakarta PT. Alex Media Komputindo.
- Moeheriono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Ramadhani, Arif. (2011). Penilaian Kerja. PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Singodimenjo, Sutrisno. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja. Jakarta. Kencana Edy.
- Siswanto, Bejo. (2010). Manajemen Tenaga Kencana Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja. Bandung. Sinar Baru.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kuantitatif Dan R&D). Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kuantitatif Dan R&D). Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kuantitatif Dan R&D). Alfabeta. Bandung.

- Sugiyono.(2013). MetodePenelitian (PendekatanKuantitatif, Kuantitatif Dan R&D). Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono.(2012). MetodePenelitian (PendekatanKuantitatif, Kuantitatif Dan R&D). Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno, Edy. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Kencana Perdana.
- Thoha, Miftah. (2012). Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta. Rajawali Pers
- Veithzal, Rivai. Sagala, Ella. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta. Rajawali Pers.
- Zelvia, Debby. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Karyawan PT. Telkom Medan. Skripsi Universitas Sumatera Utara.

# Lampiran

## **Lampiran 1.**

### **Kuesioner Penelitian**

#### **PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth,  
Bapak/Ibu pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung  
di tempat.

Saya adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung yang sedang melakukan penelitian , Sehubungan dengan hal tersebut, saya meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sekitar 5-10 menit untuk mengisi kuesioner yang saya ajukan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan penelitian yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Pemoderisasi Pada PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Di Bandar Lampung.**

Oleh karena itu, saya mengharapkan kuesioner ini diisi sesuai dengan fakta yang terjadi. Pengisian kuesioner ini semata-mata hanya untuk keperluan penelitian ilmiah .. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak akan berkaitan dengan penilaian kinerja, citradiri, atau kedudukan Anda. Untuk itu, saya menjamin kerahasiaan Bapak/Ibu sekalian.

Atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

**TOTON,SE. M.Si.**  
**NID. 0202056203**

---

## IDENTITAS RESPONDEN

---

Pilihlah salah satu jawaban dengan memberikan tanda silang [X] pada kotak yang disediakan.

1. Jenis kelamin Anda:

[1] Pria

[2] Wanita

2. Berapakah usia Anda?

[1] < 25 tahun

[2] 26 - 30 tahun

[3] 31 - 35 tahun

[4] 36 – 40 tahun

[5] 41 – 45 tahun

[6] >46 tahun

3. Tingkat pendidikan terakhir Anda:

[1] SMA/Sederajat

[2] Diploma (D1/D2/D3)

[3] Sarjana (S1)

[4] Pascasarjana

4. Bekerja di bagian apakah Anda saat ini? \_\_\_\_\_

---

## PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

---

1. Bacalah setiap pernyataan kuesioner ini dengan baik.

2. Berikan jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang tersedia yang sesuai dengan keadaan diri Anda.

3. Angka yang tertulis pada kolom jawaban sebagai berikut:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

---

**DAFTAR PERNYATAAN**

---

**A. Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan saya dapat memberikan pengarahan yang jelas dan dapat di mengerti oleh karyawan.					
2	Pimpinan saya menyediakan waktu dan tenaga untuk memberikan arahan dan semangat bagi karyawan					
3	Pimpinan saya mampu berkomunikasi dengan sangat baik.					
4	Informasi yang disampaikan oleh pimpinan saya dapat dipahami dengan baik.					
5	Pimpinan saya dapat menciptakan komunikasi antar bagian agar terjalin dengan baik					
6	Pimpinan saya mampu mengambil keputusan yang tepat dalam waktu yang singkat					
7	Pimpinan saya selalu menjelaskan pengambilan keputusan yang telah dipilih					
8	Pimpinan saya menganggap keputusan yang dibuatnya adalah keputusan mutlak					
9	Pimpinan saya selalu memberikan motivasi yang dapat membangkitkan semangat kerja					
10	Setiap karyawan di kantor mampu menerima bimbingan dan dorongan serta pengawasan yang diberikan					



