



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA PENGALAMAN KERJA  
GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. PEGADAIAN (persero)  
CABANG JEMBER**  
*INFLUENCE OF WORKING ENVIRONMENT WORK EXPERIENCE  
LEADERSHIP STYLE AND COMPENSATION TO EMPLOYEE  
PERFORMANCE PT. PAWNSHOPS (persero)  
BRANCH JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh :

**Rendy Budi D.C**  
**NIM. 090810201067**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2017**



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA PENGALAMAN KERJA  
GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. PEGADAIAN (persero)  
CABANG JEMBER**  
*INFLUENCE OF WORKING ENVIRONMENT WORK EXPERIENCE  
LEADERSHIP STYLE AND COMPENSATION TO EMPLOYEE  
PERFORMANCE PT. PAWNSHOPS (persero)  
BRANCH JEMBER*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

**Rendy Budi D.C**  
**NIM. 090810201067**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2017**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN**  
**BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Rendy Budi D.C  
NIM : 0908102011067  
Jurusan : S1 Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Lingkungan Kerja Pengalaman Kerja Gaya  
Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan  
PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 16-february-2017  
Yang menyatakan,

Rendy Budi D.C  
NIM. 090810201067

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA PENGALAMAN  
KERJA GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PEGADAIAN (persero) CABANG JEMBER

Nama Mahasiswa : Rendy Budi D.C  
NIM : 090810201067  
Jurusan : S1 Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 16 - February - 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Wiji Utami, SE, M.Si

Drs. Sunardi, MM

NIP. 19740120 200012 2 001

NIP. 19530403 198503 1 001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Ika Barokah S, SE.,MM.

NIP. 19780525 200312 2 002

**LEMBAR PENGESAHAN**

**Judul Skripsi**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA PENGALAMAN KERJA GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT. PEGADAIAN (persero) CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Rendy Budi D.C**

**NIM : 090810201067**

**Jurusan : S1 Manajemen**

telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

**16 Februari 2017**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Drs. Muhammad Syaharudin M.M. : (.....)**  
**NIP. 19550919 198503 1 003**

**Sekretaris : Dr. Elok Sri Utami M.Si. : (.....)**  
**NIP. 19641228 199002 2 001**

**Anggota : Drs. Adi Prasodjo M.P. : (.....)**  
**NIP. 19550516 198703 1 001**



Mengetahui/Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad S.E.,M.M.,Ak.**  
**NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

Dengan Menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang, saya persembahkan skripsi ini untuk:

1. Allah SWT yang telah memberikan petunjuk , kesabaran , pengetahuan, dan segalanya. Terimakasih atas rahmat, ridho dan kehendakMu-lah akhirnya saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
2. Orangtua aku yang aku sayangi, darinya aku belajar kesabaran yang tiada batasnya, serta selalu mendidik, merawat dan mengiringi langkahku dengan doa dan kasih sayang. Semoga Allah menyayai dan melindungimu selalu.
3. Bapak Ibu Dosen yang selalu membimbing dan memberikan ilmu pendidikan.
4. Sahabat- sahabatku yang selau memberiku motivasi dan semangat untuk maju.
5. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang selalu kubanggakan.

## MOTO

مَا خَرَجَ رَجُلٌ مِنْ بَيْتِهِ يَطْلُبُ عِلْمًا إِلَّا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

“Seseorang yang keluar dari rumahnya untuk menuntut ilmu niscaya akan Allah mudahkan baginya jalan menuju surga” (Shahih Al-Jami)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain). Dan hanya kepadaKu lah hendaknya kamu berharap.

(Qs Al-Insyiroh : 5-8)

Sukses adalah hasil kerja keras, belajar, berfikir dan membuat rencana.

(Azwar Siregar, 1989 : 28)

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA PENGALAMAN  
KERJA GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PEGADAIAN (persero)  
CABANG JEMBER**

Oleh :

Rendy Budi D.C  
NIM 090810201067

Pembimbing :

**Dosen Pembimbing Utama : Wiji Utami, SE, M.Si**

**Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Sunardi, MM**

## RINGKASAN

**Pengaruh Lingkungan Kerja Pengalaman Kerja Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan;** Rendy Budi D.C; 090810201067; 2017; 111 page; Management Faculty of Economics, University of Jember.

Sumberdaya manusia merupakan factor penting yang dimiliki perusahaan agar bergerak ke arah positif. Perlakuan terhadap tenaga manusia penting untuk diperhatikan untuk mempercepat tercapainya visi dan misi perusahaan. Pencapaian tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa factor yang dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja yang baik dan nyaman, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi, terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember, mengingat saat ini banyak lembaga keuangan swasta yang bergerak dalam bidang sejenis. Karyawan sebagai aset terpenting PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember, harus mampu untuk menghadapi tuntutan pasar. Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan yaitu selama bulan September 2016 sampai Februari 2017.

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan mengemukakan pengaruh karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan atau penelitian penjelasan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember, yang berjumlah 32 orang. Metode sampling menggunakan metode populasi atau sensus yaitu keseluruhan dari jumlah populasi yang berjumlah 32 orang. Penelitian ini menggunakan dua jenis dan sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner dan melakukan wawancara. Data sekunder diperoleh dari arsip atau laporan yang tersedia di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember. Metode analisis datanya menggunakan *Regresi Linear Berganda*, yaitu untuk mengetahui arah hubungan dan pengaruh antara variabel dependent dengan variabel independent.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda yang dilakukan, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi karyawan yang baik dapat menunjang kinerjanya bagi perusahaan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kinerja

## SUMMARY

*INFLUENCE OF WORKING ENVIRONMENT WORK EXPERIENCE LEADERSHIP STYLE AND COMPENSATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE PT. PAWNHOPS (persero) BRANCH JEMBER*; Rendy budi D.C; 090810201067 ; 2017; 111 pages; Department of Management Faculty of Economics University of Jember.

Human resources is an important factor of the company to move in a positive direction. Treatment of human labor is important to note for accelerating the achievement of the vision and mission of the company. These achievements can be achieved by improving the performance of employees. Some of the factors that can support employee performance improvement is a good working environment and a comfortable, work experience, leadership style, and compensation. This study aims to determine the effect of the work environment, work experience, leadership style, and compensation, on the performance either directly or indirectly on the PT. Pawnshop (Persero) Branch Jember, given the many private financial institutions engaged in similar fields. Employees as the most important asset of PT. Pawnshop (Persero) Branch Jember, should be able to face the demands of the market. This research was carried out for 4 months ie during the month of September 2016 until February 2017.

This research is quantitative suggests the influence of individual characteristics and work environment on job satisfaction and performance. Based on the background of the problem and formulation of the problem that exists, this study classified as explanatory research, that research or research that explains explanation. The population in this study were all employees of PT. Pawnshop (Persero) Branch Jember, which amounted to 32 people. Sampling methods using the census population or the whole of the total population of 32 people. This study uses two types and sources of data, primary data and secondary data. Primary data were obtained from questionnaires and interviews. Secondary data were obtained from records or reports available in PT. Pawnshop (Persero) Branch Jember. Methods of data analysis using linear regression, which is to determine the direction and effect relationship between the dependent variable with the independent variable.

Based on the results of multiple linear regression calculation is done, it can be seen that the work environment, work experience, leadership style, and compensation together have a positive and significant impact on employee performance. This shows that the work environment, work experience, leadership style, and employee compensation that can either support its performance for the company.

*Keywords: Work Environment, Work Experience, Leadership Style, Compensation, and Performance*

## PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena atas segala rahmat, hidayah dan karuniaNya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Skripsi ini. Skripsi yang penulis selesaikan ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi S1 pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Wiji Utami, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya dan memberikan segenap kesabaran dalam membimbing, mengarahkan, memberikan informasi, saran, serta motivasi dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Sunardi, MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, pikiran dan bimbingan serta segenap kesabaran dan perhatian hingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi ini.
3. Dr. Muhammad Miqdad S.E.,M.M.,Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu sampai akhirnya studi ini dapat terselesaikan.
5. Seluruh karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember yang telah memberikan kesempatan untuk dapat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh keluarga besarku, yang selalu memberikan motivasi, semangat, serta doa demi tercapainya cita dan asaku.
7. Teman-teman Manajemen SDM'09, terimakasih atas segala ilmu, dukungan serta bantuan yang telah kalian berikan.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jember,

