

PERAN KARAKTERISTIK KEPRIBADIAN, *LEADER MEMBER EXCHANGE*, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.MATAHARI SILVERINDO JAYA (MSJ) SEMARANG
Effect of Personality Characteristics, Leader Member Exchange, Andwork Environment on Employees Performanceto PT. Matahari Silverindo Jaya (MSJ) Semarang

Muhaimin, Kunartinah, Kis Indriyaningrum
Program Studi Manajemen Universitas Stikubank
Jalan Kendeng V Bendan Ngisor, Semarang 50233
(Iming3@Yahoo.Com)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik kepribadian, *leader member exchange* dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Untuk menganalisis pengaruh tersebut, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis kuantitatif yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian (*Big Five Personality*) ternyata tidak berpengaruh secara positif dan signifikan, hal ini ditunjukkan nilai t hitung negatif dan tidak signifikan. Sedangkan *leader member exchange* dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji model penelitian “Pengaruh karakteristik kepribadian, *leader member exchange* dan lingkungan kerja terhadap kinerja”, hanya mampu menjelaskan perubahan kinerja sebesar 43,5% sedangkan sisanya sebesar 56,5 % perubahan kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel lain/ faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak diteliti. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka disarankan agar (1) Penempatan pegawai disesuaikan dengan karakteristik kepribadiannya dengan mengacu pada kemampuan dan bakat minat pegawai. (2) Seorang atasan harus dapat menjalin hubungan yang lebih baik dengan para bawahannya, sehingga diharapkan akan timbul pengaruh timbal balik dari para bawahan dengan menunjukkan kinerja yang bagus. (3) Kondisi lingkungan kerja khususnya lingkungan secara fisik diperbaiki dan dilengkapi sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaan para pegawai.

Kata kunci: karakteristik kepribadian, *leader member exchange*, lingkungan kerja, dan kinerja.

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of personality characteristics, leader member exchange and work environment on performance. To analyze the effect, the data were analyzed using a quantitative analysis of the multiple linear regression. The results showed that the characteristics of personality (Big Five Personality) did not affect positively and significantly. While the leader member exchange and work environment is positive and significant. The results of the model test study "Effect of personality characteristics, leader member exchange and work environment on performance", only able to explain changes in performance of 43.5% while the remaining 56.5% change in employee performance is explained by other variables / factors that influence the performance of employees were not studied. Based on these results, it is recommended that (1) Placement of employees adjusted to the characteristics of personality with reference to the abilities and talents of employee interests. (2) An employer must be able to establish a better relationship with their subordinates, so hopefully there will be mutual influence of the subordinates by showing good performance. (3) Conditions of work environments in particular physical environment improved and equipped so as to support the execution of tasks and jobs of the employees.

Key words: *big five personality, leader member exchange, work environment, and performance.*

PENDAHULUAN

Salah satu fokus agenda program reformasi adalah perbaikan sistem dan manajemen SDM. Hal ini dirasakan perlu dan mendesak untuk dilakukan, karena disadari bahwa elemen yang terpenting dari suatu sistem organisasi adalah manusianya. Secanggih apapun struktur, sistem, teknologi

informasi, metode dan alur kerja suatu organisasi, semua itu tidak akan dapat berjalan dengan optimal tanpa didukung SDM yang *capable* dan berintegritas. Harus disadari bahwa yang perlu dan harus diperbaiki sebenarnya adalah sistem dan manajemen SDM, karena terbuka di

yang berkualitas. Dengan pengembangan sistem SDM yang berbasis kompetensi dan kinerja diharapkan akan mendukung pelaksanaan reformasi di perusahaan-perusahaan, seperti yang akan dilakukan di PT.Matahari Silverindo Jaya Semarang..

Pengembangan SDM berbasis kompetensi ini dilakukan mengingat adanya persaingan yang semakin tajam, karena pada masa yang lalu PT.Matahari Silverindo Jaya Semarang pernah menjadi perusahaan kaca yang terbesar di Indonesia. Dengan adanya pengembangan teknologi yang semakin pesat saat ini kedudukannya bergeser menjadi peringkat ke 3 (tiga) setelah perusahaan dari Jakarta dan Surabaya. Dengan adanya hal tersebut perusahaan perlu menata ulang SDM nya untuk menghadapi persaingan.

Pengembangan SDM dan kinerja dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu menghasilkan kinerja yang baik yang mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan organisasi.

Dalam pelaksanaannya diPT.Matahari Silverindo Jaya Semarang yang sudah lama beroperasi sejak tahun 1980, para pegawai masih belum menunjukkan kinerja yang optimal. Banyak sekali pekerjaan-pekerjaan yang diberikan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang telah ditentukan. Hal ini tentunya menjadi masalah yang harus segera diatasi agar reformasi perusahaan yang sedang dijalankan ini tidak seperti berjalan di tempat. Sebagai gambaran, data kinerja bagian produksi untuk tahun 2010 berdasarkan buku Laporan Kinerja menunjukkan belum maksimal seperti apa yang diharapkan. Hampir seluruh tugas dan pekerjaan yang ada dilakukan oleh pegawai yang kurang tepat sesuai dengan prinsip MSDM yaitu "*The Right Man in The Right Place at The Right Time are at Risk*", atau orang yang tepat untuk menduduki jabatan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk menghadapi resiko yang kemungkinan terjadi. Kinerja pegawai yang tidak optimal ini

kemungkinan disebabkan oleh kurangnya kemampuan pegawai dan masih adanya pekerjaan atau jabatan yang diisi oleh pegawai yang tidak sesuai standar kompetensinya.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Mitrani et.al, 1992; Spencer and Spencer: 1993). Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut sifat, kepribadian, konsep diri, pengetahuan, maupun kemampuan/keahlian.

Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu: "*threshold competencies*" dan "*differentiating competencies*". *Threshold competencies* adalah karakteristik kepribadian utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan "*differentiating competencies*" adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang petugas perekaman data harus memiliki *trait* kepribadian *openness to experience* yang rendah, yaitu tidak terlalu kreatif, cenderung bersifat konvensional, berpikiran datar, dan tidak imajinatif karena pekerjaan yang dihadapinya bersifat rutin dan monoton, itu berarti pada tataran "*threshold competencies*", selanjutnya apabila seorang petugas perekaman data dapat menyelesaikan tugasnya sesuai waktu yang telah ditetapkan, sehingga data informasi yang disajikan dapat digunakan oleh pihak lain, maka hal ini sudah masuk kategori "*differentiating competencies*".