## B. Disiplin Kerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya tiba ditempat kerja selalu tepat waktu					
2	Saya sadar frekuensi kehadiran salah satu tolak ukur dan kewajiban dalam kedisiplinan karyawan					
3	Saya selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tepat dan teliti					
5	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja					
6	Saya selalu berada di meja kantor selama jam kerja berlangsung					
7	Saya menaati peraturan kerja demi kenyamanan dan kelancaran kerja					
8	Saya menerima sanksi jika tidak hadir tepat waktu					
9	Saya memiliki rasa tanggung jawab pribadi yang tinggi dalam bekerja					
10	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					

## C. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya akan merasa bahagia menghabiskan sisa karir saya saya di perusahaan ini					
2	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya					

	juga					
3	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini					
4	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini masalah utama dan masalah biasa di tempat kerja saya					
5	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini					
6	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang					
7	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya					
8	Saya merasa belum memberikan kontribusi yang banyak bagi perusahaan ini					
9	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya					
10	Saya merasa bahagia bekerja di perusahaan ini					

#### D. Reward

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Gaji yang saya terima tidak dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari					
2	Gaji yang saya terima sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
3	Gaji yang saya terima sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku					
4	Prestasi kerja dihargai dengan bonus tahunan					

5	Walaupun hasil kerja saya melebihi target namun perusahaan tidak memberikan bonus/tunjangan tambahan					
6	Pemberian insentif yang diberikan dengan perusahaan yang berlaku					
7	Pemberian insentif yang diterapkan manajemen perusahaan cukup adil					
8	Tunjangan yang diberikan membuat saya dihargai oleh perusahaan					
9	Program pelatihan yang diberikan perusahaan menambah kesempatan karyawan untuk kemampuan karirnya					
10	Karyawan yang masa kerjanya lebih lama belum tentu lebih cepat dipromosikan					

#### E. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mampu memahami pekerjaan dengan cepat dan tepat					
2	Saya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi apa yang ditargetkan					
3	Kualitas hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan					
4	Mampu menetapkan sasaran yang jelas bagi diri sendiri,					

	tujuan departemen, divisi atau pusat manajemen					
5	Mampu bertanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan					
6	Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran perusahaan					
7	Saya mampu bekerjasama dengan tim dan mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar					
8	Saya mampu berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stackholder lain.					
9	Saya mampu menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah selesai					
10	Saya mampu menyampaikan dan mendapatkan informasi secara efektif baik lisan maupun tulisan					

**Lampiran 2. Karakteristik Responden PT.Telkom Akses Cabang Kedaton Bandar Lampung**

No	Jenis Kelamin	Usia	Tingkat Pendidikan	Bagian/Devisi
1	Laki-Laki	>46 Tahun	Pasca Sarjana (S2)	Site Manager
2	Laki-Laki	>46 Tahun	Pasca Sarjana (S2)	Site Manager
3	Laki-Laki	>46 Tahun	Pasca Sarjana (S2)	Team Leader
4	Perempuan	31-35 Tahun	Pasca Sarjana (S2)	Team Leader
5	Laki-Laki	>46 Tahun	Pasca Sarjana (S2)	Team Leader
6	Perempuan	>46 Tahun	Pasca Sarjana (S2)	Team Leader
7	Laki-Laki	41-45tahun	Pasca Sarjana (S2)	Team Leader
8	Perempuan	31-35 Tahun	Pasca Sarjana (S2)	Team Leader
9	Perempuan	31-35 Tahun	Pasca Sarjana (S2)	Team Leader
10	Perempuan	31-35 Tahun	Pasca Sarjana (S2)	Team Leader
11	Perempuan	36-40 Tahun	Sarjana (S1)	Team Leader
12	Perempuan	36-40 Tahun	Sarjana (S1)	Staff
13	Perempuan	36-40 Tahun	Sarjana (S1)	Staff
14	Perempuan	36-40 Tahun	Sarjana (S1)	Staff
15	Perempuan	<25 Tahun	SMA/Sederajat	Staff
16	Perempuan	<25 Tahun	SMA/Sederajat	Staff
17	Perempuan	<25 Tahun	SMA/Sederajat	Staff
18	Laki-Laki	<25 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
19	Laki-Laki	<25 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
20	Laki-Laki	41-45tahun	Sarjana (S1)	Teknisi
21	Laki-Laki	41-45tahun	Sarjana (S1)	Teknisi
22	Laki-Laki	<25 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
23	Laki-Laki	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
24	Laki-Laki	36-40 Tahun	Diploma 3 (D3)	Teknisi
25	Laki-Laki	36-40 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
26	Laki-Laki	31-35 Tahun	Diploma 3 (D3)	Teknisi
27	Perempuan	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
28	Perempuan	<25 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
29	Perempuan	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
30	Perempuan	36-40 Tahun	Diploma 3 (D3)	Teknisi
31	Perempuan	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
32	Laki-Laki	41-45 Tahun	Diploma 3 (D3)	Teknisi
33	Laki-Laki	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
34	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
35	Laki-Laki	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
36	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
37	Laki-Laki	26-30 Tahun	Diploma 3 (D3)	Teknisi
38	Laki-Laki	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
39	Laki-Laki	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
40	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi