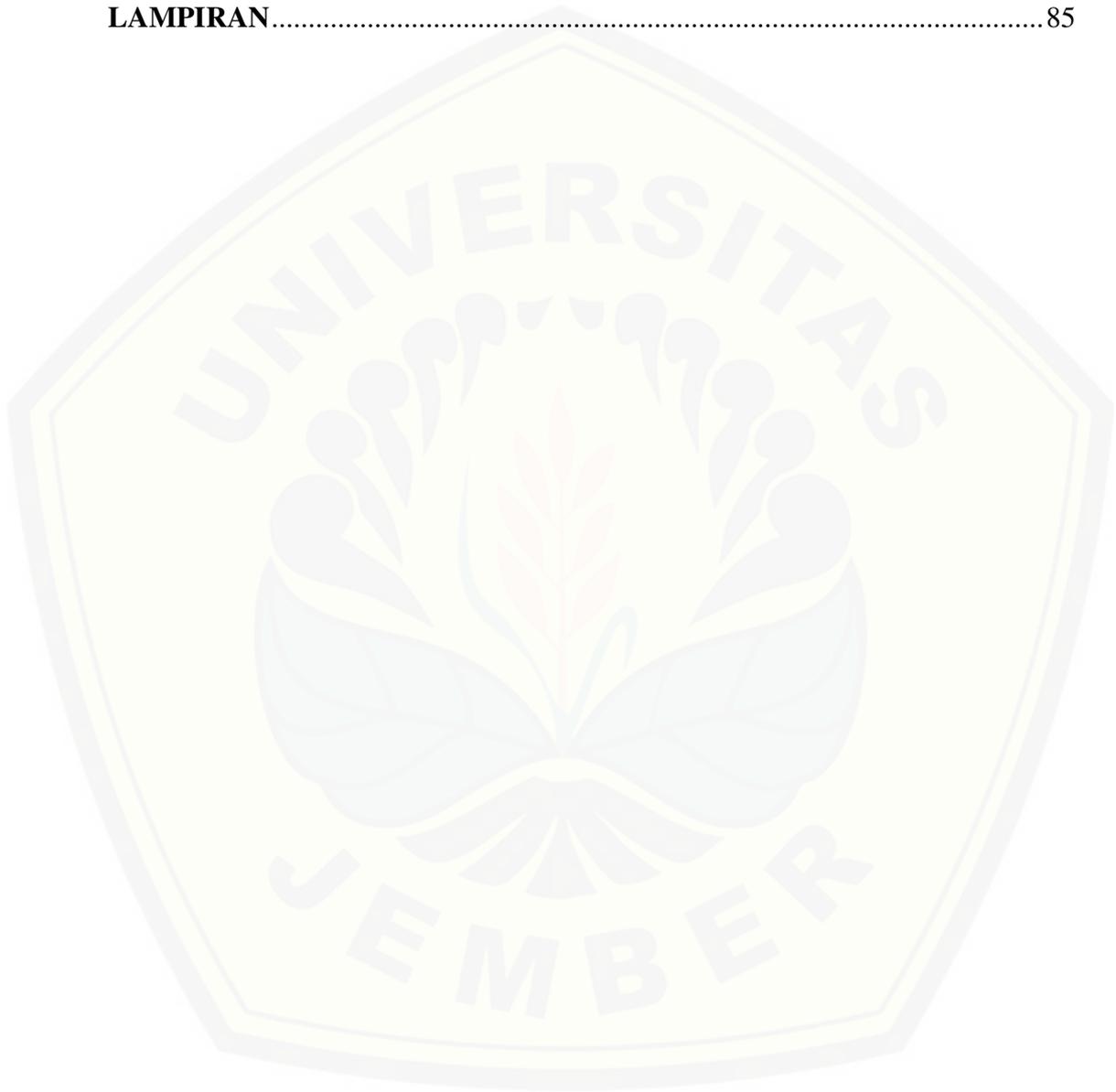
Penulis

**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>MOTO</b> .....	vii
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	ix
<b>SUMMARY</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	6
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Lingkungan Kerja .....	8
2.1.2 Pengalaman Kerja .....	10
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	13
2.1.4 Kompensasi.....	18
2.1.5 Kinerja.....	23
2.2 Penelitian Terdahulu .....	25
2.3 Kerangka Konseptual.....	29
2.4 Hipotesis Penelitian.....	30
2.4.1 Lingkungan Kerja .....	30
2.4.2 Pengalaman Kerja .....	31
2.4.3 Gaya Kepemimpinan.....	31
2.4.4 Kompensasi.....	32
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	33
3.1 Rancangan Penelitian .....	33
3.2 Populasi dan Sampel .....	33
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	34

3.4 Jenis dan Sumber Data .....	35
3.5 Identifikasi Variabel Penelitian.....	35
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran .....	36
3.6.1 Definisi Operasional Variabel.....	36
3.6.2 Skala Pengukuran.....	40
3.7 Metode Analisis Data .....	40
3.7.1 Uji Instrument Penelitian .....	41
3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda .....	42
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	43
3.7.4 Uji Hipotesis .....	46
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah .....	49
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	51
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember.....	51
4.1.2 Visi dan Misi PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember .....	52
4.1.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	53
4.2 Statistik Deskriptif .....	54
4.2.1 Deskriptif Data Responden.....	54
4.2.2 Deskriptif Jawaban Responden.....	57
4.3 Uji Instrumen Penelitian .....	60
4.3.1 Uji Validitas.....	60
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	63
4.4 Analisis Regresi Linear Berganda.....	63
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	68
4.5.1 Uji Normalitas .....	68
4.5.2 Uji Multikolinearitas.....	69
4.5.3 Heteroskedastisitas .....	70
4.5.4 Autokorelasi.....	71
4.6 Pengujian Hipotesis.....	72
4.6.1 Uji t.....	72
4.6.2 Uji F.....	73
4.6.3 Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ ) .....	74
4.7 Pembahasan.....	74
4.7.1 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja .....	74
4.7.2 Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja .....	76
4.7.3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja .....	76
4.7.4 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja .....	78

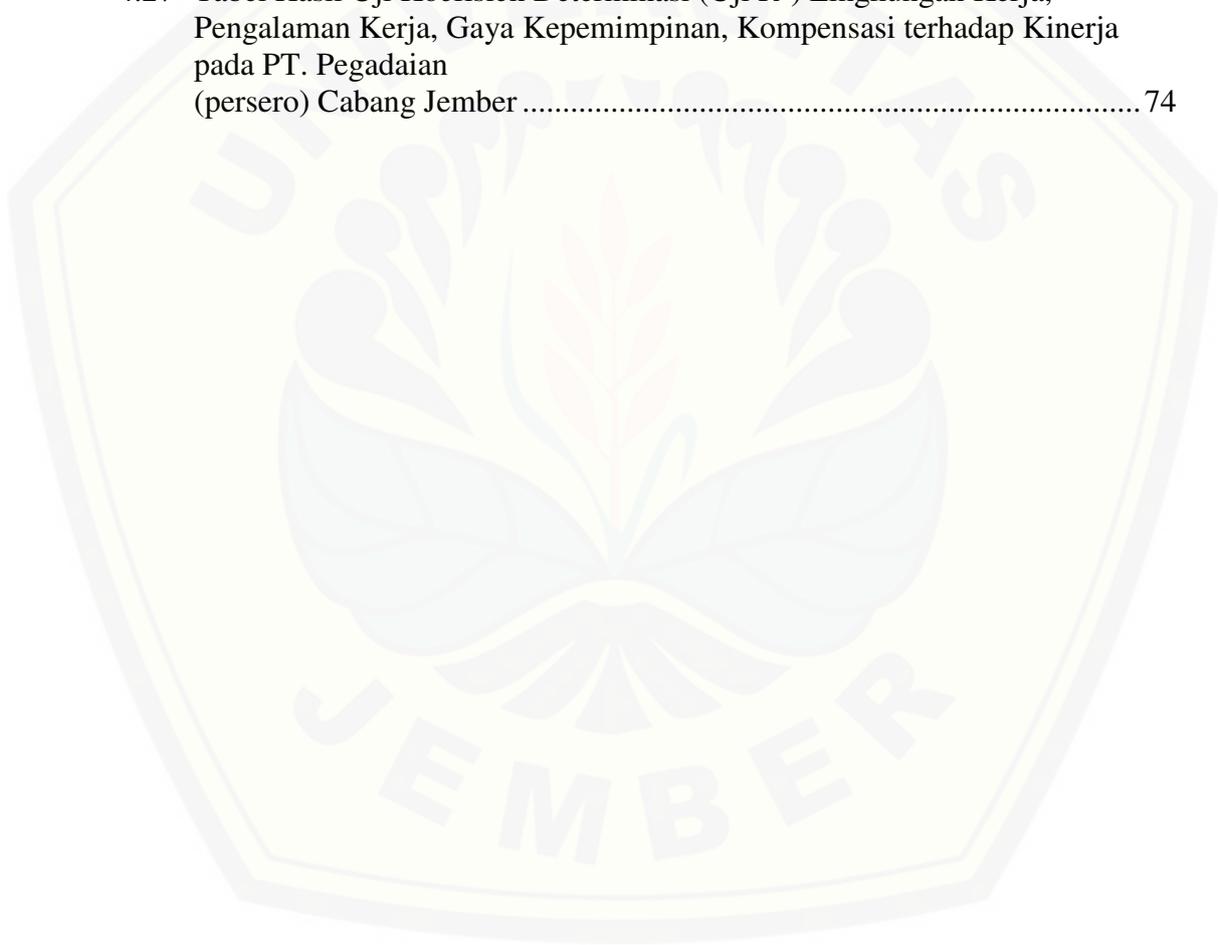
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	79
5.1 Kesimpulan .....	79
5.2 Saran.....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	81
<b>LAMPIRAN</b> .....	85