Untuk meningkatkan kompetensi pegawai sesuai kategori *differentiating competencies*, perlu dilakukan upaya-upaya melalui program *capacity building* (seperti pendidikan dan pelatihan) yang fokus dan terarah. Namun, upaya tersebut belum cukup mengingat antara *threshold competencies* dengan *differentiating competencies* tidak dapat dipisahkan. Penempatan seorang pegawai yang cukup juga harus

kepribadian yang sesuai untuk menduduki dan melaksanakan jabatannya. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya, selain itu perlu juga melakukan penempatan ulang para pekerjanya sesuai dengan karakteristik kepribadiannya dan uraian tugas jabatannya (*Job Discription*).

Thoresen dkk. (2004) menemukan hubungan antara kepribadian dan kinerja dalam penelitiannya yang berjudul *The Big Five Personality Trait and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages*. Pada penelitian lain mengenai *the big five personality*, menemukan bahwa dari 5 dimensi kepribadian *big five factor* dimensi *conscientiousness* dan *neuroticism* merupakan *predictor* yang paling besar terhadap kesuksesan bekerja secara umum (Barrick dkk., 2001).

Selain karakteristik kepribadian, variabel lain yang mempengaruhi rendahnya kinerja pegawaikemungkinan adalah faktor kepemimpinan. Sebagaimana diketahui, reformasi menyebabkan perubahan pada struktur organisasi dengan penempatan pegawai yang sesuai dengan bakat dan minatnya, sehingga faktor kepemimpinan sangat penting dalam penempatan pegawai tersebut. Teori kepemimpinan yang membahas hubungan interaksi atasan-bawahan adalah teori *leader member exchange* (LMX). Teori LMX merupakan pendekatan terhadap kepemimpinan dengan melihat hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam hubungan tersebut ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan atasan dan bawahan yang disebut *in-group* dan *out-group* (Robbin, 1989).

Pada *in-group*, terjalin hubungan yang berkualitas tinggi antara atasan dan bawahan. Hal ini dapat disebabkan karena antara atasan dan bawahan memiliki kesamaan karakteristik kepribadian dan persamaan sikap atau bawahan dalam kelompok ini memiliki kompetensi yang lebih baik dibandingkan bawahan pada kelompok *out-group*.

Miner (1998) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan (LMX) yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan

kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka. Hasil ini mendukung perspektif pertukaran sosial yang mana seorang pekerja mungkin akan membantu seorang pemimpin dengan melakukan pekerjaan-pekerjaan yang diinginkan dengan baik, dan bahkan melakukan pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik daripada yang seharusnya dengan harapan akan mendapatkan imbalan dari pemimpin melalui LMX (Wayne et al., 1997).

Dalam kenyataannya bahwa manusia hidup dan bersosialisasi tidak bisa lepas dari lingkungan dimana ia berada, termasuk dalam dunia kerja maka faktor lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa kondisi tempat kerja yang kurang baik menjadi penghambat penyelesaian tugas dan pekerjaan. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memadai bagi karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Menurut Alex S. Nitisemito (2000:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

Berdasarkan deskripsi di atas, penulis merasa tertarik untuk menganalisis permasalahan tersebut. Ketertarikan tersebut dimaksudkan dengan dasar alasan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel karakteristik kepribadian, dan *leader member exchange* dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Matahari Silverindo Jaya Semarang

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Karakteristik Kepribadian.

Kepribadian adalah karakteristik dinamik dan terorganisasi dari seorang individu yang mempengaruhi kognisi, motivasi, dan perilakunya. Kepribadian bersifat unik dan konsisten sehingga dapat digunakan untuk membedakan antara individu satu dengan lainnya (Feist & Feist, 2006). Keunikan inilah yang menjadikan kepribadian sebagai variabel yang digunakan untuk menggambarkan diri individu yang berbeda dengan individu lainnya.

Menurut Gordon Allport yang dikutip dalam Robbins (2002) kepribadian adalah organisasi dinamik dan sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan penyesuaian yang unik terhadap lingkungannya. Jadi kepribadian merupakan jumlah total dari cara-cara yang ditempuh individu untuk bereaksi dan berinteraksi dengan yang lain.

Pendekatan kepribadian telah mengalami perkembangan dalam berbagai perspektif teori dan setiap teori memiliki variasi tingkatan atau kategori, dan setiap tingkatan memiliki karakteristik serta keunikan masing-masing (Furnham, 2002). Keyakinan akan kemampuan kepribadian dalam menunjukkan keunikan setiap individu, menyebabkan para praktisi organisasi menggunakan aspek ini sebagai salah satu pertimbangan untuk menentukan perekrutan, pelatihan, dan promosi karyawan dalam dunia kerja (Kreitmer, 2003). Mulai tahun 1970-an, praktisi organisasi mulai menerima keberadaan *big five personality* sebagai salah satu pendekatan kepribadian yang memiliki dimensi kepribadian yang berdiri sendiri. Menurut McShane dan Glinow (2000) dimensi dalam pendekatan *big five factor* ini ada lima aspek yaitu: *conscientiousness*, *neuroticism*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *extraversion*.

Taksonomi kepribadian lima besar merupakan asesmen yang komprehensif dari kepribadian dimana individu mempersepsikan bagaimana dirinya sendiri serta bagaimana hubungan dirinya dengan orang lain. Penilaian dalam kepribadian lima besar tidak menghasilkan

satu *trait* tunggal yang dominan, tetapi menunjukkan seberapa kuat setiap *trait* dalam diri seseorang.

Trait kepribadian merupakan dimensi dari kepribadian yang merupakan kecenderungan emosional, kognitif, dan tingkah laku yang bersifat menetap dan ditampilkan individu sebagai respon terhadap berbagai situasi lingkungan (Westen, 1999).