41	Laki-Laki	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
42	Laki-Laki	26-30 Tahun	Diploma 3 (D3)	Teknisi
43	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
44	Laki-Laki	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
45	Laki-Laki	31-35 Tahun	Diploma 3 (D3)	Teknisi
46	Laki-Laki	31-35 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
47	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
48	Laki-Laki	36-40 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
49	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
50	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
51	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
52	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
53	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
54	Laki-Laki	26-30 Tahun	SMA/Sederajat	Teknisi
55	Laki-Laki	26-30 Tahun	Sarjana (S1)	Teknisi
56	Laki-Laki	31-35 Tahun	Sarjana (S1)	Teknisi
57	Laki-Laki	31-35 Tahun	Sarjana (S1)	Teknisi
58	Laki-Laki	36-40 Tahun	Sarjana (S1)	Mgr Oprasional
59	Laki-Laki	36-40 Tahun	Sarjana (S1)	Helpdesk
60	Perempuan	26-30 Tahun	Diploma 3 (D3)	Helpdesk
61	Perempuan	26-30 Tahun	Diploma 3 (D3)	Helpdesk
62	Laki-Laki	31-35 Tahun	Sarjana (S1)	Helpdesk
63	Perempuan	31-35 Tahun	Sarjana (S1)	Helpdesk
64	Perempuan	41-45tahun	Sarjana (S1)	Pengawas
65	Laki-Laki	41-45tahun	Sarjana (S1)	Surveyor
66	Laki-Laki	26-30 Tahun	Sarjana (S1)	Surveyor
67	Perempuan	26-30 Tahun	Sarjana (S1)	Surveyor
68	Perempuan	41-45tahun	Sarjana (S1)	Drafter
69	Perempuan	31-35 Tahun	Sarjana (S1)	Projek Supervisor
70	Perempuan	31-35 Tahun	Sarjana (S1)	Projek Supervisor

**Lampiran 3 Hasil Kuesioner Gaya Kepemimpinsn (X1)**

GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9	GK10
5	5	4	5	4	4	4	2	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	5	4
4	4	3	3	3	3	3	5	4	4
4	5	3	2	5	3	3	4	4	4
4	3	3	3	3	3	2	2	3	3
5	3	4	4	5	4	3	4	3	4
5	4	4	4	4	4	3	4	3	4
5	4	3	3	2	3	2	3	4	4
5	5	4	4	5	4	2	3	5	5
4	3	4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	3	4	5	5	4	3	4	4
4	4	3	3	3	4	5	4	4	4
3	4	4	5	5	5	4	4	4	4
3	5	3	4	5	4	4	4	3	3
5	2	4	3	4	5	3	4	5	4
4	4	4	3	3	2	2	3	3	4
4	5	4	5	4	4	2	3	4	4
4	5	4	4	3	2	3	4	3	4
4	5	5	5	4	5	3	4	4	4
4	4	5	5	4	5	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	2	3	2	5	3
3	2	3	4	4	3	4	4	3	3
4	3	4	4	4	4	2	2	4	3
4	3	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	3	4	3	3	4	2	4	4
3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
2	2	2	2	3	3	3	3	4	4
2	4	4	4	4	4	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	5	3	4	5	3	3	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4