**DAFTAR TABEL**

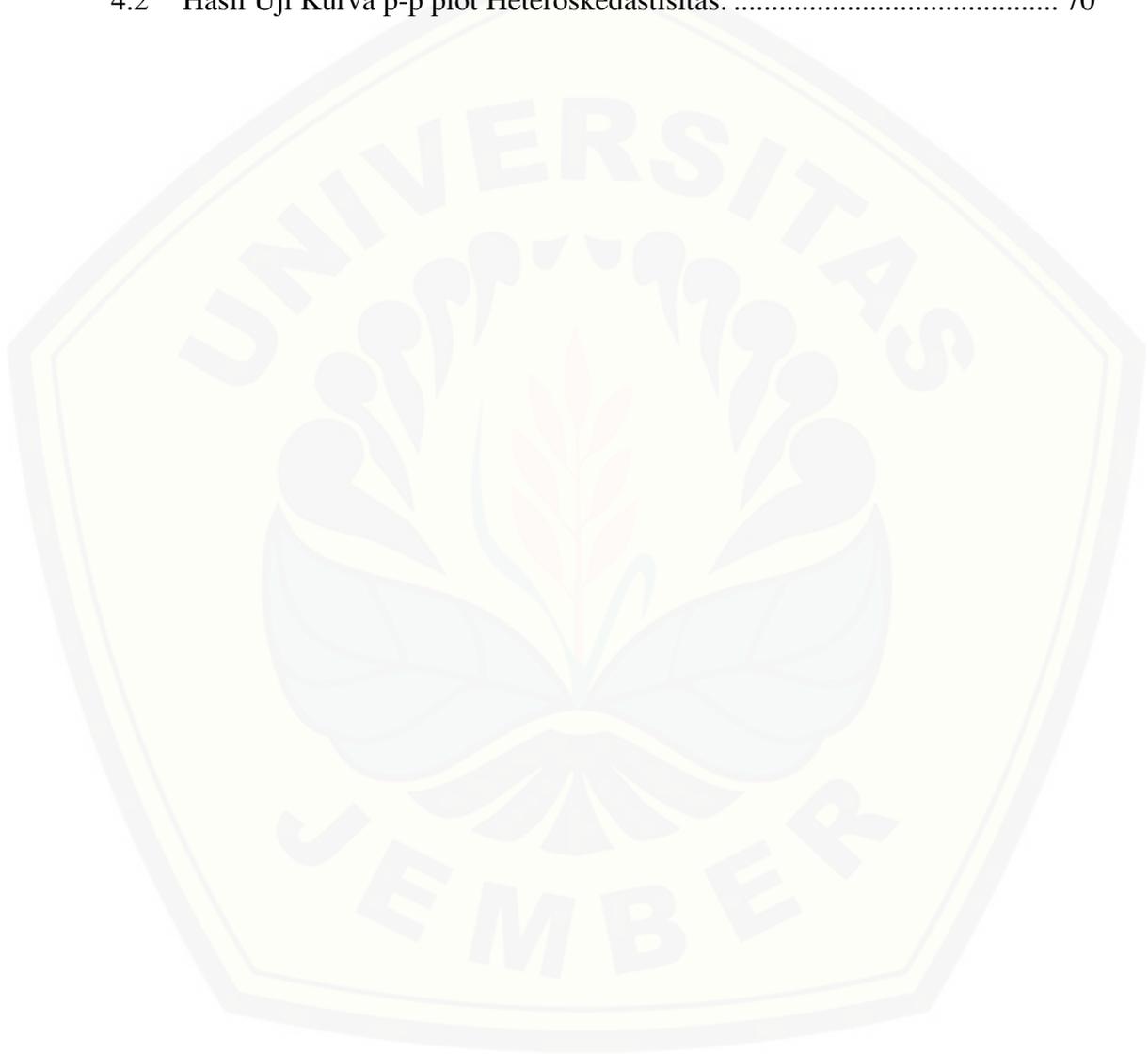
	<b>Halaman</b>
2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	29
4.1 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin pada Karyawan PT. Pegadaian Cabang Jember.....	54
4.2 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Usia pada Karyawan PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	54
4.3 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan pada Karyawan PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	55
4.4 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan pada Karyawan PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	55
4.5 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Jabatan.....	56
4.6 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja pada Karyawan PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	56
4.7 Tabel Distribusi Jawaban Responden Mengenai Lingkungan Kerja X1.....	57
4.8 Tabel Distribusi Jawaban Responden Mengenai Pengalaman Kerja X2.....	58
4.9 Tabel Distribusi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan X3.....	59
4.10 Tabel Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kompensasi X4.....	60
4.11 Tabel Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Y.....	60
4.12 Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X1).....	61
4.13 Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Pengalaman Kerja (X2).....	61
4.14 Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X3).....	61
4.15 Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Variabel Kompensasi (X4).....	62
4.16 Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y2).....	62
4.17 Tabel Hasil Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	63
4.18 Tabel Descriptive Statistics Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	63
4.19 Tabel Korelasi antara Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	64
4.20 Tabel Model Persamaan Regresi Linear Berganda antara Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	65
4.21 Tabel Hasil Uji F antara Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	65
4.22 Tabel Hasil Uji t antara Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.....	66

4.23	Tabel Hasil Uji Multikolinearitas Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember .....	69
4.24	Tabel Hasil Uji Autokorelasi Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember .....	71
4.25	Tabel Hasil Uji t ( Parsial) Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember .....	72
4.26	Tabel Hasil Uji F (Simultan) Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember .....	73
4.27	Tabel Hasil Uji Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ ) Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember .....	74



**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	30
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	49
4.1 Hasil Uji Kurva p-p plot Normalitas. ....	68
4.2 Hasil Uji Kurva p-p plot Heteroskedastisitas. ....	70



DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner Penelitian.....	85
2. Data Hasil Penelitian Lingkungan Kerja.....	92
3. Data Hasil Penelitian Pengalaman Kerja.....	93
4. Data Hasil Penelitian Gaya Kepemimpinan.....	94
5. Data Hasil Penelitian Kompenasasi.....	95
6. Data Hasil Penelitian Kinerja.....	96
7. Data Hasil Uji Vadilitas Data Lingkungan Kerja.....	97
8. Data Hasil Uji Vadilitas Data Pengalaman kerja.....	98
9. Data Hasil Uji Vadilitas Data Gaya Kepemimpinan.....	99
10. Data Hasil Uji Vadilitas Data Kompensasi.....	100
11. Data Hasil Uji Vadilitas Data Kinerja.....	101
12. Data Hasil Uji Reliabilitas Data Lingkungan Kerja.....	102
13. Data Hasil Uji Reliabilitas Data Pengalaman Kerja.....	103
14. Data Hasil Uji Reliabilitas Data Gaya Kepemimpinan.....	104
15. Data Hasil Uji Reliabilitas Data Kompensasi.....	105
16. Data Hasil Uji Reliabilitas Data Kinerja.....	106
17. Data Hasil Uji Hipotesis Data X1, X2, X3, X4 Terhadap Y.....	107

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

PT. Pegadaian (Persero) merupakan salah satu lembaga keuangan non perbankan yang berfungsi menyalurkan kredit berbasis gadai dan fidusia kepada masyarakat. Berdasarkan PP (Peraturan Pemerintah) Nomor 51 tanggal 13 Desember 2011 Badan Usaha Pegadaian mengalami perubahan badan hukum dari PERUM (Perusahaan Umum) Pegadaian menjadi PT. Pegadaian(Persero) dengan visi Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi market leader dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah ke bawah. Ada dua hal yang membuat pegadaian menjadi suatu bentuk usaha lembaga keuangan bukan bank. *Pertama*, transaksi pembiayaan yang diberikan oleh pegadaian mirip dengan pinjaman melalui kredit bank, namun diatur secara terpisah atas dasar hukum gadai dan bukan dengan peraturan mengenai pinjam meminjam biasa. *Kedua*, usaha pegadaian di Indonesia secara legal dimonopoli oleh satu badan usaha saja, yaitu PT. Pegadaian (Persero).

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinannya. Hal itu dapat terukur dari hasil kinerja yang diberikan oleh para pegawai. Seorang pimpinan jika mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dari organisasi dan mempunyai peranan yang penting dalam kegiatan organisasi. Notoatmodjo (2003), mengemukakan bahwa manusia sebagai salah satu komponen organisasi merupakan sumber daya penentu tercapainya visi dan misi organisasi. Hal yang

penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja pegawai.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di emban atau yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan produktivitasnya maka lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karena lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kemudahan pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan. Menurut Sukanto dan Indriyo (2000:24). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi mengatur penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja. Sedangkan menurut Nitisemito (2002) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Menurut Sedarmayanti (2010), lingkungan kerja secara garis besar dapat dibagi dua jenis antara lain lingkungan kerja fisik dan non fisik. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah pewarnaan, penerangan, udara, suara bising, ruang gerak, keamanan dan kebersihan. Sedangkan lingkungan non fisik adalah struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pimpinan, kerja sama antar kelompok dan kelancaran komunikasi.

Dalam upaya meningkatkan kinerja, pengalaman kerja sangat diperlukan. Pengalaman kerja karyawan mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan karyawan. Seperti disebutkan Fagbenle (2012), bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berasal dari diri karyawannya atau yang disebut dengan *Human Faktor*, salah satunya adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja yang dikemukakan oleh Manulang (2015) adalah proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan tentang metode suatu pekerjaan bagi para pegawai karena keterlibatan tersebut

dalam pelaksanaan pekerjaannya. Pengalaman kerja merupakan faktor yang mempengaruhi dalam pertumbuhan suatu usaha. Dengan tingginya pengalaman yang dimiliki oleh para pekerja akan menyebabkan tingginya pertumbuhan usaha tersebut.