Allport mengenalkan istilah *central trait*, yaitu kumpulan kata-kata yang biasanya digunakan oleh orang untuk mendeskripsikan individu. *Central trait* dipercaya sebagai jendela menuju kepribadian seseorang. Menurut Allport, unit dasar dari kepribadian adalah *trait* yang keberadaannya bersumber pada sistem saraf. Allport percaya bahwa *trait* menyatukan dan mengintegrasikan perilaku seseorang dengan mengakibatkan seseorang melakukan pendekatan yang serupa (baik tujuan ataupun rencananya) terhadap situasi-situasi yang berbeda. Walaupun demikian, dua orang yang memiliki *trait* yang sama tidak selalu menampilkan tindakan yang sama. Mereka dapat mengekspresikan *trait* mereka dengan cara yang berbeda. Perbedaan inilah yang membuat masing-masing individu menjadi pribadi yang unik. Oleh sebab itu Allport percaya bahwa individu hanya dapat dipahami secara parsial jika menggunakan tes-tes yang menggunakan norma kelompok.

Trait-trait dalam domain-domain dari *Big Five Personality* Costa & McCrae (1997) adalah sebagai berikut:

a. *Conscientiousness*

Conscientiousness atau hati nurani. Seseorang yang berkepribadian ini adalah yang senantiasa berkonsentrasi untuk mengejar tujuan. Dimensi dari karakteristik ini adalah pekerja keras, dapat diandalkan, efisien, dan teratur, bertanggung jawab, dan tekun. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah prestasi, berorientasi, disiplin, dan taat.

Conscientiousness, atau kesadaran, berkaitan erat dengan apakah orang tersebut perhatian, cermat, dan gigih. Orang dengan *conscientiousness* tinggi akan sangat terorganisir dan biasanya memiliki aturan sendiri b
cocok berada pada p
Sebaliknya orang g

rendah akan tidak terarah dan kurang disiplin. Namun demikian, bukan berarti mereka adalah pemalas, melainkan orang yang kurang memiliki tujuan, kurang tertarik dengan kesuksesan, dan suka bertindak secara spontan.

Conscientiousness sudah menjadi parameter penting dalam perekrutan pegawai. Sebab orang dengan *conscientiousness* tinggi biasanya lebih terorganisir, terencana, pekerja keras, dan berhati-hati. Sayangnya, jika memiliki *conscientiousness* berlebihan, akan menjadikan orang tersebut perfeksionis.

Conscientiousness berhubungan dengan performa seseorang juga. Orang dengan *conscientiousness* rendah biasanya juga suka menunda-nunda pekerjaan. Hal ini akan cukup merugikan organisasi dimana dia bekerja.

b. *Extraversion*

Extraversion yaitu tingkat kenyamanan seseorang ketika bekerja dengan orang lain. Dimensi dari karakteristik ini adalah ramah, banyak bicara, antusias, agresif, berorientasi menjaga hubungan personal. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah percaya diri, agresif, banyak bicara, bergaul, dan terbuka.

Extraversion adalah sifat kepribadian yang berhubungan dengan emosi dan perasaan senang terhadap dirinya sendiri serta lingkungan di sekitarnya. Orang dengan *extraversion* tinggi disebut dengan *extrovert*. Sebaliknya, orang dengan *extraversion* rendah disebut dengan *introvert*. Dalam organisasi, para *extrovert* cenderung untuk bersosial, mudah berteman, dan senang menjadi pusat perhatian. Sebaliknya, *introvert* cenderung menyendiri, jarang berteman, dan menjaga privasi dirinya sendiri.

Terdapat suatu kesalahan konsep yang mengatakan bahwa *introvert* adalah orang yang pemalu dan penyendiri. Sebenarnya, mereka lebih tepat dikatakan sebagai orang yang memilih-milih lingkungan sosialnya. Seorang *introvert* mungkin saja sama sekali bukan pemalu, namun memang memilih untuk melakukan aktifitas yang tidak terlalu menyentuh bidang sosial.

Para *extrovert* cenderung akan lebih suka bekerja dalam kelompok, atau pekerjaan dimana dia akan bertemu dengan banyak orang. Mereka

akan memilih untuk melakukan aktifitas yang berhubungan dengan hubungan sosial, seperti pesta, kegiatan komunitas, bisnis, atau politik. Sedangkan *introvert* akan lebih suka bekerja sendiri, atau dengan orang-orang yang setipe dengannya. Bekerja di balik layar juga akan menjadi salah satu pilihan bagi para *introvert*.

c. *Neuroticism*

Neuroticism yaitu besarnya simulasi sensasi negatif seseorang. Ini menunjukkan adanya kecenderungan untuk mengekspresikan emosi yang buruk. Dimensi dari karakteristik ini adalah gelisah, marah, emosi, dan rendah diri. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah takut, gugup, dan impuls.

Neuroticism sering dikaitkan dengan stabilitas emosi. Orang dengan *neuroticism* tinggi akan mudah terganggu, *moody*, mudah stress, mudah marah, dan sering khawatir. Orang dengan sifat seperti ini akan sangat sulit untuk merasa puas dalam pekerjaannya. Kebanyakan mereka akan bekerja secara terpaksa, sedangkan orang dengan *neuroticism* rendah akan lebih santai, tenang, emosi yang stabil, dan jauh dari pikiran buruk.

Namun, orang dengan *neuroticism* tinggi juga membawa dampak positif. Sebab mereka akan sangat perhatian terhadap performa kerjanya, dan bahkan cenderung kritis dalam menilai. Hal ini membuat mereka sangat cocok pada kondisi dimana dibutuhkan pemikiran kritis, *quality control*, dan evaluasi. Mereka akan berusaha memperoleh ketenangan dalam pengambilan keputusan dengan cara memberikan penilaian negatif terhadap keputusan yang ditawarkan, sehingga diharapkan akan dapat mengurangi risiko kegagalan.

d. *Agreeableness*

Agreeableness atau keramahan yaitu tingkat ketaatan norma individu. Dimensi dari karakteristik ini adalah sopan, percaya, ringan, senang membantu, dan murah hati. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah ramah, bersahabat, dan toleran.

Agreeableness adalah sifat kepribadian yang berhubungan dengan apa yang diterima atau hal yang

Orang dengan *agreeableness* tinggi, sangat perhatian dan mudah memberikan bantuan untuk orang lain. Sebaliknya, orang dengan *agreeableness* rendah cenderung sulit percaya, mudah curiga, suka berprasangka buruk, dan biasanya kasar.