4	4	4	5	4	4	3	2	4	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	2	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
3	2	3	3	3	3	3	2	5	3
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	2	3	4
4	5	3	3	5	3	4	4	5	4
5	4	2	2	3	3	4	4	4	5
4	3	3	3	5	4	4	5	3	4
4	4	3	4	4	4	3	3	4	3
4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
4	4	2	4	5	4	4	2	4	4
5	4	4	5	3	4	4	2	4	3
4	3	3	4	4	3	4	2	4	4
3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	5	4	3	3	3	3	4	4
4	4	5	4	3	3	2	2	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	5	3	4	2	3	2	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
5	5	3	3	3	3	4	3	4	4
4	5	4	3	4	4	3	4	4	5
5	5	3	4	5	3	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
3	4	4	4	5	3	3	3	4	4
4	4	3	3	4	3	4	3	5	5
286	282	261	270	281	261	246	244	269	278



**Lampiran 4 Hasil Kuesioner Disiplin Kerja (X2)**

DK1	DK2	DK3	DK4	DK5	DK6	DK7	DK8	DK9	DK10
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	4	2	5	3	3	3	3	2
3	4	4	2	4	3	4	4	3	3
4	4	4	5	2	4	4	3	4	4
4	4	4	5	3	4	4	4	3	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	3	4	3	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	3	4	5	4	3	4	5
5	4	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	2	5	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	3
3	4	4	4	3	5	3	2	3	2
3	3	3	3	3	2	3	4	4	3
4	4	4	4	3	4	3	4	4	5
4	4	5	3	3	2	5	4	4	3
5	5	4	3	3	5	4	3	4	3
5	4	4	4	4	5	4	4	3	4
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
4	3	2	3	3	2	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	5	4	4	3	4	4	4	3
4	4	5	4	4	3	3	4	4	3
4	3	4	4	4	3	5	4	3	3
4	4	5	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	3	5	4	5	5	3	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	3	4	3	3	4	5	3	4	3
4	4	4	2	2	4	3	3	4	4
5	4	4	4	3	5	3	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	5	3	4

4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
5	4	4	2	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	5	5	4	5
4	4	5	3	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	5
5	5	4	4	4	5	4	5	3	5
5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
3	3	4	4	4	4	3	2	4	3
5	4	5	4	5	3	4	4	5	5
3	3	5	4	5	3	4	4	4	5
2	2	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	5	5	5	4	3	4	4	4
4	5	4	3	4	4	3	3	4	3
4	4	3	5	3	5	3	3	4	3
4	4	4	3	2	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	5	5	4	5
4	4	4	2	4	4	3	4	4	5
4	5	4	4	5	3	4	5	3	4
3	4	4	4	5	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	3	5	4
3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
3	4	3	2	4	3	4	2	3	2
4	4	5	3	3	5	5	5	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	2	3	3	4	3
4	5	4	4	3	3	4	5	3	5
3	3	4	5	5	4	3	5	4	5
4	3	3	5	5	3	2	4	4	4
3	2	3	3	5	4	4	4	3	5
4	4	4	4	4	2	3	3	3	4
4	3	4	4	3	5	4	3	4	5
3	3	4	4	4	3	3	5	4	4
269	271	277	209	211	261	264	270	261	272

**Lampiran 5 Hasil Kuesioner Komitmen Organisasi (X3)**

KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10
4	3	4	5	4	4	2	2	4	4
3	4	4	4	4	4	2	3	5	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
2	2	3	2	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
4	3	4	4	5	4	2	2	3	4
4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
4	4	3	3	2	3	2	3	4	4
4	5	4	4	5	4	2	3	4	5
4	3	4	5	5	4	4	4	4	5
2	2	3	4	5	5	4	3	4	4
5	2	3	3	3	4	5	4	4	4
3	4	4	5	5	5	4	4	4	4
3	2	3	4	5	4	4	4	3	3
2	2	4	3	4	5	3	4	3	4
4	4	4	3	3	2	2	3	3	4
4	5	4	5	4	4	2	3	4	4
4	5	4	4	3	2	3	4	3	4
5	5	5	5	4	5	4	3	4	4
4	4	5	5	4	5	3	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	4	3	3	2	3	2	3	3
2	2	3	4	4	3	4	4	3	3
5	3	4	4	4	4	2	2	4	3
2	3	3	4	4	3	2	2	3	4
4	4	3	4	3	3	4	2	4	4
3	3	3	4	3	3	2	3	4	4
2	2	2	2	3	3	3	3	4	4
2	4	4	4	4	4	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	5	3	4	5	3	3	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4