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115). Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan sendiri, seorang pemimpin yang berhasil di lingkungan kerja, dengan adanya kepemimpinan belum tentu cocok bila di aplikasikan pada perusahaan lain karena keberhasilan gaya kepemimpinan sangat tergantung pada situasi perusahaan yang dipimpinya itu. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang berhasil mengusahakan karyawannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, akan bergantung dengan kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi kerja yang dihadapinya.

Dari sudut pandang Pemberian kompensasi dalam perusahaan merupakan hal yang wajib. Pemberian kompensasi terhadap karyawan merupakan upah atau balas jasa atas apa yang telah diberikan pegawai terhadap perusahaan. Menurut Suwanto (2011) kompensasi adalah sebuah bentuk apresiasi kepada seseorang atau suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material ataupun ucapan. Pemberian kompensasi pada pegawai yang berprestasi akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya, dan pemberian kompensasi pada pegawai yang berprestasi akan memotivasi pegawai untuk berlomba lomba melakukan tugasnya dengan sebaik mungkin dan memperoleh kompensasi tersebut, lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk terus bertahan dalam menghadapi kemajuan zaman. Selain itu faktor tersebut juga dapat mempertahankan kinerja pegawai yang sudah baik menjadi lebih baik lagi.

Kelalaian dalam mengelolah perusahaan merupakan hal yang sangat fatal, menganggap remeh satu faktor dapat memberikan dampak yang tidak baik terhadap kinerja pegawai. Penurunan kinerja yang disebabkan oleh beberapa faktor sering dialami perusahaan, seperti yang sedang dialami oleh PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Di samping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedangkan Menurut Simamora (2003:339), kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalahtafsirkan sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari sebuah hasil. Sedangkan menurut Robbin dalam Pramudyo (2010:4) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan.

Kondisi lingkungan kerja pada PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember, menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memiliki fasilitas kerja seperti ketersediaan air bersih, tempat ibadah, dan ruang istirahat yang cukup memadai untuk karyawan. Selain itu, karyawan juga difasilitasi dengan peralatan kerja yang diharapkan mampu untuk digunakan dengan baik dan tepat guna. Selain lingkungan kerja fisik, hal lain yang perlu diperhatikan adalah lingkungan kerja non fisik, yaitu, hubungan sosial antar karyawan, suasana kerjasama, serta hubungan kerja antara karyawan dengan atasan. Namun demi menjaga kinerja karyawan, kondisi dan kelengkapan lingkungan kerja bagi karyawan harus selalu dijaga dengan baik, oleh seluruh karyawan. Karena apabila lingkungan kerja karyawan baik, tetapi tingkat kepedulian terhadap lingkungan kurang, maka

kinerja karyawan dapat menjadi kurang optimal. Meskipun lingkungan kerja baik namun tidak didukung oleh fasilitas lain yang memadai, maka kinerja karyawan juga dapat kurang optimal.

Pengalaman kerja berkaitan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pengalaman kerja tidak hanya ditinjau dari keterampilan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki saja, akan tetapi pengalaman kerja dapat dilihat dari pengalaman seseorang yang telah bekerja atau lamanya bekerja pada suatu instansi. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki akan semakin terampil dia dalam menjalankan pekerjaannya. Untuk mengukur tingkat pengalaman yang ada dapat melihat dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki dan tingkat keterampilan yang telah dikuasai seorang karyawan. Dengan pengalaman yang banyak maka penguasaan keterampilan semakin meningkat. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan kegiatan usaha menyalurkan uang pinjaman atas dasar hukum gadai, perusahaan menghadapi risiko kredit dalam hal terjadi salah taksir terhadap barang jaminan milik nasabah yang berakibat penetapan pinjaman melebihi nilai barang jaminan atau turunnya nilai barang jaminan yang dapat menimbulkan kerugian perusahaan, apabila nasabah tidak dapat membayar atau melakukan pelunasan. Jumlah maksimum risiko kredit adalah sebesar nilai pinjaman yang diberikan dikarenakan kemungkinan adanya pemalsuan barang jaminan dan kecurangan yang dilakukan oleh penaksir. Karena itu peran pengalaman kerja memberikan pengaruh nyata terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Fenomena yang terjadi di PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember adalah Pegadaian (persero) Cabang Jember, baru – baru ini telah mengalami pergantian kepemimpinan atau memiliki pimpinan baru yang dituntut untuk dapat meningkatkan kembali kinerja pegawainya. Menurut hasil wawancara, pemimpin PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember seringkali memiliki hubungan komunikasi yang kurang baik dalam memberikan tugas dan arahan kepada pegawainya sehingga menyebabkan penyelesaian tugas yang diberikan menjadi terhambat dan seringkali tidak tepat waktu.

Selain ketiga variabel diatas, salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan jalan pemberian kompensasi, pemberian kompensasi diharapkan dapat membentuk suatu pola hubungan baik antara para karyawan dan perusahaan dimana para karyawan akan berpikir bahwa perusahaan tempat dimana mereka bekerja bisa memahami serta mengetahui kebutuhan hidup yang menjadi pemicu mengapa mereka bekerja. Dari sudut pandang karyawan, kompensasi dipandang sebagai alat untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya secara ekonomis untuk memenuhi kebutuhan hidupnya karena merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa tujuan bagi kebanyakan orang menjadi pegawai dalam suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember?
4. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpina terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara langsung dan tidak langsung bagi :

1. Ilmu pengetahuan

Untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dan pengembangan pengetahuan serta sebagai acuan maupun referensi guna memberikan informasi bagi pihak yang berkepentingan terhadap penelitian dengan topik yang sama.

2. Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dan masukan khususnya berkaitan dengan Lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember dalam menghadapi tantangan global yang sedang terjadi.

3. Peneliti

Sebagai tambahan wawasan, pengalaman, mempraktekkan teori yang telah di dapat di bangku kuliah dan mampu memadukan dengan kondisi yang ada di lapangan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Lingkungan Kerja

Steers (2005: 78) mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan segenap faktor yang berwujud dan berada disekitar ruang kerja dan pada umumnya mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Steers membagi lingkungan kerja menjadi dua aspek yaitu :

1. Lingkungan Internal, yaitu faktor di dalam organisasi yang menciptakan nilai kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan ke arah tujuan.
2. Lingkungan Eksternal, yaitu lingkungan yang pada umumnya menggambarkan kekuatan yang berda di luar organisasi.

Siswanto (2007:28) menyatakan beberapa faktor lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya :

1. Lingkungan Kerja Fisik, meliputi terjaganya kebersihan lingkungan kerja, keadaan udara yang baik, penerangan di tempat kerja yang cukup, keamanan terjamin, terhindar dari kebisingan dan pewarnaan ruangan.
2. Lingkungan Kerja Sosial, meliputi adanya hubungan baik antar karyawan, hubungan baik karyawan dengan atasan, kebijakan perusahaan, kerjasama, sugesti teman, dan hubungan emosi sesama teman.

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1992). Sedangkan Sedarmayanti (2009) memberikan pendapat bahwa lingkungan kerja adalah sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan beberapa definisi menurut ahli yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar tempat kerja karyawan, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik yang dapat mendukung kinerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Ruang kerja yang bersih, nyaman, dan kondusif

diharapkan akan mendukung kinerja seorang karyawan. Selain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non-fisik berupa hubungan sosial dengan rekan kerja dan atasan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Nitisemito, (1992;25) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Indikator untuk mengukur lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992; 25) yaitu sebagai berikut:

1. Suasana kerja.

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

2. Hubungan dengan rekan kerja

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

3. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan

Hubungan antara karyawan dengan pimpinan yaitu hubungan dengan karyawan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja. Hubungan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

4. Tersedianya fasilitas kerja.

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

### 2.1.2 Pengalaman Kerja

Menurut Sutjiono, (1997) pengalaman kerja adalah senioritas atau "*length of service*" atau masa kerja merupakan lamanya seorang pegawai menyumbangkan tenaganya di perusahaan. Winardi mendefinisikan senioritas adalah masa kerja seorang pekerja bila mana diterapkan pada hubungan kerja maka senioritas adalah masa kerja seorang pekerja pada perusahaan tertentu (Winardi:2000). Pengalaman kerja adalah waktu yang digunakan oleh seseorang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya (Supono, 1996:28). Pendapat lain menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah lamanya seseorang melaksanakan frekuensi dan jenis tugas sesuai dengan kemampuannya (Syukur, 2001:74).

Dalam suatu proses lamaran kerja, rupanya pengalaman cukup penting artinya dalam proses seleksi pegawai karena suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman, mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas yang nanti akan diberikan. Syukur (2001:83) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja adalah melalui pendidikan, pelaksanaan tugas, media informasi, penataran, pergaulan, dan pengamatan. Penjelasan dari cara memperoleh pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Pendidikan

Berdasarkan pendidikan yang dilaksanakan oleh seseorang, maka orang tersebut dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya.

#### 2. Pelaksanaan tugas

Melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan kemampuannya, maka seseorang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja.

#### 3. Media informasi

Pemanfaatan berbagai media informasi, akan mendukung seseorang untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

#### 4. Penataran

Melalui kegiatan penataran dan sejenisnya, maka seseorang akan memperoleh pengalaman kerja banyak dari orang yang menyampaikan bahan penataran tersebut.