Orang dengan *agreeableness* akan mudah diterima dalam sebuah tim atau kelompok. Mereka cocok untuk dimasukkan dalam pekerjaan yang membutuhkan jiwa saling membantu tinggi. Namun, orang dengan *agreeableness* rendah belum tentu akan bernasib buruk. Mereka akan cocok untuk ditempatkan di jenis pekerjaan yang antagonis dan membutuhkan sedikit kejutan, seperti penagih hutang dan sebagainya.

e. *Openness to experience*

Openness to experience atau terbuka terhadap pengalaman yaitu tingkat kelimpahan atau kedalaman minat seseorang terhadap pengetahuan. Dimensi dari karakteristik ini adalah ingin tahu, kreatif, dan berbudaya. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah penuh daya imajinasi, berwawasan luas, dan cerdas.

Orang dengan *openness to experience* tinggi akan mampu berpikir luas, memiliki apresiasi yang tinggi terhadap seni, ide baru, emosi, dan sensitif terhadap keindahan. Orang dengan *openness* rendah, cenderung tertutup dengan hal baru dan lebih suka mengerjakan sesuatu dengan cara tradisional dan konvensional. Jalan pemikiran mereka datar dan lurus.

Openness tinggi akan sangat mendukung pekerjaan yang berhubungan dengan kreativitas, peluang, dan seni. Para *entrepreneur* sukses kebanyakan memiliki sifat *openness* yang tinggi. Sebab mereka akan mudah menelurkan suatu ide baru dengan cara-cara yang baru pula, serta tidak takut mengambil risiko. *Openness* tinggi memang sangat menguntungkan. Namun demikian, terkadang ada pekerjaan yang membutuhkan orang dengan *openness* rendah. Sebab adanya kreativitas yang terlalu tinggi malah akan menghancurkan sistem yang sudah ada. Orang dengan *openness* rendah sangat cocok ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dengan rutinitas, namun aman bagi masa depannya.

Leader Member Exchange (LMX).

Leader Member Exchange (LMX) merupakan suatu hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dengan bawahan, dimana atasan memberikan tipe hubungan yang berbeda terhadap bawahan-bawahannya secara individual (Liden dan Graen, 1980). Proses interaksi antara atasan dan bawahan selanjutnya akan berkembang dalam berbagai kemungkinan kualitas yang dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan. Para pemimpin memiliki peranan nyata dalam membentuk pola pikir, etika dan nilai-nilai yang ada. Dalam aktivitas rutin para pemimpin juga dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi maupun dalam personalitas pegawai. Satu diantara tugas pemimpin adalah menjadikan dirinya responsif terhadap pengaruh perubahan sikap dan menjadikan dirinya imajinatif terhadap berbagai hal yang harus dipergunakan sebagai perantara untuk melakukan perubahan bagi tercapainya tujuan melalui penciptaan sasaran yang rasional.

Teori kepemimpinan yang menekankan adanya kualitas interaksi secara vertikal adalah teori pertukaran atasan-bawahan (*leader member exchange*) disebut juga dengan *Vertical Dyad Approach*. Landy (1989) menyatakan bahwa *Dyad* adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang, sehingga *vertical dyad* merupakan hubungan antara dua orang yang berada pada level yang berbeda, dalam hal ini secara vertikal dalam suatu organisasi yaitu hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang sama terhadap seluruh bawahan, teori *leader member exchange* lebih menekankan pada perbedaan gaya kepemimpinan terhadap masing-masing bawahan dalam sebuah kelompok kerja (Graen et. al, 1982). Tipe hubungan yang berbeda antara atasan dengan bawahan secara individual terbagi menjadi dua jenis yaitu hubungan LMX dengan kualitas tinggi (*high quality exchange*) dan hubungan LMX dengan kualitas rendah (*low quality exchange*). LMX dengan kualitas tinggi akan didasari pada rasa saling menghargai dan saling percaya antara atasan dan bawahan yang terjalinnya hubungan yang

Sebaliknya pada tipe hubungan LMX denganb. Kinerja. kualitas rendah akan terdapat jarak antara atasan dengan bawahannya, sehingga hubungan yang terjadi didasari pada formalitas dan sikap yang lebih terstruktur diantara mereka (Graen et. al, 1996).

Liden et. al, (1993) menyebutkan faktor-faktor yang berperan dalam mempengaruhi kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Ekspektasi Pengharapan.

Seseorang akan memiliki harapan-harapan atau ekspektasi terhadap orang lain. Dalam interaksi atasan-bawahan, seseorang membentuk ekspektasi melalui informasi yang tersedia mengenai target personal tersebut. Informasi bagi seorang atasan mengenai bawahannya dapat diperoleh melalui penilaian hasil tes, rekomendasi, wawancara, atau pengamatan secara langsung di tempat kerja. Sebaliknya, bawahan memperoleh informasi tentang atasannya melalui rekan kerja, wawancara personal dan juga pengamatan langsung di tempat kerja.

Menurut Motowidlo (dalam Liden et. al, 1993), informasi yang tersedia itu akan menjadi sampel yang mempresentasikan siapa sebenarnya orang yang menjadi sasaran pengamatan. Sampel informasi itu bisa negatif atau positif yang selanjutnya akan membentuk persepsi tentang orang tersebut dan menghasilkan harapan baik negatif maupun positif terhadap seorang atasan-bawahan. Harapan ini akan mempengaruhi proses interaksi antara dua belah pihak. Adanya harapan yang positif dari seorang atasan terhadap bawahannya akan mendorong atasan untuk membangun kepercayaan kepada bawahan dan menyediakan *feed back* yang membangun, imbalan yang sesuai, serta kesempatan pelatihan yang lebih besar. Sebaliknya, harapan yang negatif dari seorang atasan akan dimanifestasikan dalam pendelegasian tugas yang rutin dan monoton serta penyediaan *feed back*, imbalan dan kesempatan mengikuti pelatihan yang sedikit pula. Di lain pihak, bawahan yang memiliki harapan positif pada atasannya akan lebih responsif dan lebih mempunyai komitmen pada organisasi dan sebaliknya.