5	4	4	5	4	4	3	2	4	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	2	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	2	3	4
4	5	3	3	5	3	4	4	5	4
5	4	2	2	3	3	4	4	4	5
4	3	3	3	5	4	4	5	3	4
4	4	3	4	4	4	3	3	4	3
4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	2	4	4
5	4	4	5	3	4	4	2	4	3
4	4	3	4	4	3	4	2	4	4
3	2	3	4	4	3	4	4	3	4
4	4	3	4	3	3	3	3	4	4
4	4	3	4	3	3	2	2	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	5	3	4	2	3	2	4
4	4	2	4	5	4	3	4	4	4
5	5	3	3	3	3	4	3	4	4
4	5	4	3	4	4	3	4	4	5
5	5	3	4	5	3	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
3	4	4	4	5	3	3	3	4	4
4	4	3	3	4	3	4	3	5	5
249	261	249	261	271	253	235	227	252	270

**Lampiran 6 Hasil Kuesioner *Reward* (X4)**

R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
5	3	3	5	4	4	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	5	4
3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
4	2	4	2	3	3	3	3	4	4
4	3	5	3	3	3	4	4	3	3
4	3	2	4	5	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	3	2	3	4	3	4	4
4	5	4	4	5	4	5	3	4	5
4	3	3	5	5	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	3	4	4
4	5	4	3	3	4	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
3	4	3	4	5	4	4	4	3	3
4	4	3	3	4	5	3	4	3	4
4	4	4	3	3	2	4	3	3	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	3	2	4	4	3	4
4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
3	4	4	5	4	5	3	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	4	3	3	2	3	2	3	3
4	2	4	4	4	3	4	4	3	3
4	3	4	4	4	4	2	5	4	3
4	3	3	4	4	3	5	4	3	4
5	4	3	4	3	3	2	5	4	4
3	3	4	4	5	3	5	3	4	4
5	2	5	2	3	3	3	3	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	3	3
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	3	3	4	5	3	3	4	3
4	4	3	4	5	4	4	4	5	4

4	4	5	5	4	4	3	5	4	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
5	4	3	4	3	2	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
3	2	4	3	3	3	3	2	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	2	3	4
4	5	4	3	5	3	4	4	5	4
5	4	4	2	3	3	4	4	4	5
4	3	4	3	5	4	4	5	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	5	3	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	2	4	4
5	4	5	5	3	4	4	2	4	3
4	4	5	4	4	3	4	2	4	4
3	2	5	4	4	3	4	4	3	4
4	4	5	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	2	5	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	5	3	4	2	3	2	4
4	4	3	4	5	4	3	4	4	4
5	5	4	3	3	3	4	3	4	4
4	5	5	3	4	4	3	4	4	5
5	5	5	4	5	3	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
3	4	5	4	5	3	3	5	4	4
4	4	5	3	4	3	4	5	5	5
254	268	264	270	281	261	237	243	261	278

**Lampiran 7 Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)**

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
4	4	5	4	3	3	4	5	5	5
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	3	4	4	3
3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
4	4	3	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	3	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	5	3	5	4	4	4	4
4	4	4	3	3	5	4	4	4	4
2	2	3	2	3	4	3	3	3	3
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
3	3	4	2	2	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	3	5	4	4	4	4	4
3	2	3	4	2	4	3	3	3	3
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
3	2	3	4	2	2	3	3	3	3
4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	4	5	5	5	5
3	3	4	4	2	4	3	3	3	3
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
3	2	3	3	2	2	5	2	2	2
4	5	4	4	4	3	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	2	2	2	2
4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	5	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	5	3	5	5	4	4	4	3
3	5	3	2	2	3	2	2	2	3
5	5	5	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	3
2	4	3	3	5	4	2	2	2	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	5	4	4	4	4	5
4	5	5	4	3	4	5	5	5	4
4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
3	3	4	5	3	4	3	3	3	3
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
279	279	292	276	275	298	275	275	275	276