#### 5. Pergaulan.

Melalui pergaulan dalam kehidupan sehari-hari, maka orang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

#### 6. Pengamatan

Selama seseorang mengadakan pengamatan terhadap suatu kegiatan tertentu, maka orang tersebut akan dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik sesuai dengan taraf kemampuannya.

Pengukuran pengalaman kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja seseorang adalah :

##### 1. Gerakannya mantap dan lancar

Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.

##### 2. Gerakannya berirama

Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari – hari.

##### 3. Lebih cepat menanggapi tanda – tanda

Artinya tanda – tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja

##### 4. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya

Karena didukung oleh pengalaman kerja dimilikinya maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.

##### 5. Bekerja dengan tenang

Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar (Asri, 1986: 131).

Selain itu ada juga beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan. Beberapa faktor lain mungkin juga berpengaruh dalam kondisi – kondisi tertentu, tetapi tidak mungkin untuk menyatakan secara tepat semua faktor yang dicari dalam diri karyawan potensial. Beberapa faktor tersebut adalah:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (attitudes and needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan – kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
5. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek – aspek tehnik pekerjaan. Handoko, (2008 : 241).

Menurut Foster (2001:40), pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa pengalaman kerja adalah waktu yang digunakan oleh seseorang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan frekuensi dan jenis tugasnya.

Indikator untuk mengukur pengalaman kerja Menurut Foster, (2001 : 43). yaitu:

1. Lama waktu/ masa kerja.  
Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas – tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.  
Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung

jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

### 3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek – aspek tehnik peralatan dan tehnik pekerjaan

Dari uraian tersebut dapat diketahui, bahwa seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki gerakan yang mantap dan lancar, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda – tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, dan bekerja dengan tenang serta dipengaruhi faktor lain yaitu : lama waktu/masa kerja seseorang, tingkat pengetahuan atau keterampilan yang telah dimiliki dan tingkat penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja adalah seseorang yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan, dan keterampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan bagi dirinya dalam bekerja.

#### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

James et.al. (2002) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007). Dari penelitian yang dilakukan Fiedler yang dikutip oleh Prasetyo (2006), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Selain itu menurut Flippo (1994), gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Terry yang dialih bahasakan oleh Winardi (2001:350), menggolongkan jenis-jenis kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership)

Kepemimpinan pribadi dilaksanakan melalui hubungan pribadi. Petunjuk-petunjuk dan dorongan atau motivasi diberikan secara pribadi oleh pihak pimpinan. Hal tersebut merupakan jenis kepemimpinan biasa dan pada umumnya bersifat sangat efektif dan mudah untuk dilaksanakan.

2. Kepemimpinan Non Pribadi (Non Personal Leadership)

Jenis ini dipengaruhi untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan dilaksanakan melalui orang-orang bawahan pimpinan dan melalui non pribadi serta kepercayaan.

3. Kepemimpinan Otoritas (Authoritasion Leadership)

Jenis ini dilaksanakan atas anggapan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hak dan terdapat hingga tingkat yang sama dalam otoritas yang dimiliki seorang individu. Tugas-tugas, fasilitas dan petunjuk-petunjuk yang diberikan tanpa mengadakan konsultasi dengan pekerjaan yang melaksanakan tugas.

4. Kepemimpinan Demokrasi

Ditandai oleh partisipasi kelompok dan diproduktifkan opini-opininya. Pihak-pihak pimpinan menganjurkan tindakan tertentu, akan tetapi menunggu persetujuan kelompok dan berusaha untuk memenuhinya.

5. Kepemimpinan Paternalistis

Dicirikan oleh suatu pengaruh yang paternal atau kebijakan dalam hubungan antar pimpinan dalam tujuan untuk melindungi dan memberi arah.

6. Kepemimpinan Bakat (Indegeneous Leadership)

Kepemimpinan yang timbul pada orang-orang dari kelompok organisasi sosial informal. Kelompok ini membentuk saling mempengaruhi diri seseorang dengan orang lain pada pekerjaan di rumah, di sekolah, pada permainan dan sering timbul secara spontan.

Menurut Lippit dan White dalam Luthan (1981; 413), menyebutkan bahwa terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu;

1. Gaya kepemimpinan otokratis

Didefinisikan sebagai kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan pada satu orang atau sekelompok kecil orang, dimana pemimpin menganggap bawahan sebagai obyek yang dapat diatur dan diperlakukan menurut kehendak pimpinan.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara kegiatan yang akan dilakukan tersebut ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan yang didasarkan dengan menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting dalam organisasi hubungan yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai satu sama lain.

3. Gaya kepemimpinan Laissez Faire

Merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan kegiatan lebih banyak diserahkan kepada bawahan, sedangkan pimpinan biasanya hanya bertindak sebagai penasehat.

Indikator digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut White dan Lippit (1999:25), yaitu:

1. Gaya kepemimpinan Otokrasi (Autocratia)

Dalam tipe kepemimpinan ini, pimpinan menentukan sendiri “policy” dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri, namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. Keputusan dapat diambil secara tepat.
- b. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan kerja, dan kurang kecakapan.
- c. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Kelemahannya adalah:

- a. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
- b. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
- c. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
- d. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

## 2. Gaya kepemimpinan Demokrasi (Demokratis)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dan kondisi yang tepat, akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya.

Pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan "*human relation*" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan control terhadap leadership.

- b. Merasa lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.
- c. Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
- d. Ada kesempatan untuk mengisi kebutuhan egoistisnya
- e. Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.
- f. Disini kedua belah pihak yaitu pemimpin dan bawahan dapat saling mengenal dan saling mengerti lebih dalam tentang hubungan antar kemanusiaan. Bawahan dapat membantu pemimpin dalam menghadapi persoalan, jadi dapat saling mengisi kekurangan dan dapat saling menghadapi.

Kelemahannya adalah:

- a. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
- b. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
- c. Memberikan persyaratan tingkat “skilled” (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
- d. Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak dapat menimbulkan perselisihan paham.

### 3. Gaya kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya kepada bawahannya.

Kebaikan pada gaya kepemimpinan ini:

- a. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreatifitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
- b. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.

Kelemahannya adalah:

- a. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dari memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
- b. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
- c. Kelompok dapat mengkambinghitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi, dan merasa kurang aman.

Penggunaan tipe atau gaya kepemimpinan tersebut akan selalu berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi yang dihadapi oleh pemimpin bersangkutan. Dalam situasi tenang dan dalam menghadapi masalah-masalah memerlukan pikiran bersama antara pemimpin dengan pelaksanaannya, dengan sendirinya saat memimpin memberikan pengarahan atau perintah yang kaku. Tetapi, pada saat lain ia memberikan saran. Oleh karena itu, tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang lebih baik semua tergantung kepada situasi atau lingkungannya, Ralph and Lippit (2000:26-27).

#### 2.1.4 Kompensasi

Salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawannya. Menurut Henry Simamora (2004: 441), kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Pada dasarnya terdapat dua cara untuk membuat pembayaran keuangan kepada karyawan, yaitu pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung. Pembayaran langsung adalah pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Sedangkan pembayaran tidak langsung adalah pembayaran dalam bentuk tunjangan-tunjangan keuangan seperti asuransi.

Menurut Mathis (2006 : 420) mengemukakan jenis kompensasi dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik sering meliputi ujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kinerja. Pengaruh psikologis dan sosial yang lain mencerminkan penghargaan intrinsic, sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan nonmoneter. Mathis juga menjabarkan jenis kompensasi langsung berupa :

1. Gaji Pokok

Gaji pokok merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya berupa upah atau gaji. Mathis mendefinisikan upah sebagai imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan jumlah waktu kerja. Sedangkan gaji merupakan imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.

2. Penghasilan Tidak Tetap

Penghasilan tidak tetap merupakan kompensasi yang dihubungkan secara langsung dengan kinerja individual, tim, atau organisasional.

Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung menurut Mathis dapat berupa tunjangan yang merupakan sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional.

Hasibuan (2000:137), menyebutkan bahwa tujuan kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati,
2. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa karyawan akan dapat memnuhi kebutuhan fisik, status social dan egoistic sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan.
3. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah,

4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relative kecil,
6. Disiplin  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku,
7. Pengaruh serikat buruh  
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya,
8. Pengaruh pemerintah  
Jika sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik, harga yang pantas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2000;128) yaitu:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja  
Meskipun hukum ekonomi tidaklah bisa ditetapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, tetapi tidak bisa diingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) tinggi, dan jumlah tenaga kerjanya langka. Maka upah cenderung tinggi sedangkan untuk jabatan-jabatan yang mempunyai “penawaran” yang melimpah upah cenderung menurun
2. Kemampuan Untuk Membayar  
Meskipun mungkin serikat buruh menuntut kompensasi yang tinggi, tetapi realisasi pemberian kompensasi akan tergantung juga ada tidaknya kemampuan membayar dari perusahaan. Tingginya kompensasi akan

mengakibatkan naiknya biaya produksi, dan akhirnya sampai mengakibatkan kerugian perusahaan, maka jelas perusahaan akan tidak mampu memenuhi fasilitas karyawan.