Teori *leader member exchange* didapatkan pada konsep pembentukan peran dan *social exchange*. Kinerja bawahan merupakan bagian penting dalam proses tersebut (Dienesch dan Liden, 1986). Atasan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan. Bila kinerja pegawai dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan selanjutnya. Proses penilaian peran juga dilakukan oleh bawahan, dimana seorang bawahan yang menilai positif atasannya akan mempengaruhi interaksi vertikal menjadi lebih baik pula.

c. Adanya Perasaan Kesamaan dan Rasa Suka.

Faktor lain yang dianggap dominan dalam mempengaruhi pembentukan tipe interaksi adalah kesamaan antara dua belah pihak baik dari segi sikap, kepribadian, dan karakteristik demografi. Faktor afeksi dalam interaksi antara atasan-bawahan dinilai memegang peranan penting (Dienesch dan Liden, 1986; Wayne dan Ferris, 1990). Dalam penelitian Philips dan Badeian (1994), juga didapatkan hasil bahwa persamaan sikap merupakan faktor penting yang mempengaruhi interaksi antara atasan-bawahan.

d. Kesamaan Demografi.

Kesamaan karakteristik individual antara atasan-bawahan seperti usia, ras, gender, tingkat pendidikan dan jabatan diprediksi dapat mempengaruhi proses interaksi. Faktor ini memang akan menimbulkan bias karena subjektivitas yang tinggi. Atasan akan memiliki kemungkinan untuk mengelompokkan bawahan *in group* bukan dari observasi yang actual, melainkan karena kesamaan karakteristik individual.

Lingkungan Kerja.

Menurut Sedarmayati (2001:1), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

a. Lingkungan Kerja Fisik.

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya).
- Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik.

Menurut Sedarmayanti (2001), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Alex S. Nitisemito (2000) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Suryadi Perwiro Sentoso (2001) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

- a. Penerangan di tempat kerja.
- b. Temperatur/Suhu Udara di tempat kerja
- c. Kelembapan di tempat kerja.
- d. Sirkulasi udara di tempat kerja.
- e. Kebisingan di tempat kerja.
- f. Getaran mekanis di tempat kerja.
- g. Bau tidak sedap di tempat kerja.
- h. Tata warna di tempat kerja.
- i. Dekorasi di tempat kerja.
- j. Musik di tempat kerja.
- k. Keamanan di tempat kerja.

Kinerja Pegawai.

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja dinilai dari tanggung jawab dan inisiatif yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, sedangkan kuantitas kerja dapat dinilai dari target capaian kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Kualitas pekerjaan meliputi: pelaksanaan tugas sesuai prosedur, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran. Kuantitas pekerjaan meliputi: target pekerjaan, ketepatan waktu, dan kontribusi.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan yang dapat diukur dengan indikator berikut: kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, waktu kerja, kerja sama dengan karyawan lainnya (Miner, 1988).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja karyawan lebih merupakan prestasi

merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik (Rue dan Byars, 1995).

Kinerja merupakan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, dimana spesifikasi penilaian ini mewakili sebuah keputusan penilaian yang dilakukan oleh ahlinya (McCoy, Caddeck, 1994).

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat, dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999).

Review Penelitian Terdahulu

Dari hasil review penelitian terdahulu menunjukkan bahwa:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Suhartanto (2006), Budiyo W (2006), Prasetyo (2008),

dan Yanuar FN (2010) menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Hastoputro (2008) dan Yanuar FN (2010) menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Yanuar FN (2010) menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

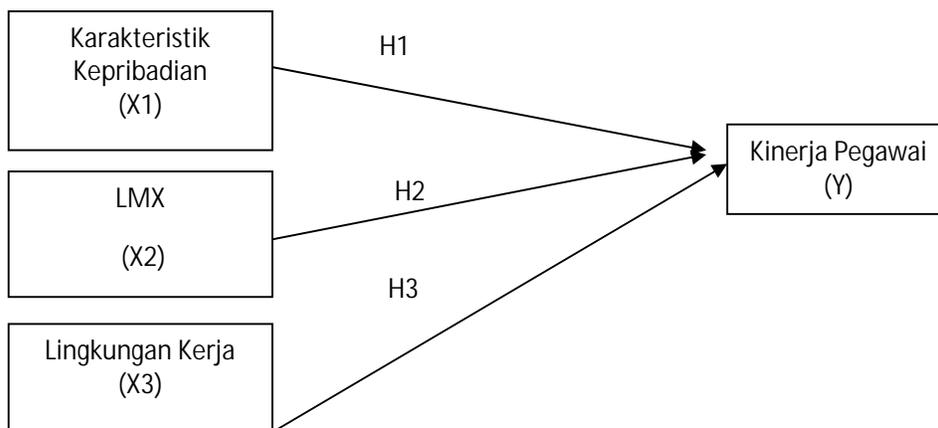
Hipotesis

Dari beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dibuat hipotesis:

1. Ada pengaruh positif karakteristik kepribadian terhadap kinerja karyawan
2. Ada pengaruh positif *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan.
3. Ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Model Grafis



Gambar 1. Model Grafis

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Matahari Silverindo Jaya Semarang yang berjumlah 328 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *Simple Random Sampling*, yaitu secara acak dari seluruh anggota populasi. Sedangkan untuk menentukan jumlah sampelnya (*Sample Size*) dengan menggunakan rumus Slovin. Jadi jumlah sampel yang diambil adalah 80 orang. Penentuan jumlah sampel ini juga didasarkan dan diperkuat oleh pendapat Uma Sekaran (2000) yang menyatakan bahwa jumlah sampel yang memadai untuk suatu penelitian adalah lebih besar dari 30 dan lebih kecil dari 200.

Jenis Data dan Metode Pengambilan Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data Primer dan data Sekunder. Instrumen pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner akan menggunakan skala likert (tujuh poin) dengan memberikan penilaian dari skala sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, ragu-ragu atau netral, agak setuju, setuju, sampai penilaian sangat setuju. Meskipun kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner baku, dalam penelitian ini kuesioner yang dipakai tetap

dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Hal ini dilakukan untuk memastikan apakah kuesioner tersebut valid dan reliabel untuk digunakan pada responden yang telah ditentukan dalam penelitian ini (Sekaran, 1992)

Metode Analisis Data.

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS for window Version 16.

Pengujian Instrumen.