### 3. Organisasi Buruh

Ada tidaknya organisasi buruh, serta lemah kuatnya organisasi buruh akan ikut mempengaruhi tingkat kompensasi. Adanya serikat buruh yang kuat, yang berarti posisi “*bargaining*” karyawan juga kuat sehingga menaikkan tingkat kompensasi, demikian pula sebaliknya.

### 4. Produktivitas

Kompensasi sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya semakin besar pula kompensasi yang akan karyawan terima. Prestasi ini biasa dinyatakan sebagai produktivitas. Hanya yang menjadi masalah nampaknya belum ada kesepakatan dalam menghitung produktivitas.

### 5. Pemerintah

Pemerintah dengan peraturannya juga mempengaruhi tinggi rendahnya kompensasi. Peraturan tentang kompensasi minimum merupakan batas bawah tingkat kompensasi yang akan dibayar.

### 6. Biaya Hidup

Faktor lain yang perlu diperhitungkan juga adalah biaya hidup. Di kota-kota besar, dimana biaya hidup tinggi, kompensasi juga cenderung tinggi. Bagaimanapun nampaknya biaya hidup merupakan “batas kompensasi” dari para karyawan.

### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menerima gaji / kompensasi yang lebih besar begitupun sebaliknya. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan apresiasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena banyak terdapat pengangguran (*disquashed unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial dan keselamatan) yang besar maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya dan begitupun sebaliknya.

Menurut Gary Dessler (2007: 46), kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Indikator pengukuran kompensasi menurut Gary Dessler (2007: 46), yaitu:

##### 1. Kompensasi yang berbentuk finansial

Kompensasi finansial yang diberikan secara langsung, yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan bonus. Kedua, kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.

##### 2. Kompensasi yang berbentuk non finansial

Kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Kompensasi non financial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana orang itu bekerja.

a) Pekerjaan

Kompensasi ini berupa tanggung jawab, perhatian kesempatan kerja, penghargaan dan sebagainya.

b) Lingkungan Pekerjaan

Berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status pekerjaan dan sebagainya

### 2.1.5 Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. (Mangkunegara, 2002:67). As'ad (2003:48), juga menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Selain itu, menurut Hasibuan (2000:105), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Pendapat lain dari Byars (2004 : 311), mengatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja adalah hasil dari keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas.

Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan sejumlah energi (fisik dan atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan ini tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaannya. Evaluasi pencapaian kinerja karyawan serta evaluasi terhadap besarnya penyimpangan adalah dengan cara membandingkan hasil pekerjaan dengan hasil yang ditetapkan atau diharapkan perusahaan. Oleh karena itu, perlu ditetapkan standar dan pengukuran yang jelas dalam mengukur kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan perolehan organisasi atas hasil kerja, prestasi, atau

kinerja para karyawannya. Kinerja karyawan perlu terus menerus diperhatikan dan dinilai, sehingga menggambarkan langkah-langkah organisasi ke arah yang lebih efektif benar-benar terwujud. Untuk keperluan tersebut, maka perlu diciptakan kondisi-kondisi yang mendukung, seperti disiplin karyawan, tingkat supervisor terhadap karyawan, dan kreatifitas dan sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi dan karyawan. Menurut Bernardin *and* Russel dalam As'ad (2000:61) pengukuran kinerja pegawai berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan penyelia, dan hubungan antar karyawan.

Indikator pengukuran Kinerja menurut Bernardin *and* Russel (2000:341), yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan tingkatan dimana proses/hasil diperoleh dengan sempurna tampilan kerja secara ideal dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (rapi, tertib, akurat, terorganisasi dengan baik) serta memiliki tanggung jawab dan kejujuran.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas pekerjaan karyawan dapat diukur melalui tingkat absensi yaitu keadaan yang menggambarkan tingkat kemangkiran kerja para karyawan. Tingkat keterlambatan hadir ke kantor yang menggambarkan tingkat kedisiplinan karyawan. Tingkat cekatan karyawan yang menggambarkan tingkat kelambanan atau keterlambatan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Serta lamanya waktu yang dipergunakan para karyawan dalam memberikan pelayanan publik.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu tingkatan dimana antar kegiatan dengan hasil yang diproduksi tepat waktu atau lebih awal khususnya antara koordinasi dengan keluaran yang lain, sebisa mungkin memaksimalkan waktu untuk kegiatan lain.

Pendapat lain menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005), terkait dengan indicator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

Menurut Rita Swietenia (2009), manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan. Kinerja karyawan merupakan perolehan organisasi atas hasil kerja, prestasi, atau kinerja para karyawannya. Kinerja karyawan perlu terus menerus diperhatikan dan dinilai, sehingga bahwa kinerja menggambarkan langkah-langkah organisasi ke arah yang lebih efektif benar-benar terwujud. Untuk keperluan tersebut, maka perlu diciptakan kondisi-kondisi yang mendukung, seperti disiplin karyawan, tingkat supervisor terhadap para karyawan, dan kreativitas dan sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi dan karyawan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian dalam konteks pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan dan dapat dijadikan sebagai landasan empiris dalam mengembangkan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian antara lain:

Penelitian Galang Agustyantono (2015) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai di Perum Pegadaian Cabang Besuki, menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PERUM Pegadaian Cabang Besuki, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai PERUM Pegadaian Cabang Besuki, *reward* berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PERUM Pegadaian Cabang Besuki, dan kepemimpinan, lingkungan kerja dan reward berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PERUM Pegadaian Cabang Besuki.

Penelitian Nicko Permana Putra (2012) yang berjudul, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan study pada PT. Indonesia Power Semarang. Menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila lingkungan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila disiplin kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian Mutoha Rofiq (2014) yang berjudul Pengaruh Tingkat Pendidikan Pengalaman Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri 2013, menyatakan bahwa tingkat pendidikan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Pare, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Pare, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Pare.

Penelitian Rizal Abdul Ghofur (2015) yang berjudul Pengaruh Insentif dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dealer Banyuwangi Motor Genteng Penelitian ini adalah bertujuan untuk menganalisis pengaruh insentif dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Dealer Banyuwangi Motor Genteng. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dealer Banyuwangi Motor Genteng. Metode sampling yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus dengan jumlah responden sebanyak 32 orang. Variabel digunakan yaitu sebanyak

3 variabel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Ada pengaruh variabel insentif terhadap kinerja karyawan Dealer Banyuwangi motor Genteng; 2) Ada pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Dealer Banyuwangi motor Genteng; dan; 3) Ada pengaruh variabel insentif dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Dealer Banyuwangi motor.

Penelitian Reza Ananto (2014), yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu terkait pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja PT. HDL Global Forwarding Semarang.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil (Kesimpulan)
1	Galang Agustyantonno (2015)	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Reward ( $X_3$ ), Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan, lingkungan kerja dan reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perum Pegadaian Cabang Besuki
2	Nicko Permana Putra (2012)	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Lingkungan Kerja ( $X_3$ ), Disiplin Kerja ( $X_4$ ), Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	(1). Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. (4) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3	Mutoha Rofiq (2014).	Tingkat Pendidikan ( $X_1$ ), Pengalaman Kerja ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Tingkat pendidikan dan pengalaman secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

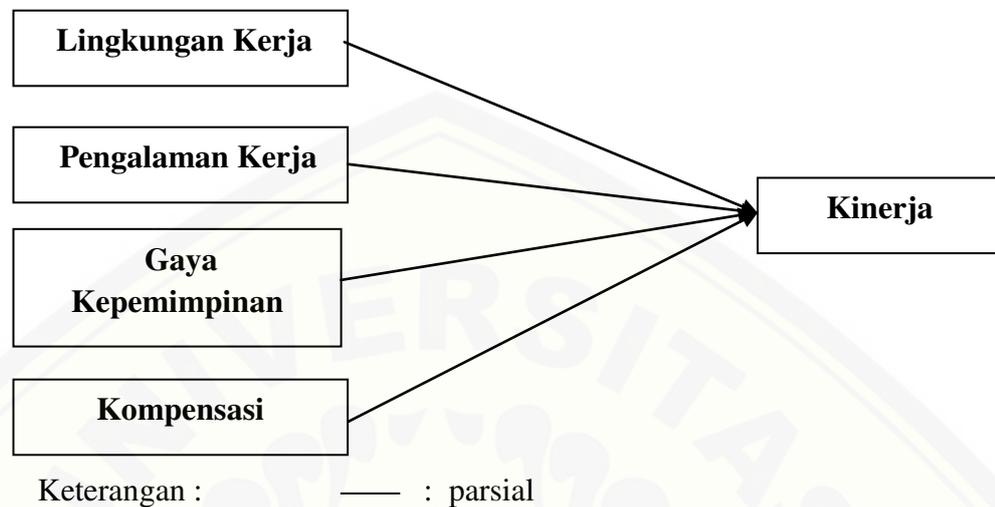
4	Rizal Abdul Ghofur (2015)	Insentif (X <sub>1</sub> ), Pengalaman Kerja (X <sub>2</sub> ), Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh variabel insentif terhadap kinerja karyawan Dealer Banyuwangi motor Genteng, Ada pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Dealer Banyuwangi motor Genteng, Ada pengaruh variabel insentif dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Dealer Banyuwangi motor
5	Reza Ananto (2014)	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ), Motivasi (X <sub>2</sub> ), Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> ), Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
6	Prasetyo Wahyu Untoro (2015)	Kompensasi (X <sub>1</sub> ), Gaya kepemimpinan (X <sub>2</sub> ), dan Kinerja pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Kompensasi dan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber: Data Penelitian Terdahulu

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menjelaskan variabel yang berkedudukan sebagai variabel *eksogen*, variabel *endogen*. Kerangka konseptual secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi, terhadap Kinerja karyawan. Variabel-variabel tersebut merupakan variabel terukur (*Measured Variable*), oleh karena itu pengukurannya melalui instrumen-instrumen penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 2.1 :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1992). Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, setiap tenaga kerja berhubungan langsung dan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi tiga kelompok Pertama adalah disediakannya berbagai macam fasilitas untuk karyawan, seperti pelayanan kesehatan dan pengadaan kamar kecil. Kelompok kedua adalah kondisi kerja. Kelompok yang ketiga adalah masalah hubungan karyawan.