Uji Validitas.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan-pernyataan pada kuesioner mampu untuk

mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2002: 153). Untuk menguji validitas ini digunakan dengan teknik analisis faktor (*construct validity*), yaitu untuk menguji apakah butir-butir pernyataan atau indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk atau variabel. Jika masing-masing butir pernyataan merupakan indikator pengukur variabel maka akan memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,4. Sebagai kriteria pemilihan item berdasarkan analisis faktor, biasanya digunakan batasan derajat kepercayaan sampel atau nilai KMO MSA dan Bartlett's test $> 0,5$. Pengolahan data untuk uji statistik dengan menggunakan program SPSS ver. 16.0 for Windows.

Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha Cronbach $> 0,6$.

Menurut Sekaran (2001), bahwa hasil uji reliabilitas apabila semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan, semakin dapat dipercaya. Reliabilitas kurang dari 0,6 dipertimbangkan kurang baik dan di atas 0,7 dianggap baik. Pengolahan data untuk uji statistik dengan menggunakan program SPSS ver. 16.0 for Windows.

Pengujian Model.

Pengujian model menggunakan analisis regresi yang terdiri dari uji koefisien determinasi serta uji F. Definisi mengenai uji regresi berganda, uji koefisien determinasi, dan uji F adalah sebagai berikut:

Analisis Regresi Berganda.

Analisis ini digunakan karena mampu mengidentifikasi dan menjelaskan variabel-variabel independen yang signifikan terhadap variabel dependen, serta mampu menjelaskan hubungan linear yang mungkin terdapat diantara variabel dependen dengan lebih dari satu variabel independen. Model anali:

berikut:

$$Y = a_1 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_1 \dots\dots\dots$$

Keterangan:

a (1,2,...): konstanta.

b (1,2,...): koefisien regresi variabel bebas (koefisien beta).

X1: Variabel Karakteristik Kepribadian.

X2: Variabel LMX.

X3: Variabel Lingkungan Kerja.

Y: Variabel Kinerja Pegawai.

e : Residual/Disturbance error.

Uji Koefisien Determinasi (R^2).

Uji ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Indikator tersebut ditunjukkan dengan angka *Adjusted R Square*. Semakin tinggi koefisien determinasi, maka semakin tinggi pula kemampuan prediktor menjelaskan terhadap prediksinya, sehingga dapat dianggap bahwa model dapat diterima dan digunakan dalam penelitian (Wheel Wright dan Makflakis, 1985).

Uji F.

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu dengan melihat nilai F dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 atau dengan cara membandingkan nilai F hitung dengan F tabel ($F_{hit} > F_{tabel}$) dan nilai sig. 0,05. Uji F dalam penelitian ini digunakan untuk menguji apakah model yang digunakan fit atau tidak.

Pengujian Hipotesis Menggunakan Uji t.

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Imam Ghazali, 2002). Pengujian melalui uji t dilakukan dengan melihat nilai t hitung dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 atau 5%.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan analisis hasil penelitian mengenai perilaku organisasi yaitu tentang "Pengaruh Karakteristik Kepribadian, Leader Member Exchange, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Analisis dimulai dengan sedikit gambaran umum

Objek penelitian, tahap berikutnya diuraikan karakteristik responden kemudian menguji hipotesis penelitian dan analisis pembahasan.

Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai obyek penelitian adalah PT. Matahari Silverindo Jaya Semarang, alasan peneliti mengambil pada obyek tersebut karena perusahaan atau organisasi tersebut merupakan organisasi yang cukup besar di Kota Semarang. Perusahaan ini pernah menjadi perusahaan atau industri kaca yang terbesar di Indonesia dan sekarang menjadi perusahaan kaca terbesar nomor 3 (tiga) di Indonesia. Karyawan yang bekerja pada perusahaan atau organisasi ini jumlahnya relatif cukup besar yaitu sebanyak 305 karyawan,

Dalam penelitian ini peneliti melakukan penyebaran kuisioner kepada responden sebanyak 80 responden dan dilakukan secara acak. Sedangkan dalam realisasinya ternyata semuanya kembali dan dapat digunakan untuk dianalisis. Pengambilan sampel tersebut dilakukan oleh peneliti karena mempertimbangkan kemudahan dalam pengambilan data yang akan di analisis dan sekaligus akan membuktikan bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor karakteristik kepribadian, leader member exchange, dan lingkungan kerja..

Deskripsi Responden

Responden yang digunakan sebagai obyek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan. PT. Matahari Silverindo Jaya Semarang.

Dalam penelitian ini identitas responden dapat diketahui melalui 5 hal yaitu : Jenis Kelamin, Umur, Masa Kerja, Pangkat/Golongan dan Pendidikan Terakhir. Berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah responden yang bekerja pada perusahaan ini berjenis kelamin laki-laki berjumlah 50 responden, dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 30 responden.

Berdasarkan umur responden menunjukkan bahwa: Responden berumur 26 th – 35 th berjumlah 49 orang, umur 36 th – 45 th berjumlah 21 orang, umur 18 th -25 th berjumlah 9 orang, umur 46 th – 55 th berjumlah 1 orang. Berdasarkan masa kerja responden menunjukkan bahwa masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 49 orang, masa kerja 5 s/d 10 tahun 25 orang, masa kerja 11 s/d 15 tahun 6 orang. Berdasarkan pangkat/golongan responden menunjukkan bahwa jumlah responden golongan sebanyak

sebanyak 49 orang, golongan 3 sebanyak 21 orang. Berdasarkan tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa: Lulus SD sebanyak 1 orang, Lulus SLTA sebanyak 33 orang, Lulus S-1 sebanyak 38 orang, Lulus SLTP sebanyak 8 orang.

Deskripsi Variabel

Deskripsi terhadap variabel Karakteristik Kepribadian (*Big Five Personalities*), *Leader Member Exchange*, Lingkungan Kerja, dan Kinerja digunakan sebagai gambaran terhadap kecenderungan jawaban responden atas setiap butir pernyataan kuesioner. Hasil deskripsi variabel disini memperlihatkan ukuran-ukuran statistik tertentu, diantaranya adalah nilai rata-rata (*mean*), nilai yang paling sering muncul (*mode*), nilai minimum (*minimum*), dan nilai maksimum (*maksimum*). Penyajian deskripsi variabel sebagai berikut:

Diskripsi Variabel Karakteristik Kepribadian (*Big Five Personalities*), rata-rata responden menjawab Agak Setuju (5) dan Setuju (6), dan angka yang sering muncul adalah angka 6 (enam).

Diskripsi Variabel *Leader Member Exchange* (LME), rata-rata responden menjawab Agak Setuju (5) dan Setuju (6), dan angka yang sering muncul adalah angka 6 (enam).

Diskripsi Variabel Lingkungan Kerja, rata-rata responden menjawab Agak Setuju (5) dan Setuju

(6), dan angka yang sering muncul adalah angka 6 (enam).

Diskripsi Variabel Kinerja, rata-rata responden menjawab Agak Setuju (5) dan Setuju (6), dan angka yang sering muncul adalah angka 6 (enam).

Hasil Uji Instrumen

Dari hasil Uji Validitas dengan menggunakan Analisis Faktor menunjukkan bahwadari keempat variabel yang diuji menunjukkan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* terhadap variabel karakteristik kepribadian 0,810; variabel LME 0,926; Lingkungan Kerja 0,744; Kinerja 0,804. Berarti Uji kecukupan sampel menunjukkan semuanya $> 0,5$, Sedangkan Component Matrix nyasebagian besar menunjukan lebih besar dari 0,4, tetapi ada beberapa item pertanyaan yang tidak Valid seperti Karakteristik Kepribadian item 18 & 19, LME item nomer 15, dan lingkungan kerja item nomer 11.

Dari hasil Uji Reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha* dapat dilihat bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena *Cronbach Alpha* $> 0,6$.

Hasil Uji Model

Tabel 1. Hasil Uji Model

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 ^a	.456	.435	7.136

a. Predictors: (Constant), TOTAL LK, TOTAL LME, TOTAL KK

Hasil Uji model menunjukkan Adjusted R Square 0,435, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas (Independent Variable) yaitu : Karakteristik Kepribadian, Leader Member Exchange, Lingkungan Kerja terhadap variabel terikat (Dependent Variable) yaitu Kinerja

Karyawan sebesar 43, 5 %, sedangkan sisanya sebesar 56,5 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kemampuan, motivasi, semangat, pendidikan dan lain-lain.

Tabel 2. Hasil Uji Anova

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3245.506	3	1081.835	21.243	.000 ^a
	Residual	3870.444	76	50.927		
	Total	7115.950	79			

a. Predictors: (Constant), TOTAL LK, TOTAL LME, TOTAL KK

b. Dependent Variable: TOTAL KN

Hasil Uji F atau Uji Simultan atau secara bersama-sama menunjukkan F Hitung 21,243 dan Signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersamaan terbukti ada “Pengaruh

Karakteristik Kepribadian, Leader Member Exchange dan Lingkungan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan”.

Hasil Analisis Regresi.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.993	8.523		1.642	.105
	TOTAL KK	-.003	.072	-.006	-.043	.966
	TOTAL LME	.307	.052	.535	5.904	.000
	TOTAL LK	.392	.172	.288	2.273	.026

Dependent Variable : TOTAL KN

Hasil Analisis Regresi linier menunjukkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,006 X_1 + 0,535 X_2 + 0,288 X_3 + e$$

Hasil persamaan regresi tersebut di atas menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,535, dan diikuti Lingkungan Kerja sebesar 0,288. Selanjutnya Karakteristik kepribadian ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

1. Hasil Uji Hipotesis I yang berbunyi: "Ada pengaruh yang positif dan signifikan Karakteristik Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan" menunjukkan t.Hitung -0,042 dan Signifikansi 0,966. Berarti Hipotesis I ditolak, artinya Karakteristik Kepribadian ternyata tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hasil Uji Hipotesis II yang berbunyi: "Ada pengaruh yang positif dan signifikan *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan" menunjukkan t.Hitung 5,904 dan Signifikansi 0,000. Berarti Hipotesis II diterima, artinya *Leader Member Exchange* terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
3. Hasil Uji Hipotesis III yang berbunyi: "Ada pengaruh yang positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan" menunjukkan t.Hitung 0,273 dan Signifikansi 0,026. Berarti Hipotesis III diterima, artinya Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

PEMBAHASAN

1. Hasil uji hipotesis Karakteristik kepribadian (*The Big Five Personality*) ternyata tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut ditunjukkan dengan taraf signifikansi 0.966. Hal ini kemungkinan disebabkan pendidikan responden sangat heterogen/ berbeda karena ada yang lulusan S-1, tetapi juga ada yang SD, sehingga perlu penelitian lanjutan dengan memperhatikan tingkat pendidikan responden.
2. Pada saat pengambilan data kondisi di beberapa bagian tempat kerja mereka cukup panas sehingga hal tersebut sangat mempengaruhi

konsentrasi para responden, maka dalam penelitian lanjutan perlu diperhatikan pada saat pengisian angket dilakukan di ruang yang cukup representative atau nyaman.

3. Hal lain yang cukup mengganggu ternyata dari hasil penelitian ini kecemasan karyawan terhadap pekerjaannya cukup tinggi sehingga mempengaruhi hasil karakteristik kepribadian, oleh karena itu untuk penelitian yang akan datang perlu menguraikan karakteristik kepribadian menjadi 5 (lima) variabel, yaitu:
 - a. *Conscientiousness* atau hati nurani. Seseorang yang berkepribadian ini adalah yang senantiasa berkonsentrasi untuk mengejar tujuan. Dimensi dari karakteristik ini adalah pekerja keras, dapat diandalkan, efisien, dan teratur, bertanggung jawab, dan tekun. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah prestasi, berorientasi, disiplin, dan taat.
 - b. *Extraversion* yaitu tingkat kenyamanan seseorang ketika bekerja dengan orang lain. Dimensi dari karakteristik ini adalah ramah, banyak bicara, antusias, agresif, berorientasi menjaga hubungan personal. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah percaya diri, agresif, banyak bicara, bergaul, dan terbuka.
 - c. *Neuroticism* yaitu besarnya simulasi sensasi negatif seseorang. Ini menunjukkan adanya kecenderungan untuk mengekspresikan emosi yang buruk. Dimensi dari karakteristik ini adalah gelisah, marah, emosi, dan rendah diri. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah takut, gugup, dan impuls.
 - d. *Agreeableness* atau keramahan yaitu tingkat ketaatan norma individu. Dimensi dari karakteristik ini adalah sopan, percaya, ringan, senang membantu, dan murah hati. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah ramah, bersahabat, dan toleran.
 - e. *Openness to experience* atau terbuka terhadap pengalaman yaitu tingkat kelimpahan atau ke

dan berbudaya. Karakteristik khas dari orang yang berkepribadian ini adalah penuh daya imajinasi, berwawasan luas, dan cerdas.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis yang telah dilakukan maka, penulis dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Karakteristik kepribadian (*The Big Five Personality*) ternyata tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. *Leader Member Exchange* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Implikasi Manajerial