Penelitian Galang Agustyantono (2015), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu terkait pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H1 : Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja

Pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik (Foster, 2001:40). Banyaknya pengalaman kemungkinan untuk mewujudkan kinerja yang baik dan sebaliknya bila tidak cukup berpengalaman dalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan (Hartini, 2008). Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mempunyai pengalaman kerja sesuai bidangnya maka berpengaruh terhadap kinerja karena tugas-tugas atau suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Rizal Abdul Ghofur (2015), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa, ada pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain dari Mutoha Rofiq (2014), pengalaman kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu terkait pengaruh antara pengalaman kerja dengan kinerja, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H2 : Pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

James et.al. (2002) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007). Oleh karena itu kepemimpinan mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nicko

Permana Putra (2012), menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Reza Ananto (2014), juga menyatakan dalam penelitiannya, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu terkait pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

#### 4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Menurut Gary Dessler (2007: 46), kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Simpulan yang dapat diambil adalah kompensasi merupakan sebuah bentuk apresiasi kepada seseorang atau suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material ataupun ucapan. Suatu penghargaan diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan, penelitian Prasetyo Wahyu Untoro (2015), menyatakan bahwa pemberian kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu terkait pengaruh antara kompensasi dengan kinerja, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H4 : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2006: 12). Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, maka penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan suatu wawasan mengenai suatu objek penelitian. Wawasan tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas terkait pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember. Gambaran yang ditemukan dalam lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi dan kinerja diharapkan menjadi acuan untuk pelaksanaan kebijakan perusahaan terhadap pengelolaan karyawan.

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan mengemukakan pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Effendi, 2005 : 256).

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember 32 orang. Menurut Kuncoro (2008: 38) yang dimaksud populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan

PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember yang berjumlah 32 orang. Periode penelitian dilakukan pada bulan Januari 2016.

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2006 :131). Apabila subyek populasi kurang dari 100 lebih baik diambil semua sedangkan jika subyek penelitian melebihi 100 maka dapat diambil 15% sampai 30% dari populasi yang ada. Jumlah karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember secara keseluruhan adalah 32 (tiga puluh dua) orang, sehingga sampel yang digunakan adalah jumlah keseluruhan. Dengan demikian penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (sensus).

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dimana data tersebut diamati dan dicatat pertama kalinya (Marzuki, 1986). Data ini diperoleh melalui wawancara dan kuesioner. Sumber data primer adalah objek penelitian yaitu responden. Dengan cara menyebarluaskan kuesioner dan wawancara mengenai lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Marzuki, 1986). Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari arsip atau laporan yang tersedia di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember. yang berhubungan dengan lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Kuisisioner

Sejumlah pertanyaan tertulis yang dilakukan untuk memperoleh informasi dari responden, selanjutnya responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut. Pada penelitian ini kuisisioner diberikan secara langsung kepada karyawan Perum Pegadaian Cabang Besuki dan selanjutnya memberikan pengarahannya kepada responden dalam mengisi daftar pertanyaan.

#### 2. Metode Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari dengan literatur yang berkaitan dengan penelitian ini. Buku-buku dan literatur yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari buku-buku tentang sumber daya manusia.

### 3.5 Identifikasi Variabel Penelitian

Singarimbun dan Effendi (2005 : 42), menyatakan bahwa variabel sebagai segala sesuatu yang menjadi obyek pengamatan penelitian. Sesuai dengan kerangka konseptual, maka variabel-variabel di dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Eksogen atau *independent variable* yaitu variabel bebas atau variabel yang tidak terikat, terdiri dari: lingkungan kerja ( $X_1$ ), pengalaman kerja ( $X_2$ ), gaya kepemimpinan ( $X_3$ ), dan kompensasi ( $X_4$ ).
2. Endogen atau *dependent variable* yaitu variabel yang terikat pada variabel lain, yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

#### 3.6.1 Definisi Operasional Variabel

##### 1. Lingkungan Kerja ( $X_1$ )

Lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang berada di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember yang mempengaruhi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Indikator lingkungan kerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember dapat kategorikan sebagai berikut:

##### a. Suasana Kerja

Suasana kerja diukur melalui kondisi yang ada di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan bagi karyawan, pada saat bekerja maupun pada waktu istirahat kerja, misalnya ketersediaan air bersih, tempat ibadah, ruang makan, ruang istirahat bagi karyawan.

##### b. Hubungan dengan Rekan Kerja

Diukur melalui persepsi karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember terhadap suasana hubungan social berupa toleransi dan rasa saling menghargai, serta suasana kerjasama yang terjalin antar karyawan mulai awal bekerja hingga penelitian dilakukan.

##### c. Hubungan antara Bawahan dengan Pimpinan

Diukur melalui persepsi karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember terhadap hubungan kerja yang terjalin dengan atasan mulai awal bekerja hingga penelitian dilakukan.

##### d. Tersedianya Fasilitas Kerja.

Diukur melalui peralatan yang digunakan karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja

##### 2. Pengalaman Kerja ( $X_2$ )

Pengalaman kerja ( $X_2$ ) adalah sebagai tingkat penguasaan, pengetahuan, dan ketrampilan karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember dalam

melayani nasabah untuk optimalisasi sumber daya perusahaan dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Indikator untuk mengukur pengalaman kerja yang ada di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember antara lain:

a. Lama waktu/ masa kerja.

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember untuk melakukan tugas dengan baik.

b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember . Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Tingkat penguasaan karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember dalam pelaksanaan aspek – aspek tehnik peralatan dan tehnik pekerjaan.

3. Gaya Kepemimpinan (X3)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kepemimpinan mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpin bahkan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Indikator gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi 3, yaitu:

a. Gaya kepemimpinan autokratis:

- 1) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- 2) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya diketahui oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.

- 3) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis
  - 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
  - 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
  - 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- c. Gaya kepemimpinan Laissez-faire (kendali bebas)
  - 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
  - 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
  - 3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
  - 4) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

#### 4. Kompensasi (X4)

Kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa berwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Indikator untuk mengukur kompensasi yang ada di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember antara lain:

- a. Kompensasi finansial. Kompensasi finansial diukur melalui gaji, bonus dan tunjangan yang adil dan layak yang diterima setiap bulan oleh karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember

- b. Kompensasi nonfinansial dapat diukur dengan tanggung jawab pekerjaan, promosi jabatan dan lingkungan kerja yang baik pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember.

#### 5. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja yang di capai oleh karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

Indikator untuk mengukur kinerja kerja yang ada di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember antara lain:

- a. Kualitas

Tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember

- b. Kuantitas

Tingkatan Karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan apa yang ditargetkan oleh PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember

- c. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.

- d. Efektifitas

Tingkat pengetahuan karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Jember dalam maksud menaikkan keuntungan.

- e. Kemandirian

Tingkat karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan dari orang lain.

- f. Komitmen

Karyawan mempunyai tanggung jawab penuh dalam pekerjaannya.

### 3.6.2 Skala Pengukuran

Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan kuisisioner. Menurut Sugiyono (2012:132) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisisioner, penulis menggunakan metode skala Likert (Likert's Summated Ratings). Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuisisioner lingkungan kerja, pengalaman, gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja diukur dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:132).

Pengukuran jawaban responden menggunakan kriteria pembobotan dengan tingkatan sebagai berikut :

1. Jawaban Sangat Setuju : diberi bobot 5
2. Jawaban Setuju : diberi bobot 4
3. Jawaban Ragu-ragu : diberi bobot 3
4. Jawaban Tidak Setuju : diberi bobot 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju : diberi bobot 1

### 3.7 Metode Analisis Data

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:180), ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu: reliabilitas dan validitas. Artinya suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang *reliable* dan kurang *valid*. Sedangkan kualitas data penelitian ditentukan oleh kualitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data.

### 3.7.1 Uji Instrument

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan guna memastikan akurasi alat ukur yang digunakan. Semakin tinggi validitas suatu item pertanyaan maka akan semakin mengenai sasaran penelitian serta menunjukkan sesuatu yang seharusnya ditunjukkan. Cara pengujian validitas instrumen adalah menghitung korelasi antara masing-masing item pertanyaan dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*.