1. *Leader member exchange* menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Silverindo Jaya Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atasan bawahan yang berkualitas baik akan mempengaruhi para bawahan untuk menunjukkan kinerja yang baik pula.
2. Kualitas interaksi atasan bawahan yang dipersepsikan baik oleh pegawai akan membuat mereka merasa berkewajiban untuk memberikan imbal balik (*reciprocity*), yaitu ada perasaan hutang budi kepada atasannya yang harus dibalas, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik.
3. Persepsi pegawai akan baik terhadap pimpinannya apabila sang pemimpin bisa menciptakan interaksi yang baik dengan para bawahannya, memberikan contoh yang baik kepada para bawahannya, menjadi teladan bagi para bawahannya, memahami kondisi para bawahannya, dan lain sebagainya.
4. Suatu Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman, dan kesesuaian lingkungan kerja tersebut dapat dilihat manfaatnya dalam jangka waktu yang cukup lama. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik dapat menghabiskan energy dan waktu kerja para pegawai yang lebih banyak, sehingga tidak

mendukung diperolehnya suatu rancangan sistem kerja yang efektif dan efisien.

Saran

Dari kesimpulan tersebut di atas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Hasil analisis ternyata karakteristik kepribadian (*big five personalities*) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka bagi peneliti yang akan datang perlu meneliti masing-masing sub variabel menjadi variabel sendiri atau lima variabel.
2. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dengan cakupan sampel penelitian yang lebih diperluas, baik secara geografis maupun keragaman latar belakang sampel. Cakupan sampel yang lebih luas akan memberikan ruang yang lebih luas bagi generalisasi hasil-hasil penelitian mendatang.
3. Bagi peneliti-peneliti lainnya terbuka peluang untuk mengembangkan model yang lebih baik dengan menambah atau memasukkan variabel-variabel lain yang kemungkinan dapat dijadikan predictor terhadap kinerja pegawai, disamping variabel-variabel bebas yang telah digunakan dalam penelitian ini, karena hasil *Adjusted R Square* 0,435, artinya pengaruh variabel lain sebesar 0,565 lebih besar dari pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 1991. *Prosedur Penelitian*, Rhineka Cipta, Yogyakarta.
- Azwar, S. 2003. *Penyusunan Skala Psikologi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Barrick, Murray R., and Michael K. Mount. 2001. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology*, 44:1-26.
- Budiyono Wardoyo. 2006. Pengaruh Karakteristik Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai dengan Moderasi Lingkungan Kerja
- Byars, L. L. & Rue, L. W. 1997. *Human Resource Management*. McGraw-Hill Inc, Irwin.

Created with

- Cooper, R Donald, and Emory, C. William. 1995. *Bussiness Research Method, Fifth Edition*, Richard D. Irwin, Illinois.
- Costa, P.T. dan R.R. McCrae. 1992. *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and Neo Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assesment resource, Inc.
- Costa, P.T. dan R.R. McCrae. 1998. *Manual Supplement for the NEO 4*. Odessa, FL: Psychological Assesment resource, Inc.
- Dienesch, R.M., dan Liden, R.C. 1986. "Leader Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11: 616-634.
- Feist, J. & Feist, G. J. 2006. *Theories of personality*. (Ed. Ke-6). New York: McGraw-Hill Inc.
- Furnham, A. 2002. *The Psychology of Behavior at Work, The Individual in The Organization*. Hove and New York: Psychology Press.
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Graen, G., M. Novak, and P. Sommerkamp. 1982. "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", dalam *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall, Inc. Fifth edition.
- Hastoputro, 2008. Pengaruh LMX terhadap Kinerja Pegawai. .
- Kreitmer, R. & Kicki K. 2003. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Landy, F. J., 1989, *Psychoogy of Work Behaviour*, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Liden, R. C., & Graen, G. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of management review*, Vol. 23, No. 3: 451-465.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., dan Stilwell, D. 1993. "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 78: 662-674.
- McCoy and Cuddeck. 1994. *Organizational Behavior*, Magrow-Hill Company, New Delhi.
- McShane, S.L. & Mary A.V.G. 2000. *Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill.
- Miner, John B. 1988. *Organizational Behaviour, Performance and Productivity* (1st Edition), Random House Inc. USA.
- Mitrani, A, Daziel, M. and Fitt, D. 1992. "Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward", Kogan Page Limited: London.
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed. 3*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Perwiro S., Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Philips, A. S., and Badeian, A. G. 1994. Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p. 990-1001.
- Riggio, R. E. 1990. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illinois: Scott, Foresman, and Company.
- Robbins, S. P. 1989. *Organizational Behaviour: Concept, Controvercies, and Applications*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. P. 2002. *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sedarmayanti 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Sekaran, U. 2001. *Resear*

- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. "Competence at Work: Models for Superior Performance", John Wiley & Son, Inc, New York, USA.
- Suhartanto, 2006. Pengaruh Karakteristik Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai.
- Thoresen, dkk. 2004. The big five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stage. *Journal of applied psychology*. Vol. 89, No.5, 835-853: *The American Psychology Association*.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40: 80-111.
- Westen, D. 1999. *Psychology: Mind, Brain, & Culture* (2ndEd.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wheal Wright and Makfhokis. 1985. *Organizational Citizenship Behaviour*, New York.
- Widodo, P. 2004. Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Hubungan Antara Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja: Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Salatiga. *Jurnal DayaSaing*, 5 (2), pp. 44-52: *Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Yanuar, FN. 2010. Pengaruh Karakteristik kepribadian dan Leader Member Exchange terhadap Kinerja dengan Moderasi Lingkungan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Semarang Tengah II)