Menurut Marzuki (1986:65) kriteria validitas untuk setiap item adalah jika  $r > 0,03$  berarti item tersebut valid. Selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikan, jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka instrument tersebut dapat dikatakan valid. Adapun rumus yang digunakan yaitu :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2}(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}$$

Dimana :

$r$  = koefisien korelasi *product moment person's*

$X$  = nilai indikator variabel

$Y$  = nilai total variabel

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas erat hubungannya dengan kepercayaan. Suatu test dikatakan mempunyai taraf kepercayaan jika tes mempunyai hasil yang tepat. Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2011 : 47).

Uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach alpha*, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai alpha sebesar 0,60 (Imam Ghazali, 2005 : 42) dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana :

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

$r$  = koefisien rata-rata korelasi dalam persamaan

$k$  = jumlah variabel bebas

Menurut Santoso (2004 : 276) dasar pengambilan keputusan yaitu :

- Jika  $r$  alpha positif, serta  $r$  alpha  $>$   $r$  tabel, maka variabel tersebut reliabel.
- Jika  $r$  alpha positif, serta  $r$  alpha  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak reliabel.
- Jika  $r$  alpha  $>$   $r$  tabel tetapi bertanda negatif, maka  $H_0$  tetap ditolak.

### 3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio. Model regresi berganda yang digunakan (Gujarati, 2000) adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

$Y$  = Variabel dependen (Kinerja Karyawan)

$X_1$  = Variabel independen (Lingkungan Kerja)

$X_2$  = Variabel independen (Pengalaman Kerja)

$X_3$  = Variabel independen (Gaya Kepemimpinan)

$X_4$  = Variabel independen (Kompensasi)

$a$  = Konstanta (nilai  $Y'$  apabila  $X_1, X_2, \dots, X_n = 0$ )

$b$  = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Penggunaan nilai konstanta secara statistik dilakukan jika satuan-satuan variable  $X$  (*independent*) dan  $Y$  (*dependent*) tidak sama. Sedangkan, bila variabel  $X$  (*independent*) dan  $Y$  (*dependent*), baik linier sederhana maupun berganda,

memiliki satuan yang sama maka nilai konstanta diabaikan dengan asumsi perubahan variabel Y (*dependent*) akan proposional dengan nilai perubahan X (*independent*).

### 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Agar regresi yang dihasilkan dapat memenuhi syarat sebagai *best linier unbiased estimator* (BLUE), maka regresi perlu diuji dengan dasar asumsi klasik metode kuadran kecil (OLS/*Ordinary Least Square*). Metode regresi dikatakan BLUE apabila tidak terdapat normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk menguji apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Beberapa alasan asumsi normalitas adalah sebagai berikut (Gujarati, 2000) :

- a. Dengan *centra limit theorem*, ditunjukkan bahwa jika terdapat sebagian besar variabel acak yang didistribusikan secara bebas dan identik, maka dengan beberapa pengecualian, distribusi jumlahnya cenderung berdistribusi normal bila banyaknya variabel seperti itu meningkat tak terbatas;
- b. Suatu varian dari *centra limit theorem* menyatakan bahwa apabila jumlah variabel tidak terlalu besar atau tidak bebas secara tepat maka jumlah variabel tersebut mungkin masih berdistribusi normal;
- c. Dengan asumsi normalitas, distribusi probabilitas penaksir OLS dengan mudah akan diperoleh karena sifat distribusi normal bahwa setiap fungsi linier variabel yang berdistribusi normal dengan sendirinya didistribusikan secara normal;
- d. Distribusi normal adalah distribusi yang relatif sederhana yang melibatkan parameter (rata-rata dan varian).

## 2. Multikolinearitas

Istilah multikolinearitas pertama kali diperkenalkan oleh Ragnar Frisch (1934). Model regresi dikatakan terkena multikolinearitas bila terjadi hubungan linier yang sempurna (*perfect*) dan pasti (*exact*) antara beberapa atau semua variabel bebas dari model regresi. Mendeteksi multikolinearitas:

- a. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan sangat tinggi tetapi hasil uji t-statistik menunjukkan sedikit variabel bebas yang signifikan secara statistik;
- b. Menggunakan korelasi parsial dengan langkah-langkah berikut :
  - 1) estimasi model  $Y=f(X_{1t}, X_{2t})$  dan dapatkan nilai  $R^2_1$  dan lakukan estimasi model  $X_{1t}=f(X_{2t})$  dan  $X_{2t}=f(X_{1t})$  dan dapatkan nilai  $R^2_2$  dan  $R^2_3$ ;
  - 2) *rule of thumb* bila  $R^2_1$  lebih tinggi dari  $R^2_2$  dan  $R^2_3$  maka model empiris tidak ditemukan multikolinearitas.
- c. *Tolerance and variance inflation factor* (VIF)

Tolerance and variance inflation factor (VIF) melihat bagaimana varian penaksir meningkat bila ada multikolinearitas dalam model. Misalnya nilai  $R^2$  secara parsial mendekati 1, maka nilai VIF mempunyai nilai tak terhingga. *Rule of thumb* : jika VIF suatu variabel melebihi 10 dan nilai  $R^2$  melebihi 0,90 maka suatu variabel dikatakan berkorelasi sangat tinggi.

## 3. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas bertujuan menguji bahwa dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini adanya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melakukan analisis residual, yaitu perbedaan antara nilai Y aktual dengan nilai Y hasil prediksi (nilai menurut garis regresi). Dalam hal ini variasi dari perbedaan antara nilai aktual dengan nilai prediksi harus sama dengan semua nilai prediksi Y dan nilai residual ( $Y-Y^2$ ) harus terdistribusi secara normal dengan rata-rata 0 (nol).

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Apabila dalam model regresi yang dihasilkan terdapat heteroskedastisitas maka langkah-langkah yang dilakukan untuk mengatasinya adalah (Gujarati, 1997: 435):

- a. mengestimasi model dan menghitung nilai residualnya ( $e$ );
- b. mengestimasi model  $l^2_i = \alpha_0 + \alpha_i z_i$  dimana  $Z_i$  : variabel independen;
- c. menghitung dari nilai  $\hat{e}_i^2$  berdasarkan langkah 2;
- d. menggunakan *weighted least square* dengan  $\frac{1}{\sqrt{e_i^2}}$  sebagai angka tertimbangannya :

$$\frac{Y_i}{\sqrt{e_i^2}} = \frac{b_0}{\sqrt{e_i^2}} + b_i \frac{X_i}{e_i^2} + e_i$$

#### 4. Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji bahwa data model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode 1 dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi akan ada problem autokorelasi, untuk mendeteksi adanya autokorelasi dengan melihat nilai Durbin Waston dari model (Ghozali, 2002:112).

Formulasi uji autokorelasi adalah sebagai berikut :

- $d_U < d < 4 - d_U$  :  $H_0$  diterima;
- $H_0$  diterima : tidak ada autokorelasi;
- $H_a$  diterima : ada autokorelasi positif atau negatif.

dimana :

$d$  = nilai Durbin Watson;

$d_U$  = nilai Durbin Watson pada tabel.

Apabila dalam model regresi yang dihasilkan terjadi autokorelasi maka langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasinya adalah (Gujarati, 1997: 438) :

- a. mengestimasi model dan menghitung residualnya;
- b. membuat *auxiliary regression* :

$$e_t = \rho e_{t-1} + u_t \dots\dots\dots(3.4)$$

- c. menghitung :

$$y_t = y_t - \rho x_{t-1}$$

$$x_t = x_t - \rho x_{t-1}$$

- d. mengestimasi model :  $y_t^* = b_0^* + b_1^* x_t^*$ ;
- e. menghitung residual dari model pada langkah (4);
- f. mengulang kembali langkah 2,3,4 dan 5 hingga  $\Delta^{\rho}$  kecil (0,01).

### 3.7.4 Uji Hipotesis

#### 1. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama (Gujarati, 2000:199).

- a. Nilai F hitung dirumuskan dengan formula sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{1 - R^2 / (n-k)} \dots\dots\dots(3.1)$$

Keterangan :

F = pengujian secara bersama-sama;

$R^2$  = koefisien determinan;

K = banyaknya variabel;

N = banyaknya data.

- b. Rumusan hipotesis :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$ , artinya secara bersama-sama lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi, tidak mempunyai pengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan;

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$ , artinya secara bersama-sama lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi, mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Kriteria pengujian :

- 1)  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak apabila  $F < F_{\{\alpha; (k-1)(n-k)\}}$  pada 5% artinya lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi, berpengaruh terhadap kinerja karyawan;
- 2)  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $F > F_{\{\alpha; (k-1)(n-k)\}}$  pada 5% artinya lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi, tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi, terhadap kinerja karyawan secara parsial (Gujarati, 2000:199).

$$a. t_{hitung} = \frac{b_i}{Se(b_i)} \dots \dots \dots (3.2)$$

Keterangan :

$b_i$  = koefisien regresi ( $b_1, b_2$ );

$Se(b_i)$  = *standar error* dari koefisien regresi.

b. Rumusan hipotesis :

$H_o: b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$ , artinya secara parsial lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ;

$H_a: b_1 \neq 0, b_2 \neq 0, b_3 \neq 0, b_4 \neq 0, b_5 \neq 0$ , artinya secara parsial lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi, mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## c. Kriteria pengujian :

- 1)  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak apabila tingkat signifikansi ( $\text{sig.t}$ ) kurang dari  $\alpha = 5\%$  artinya lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi, berpengaruh terhadap kinerja karyawan;
- 2)  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila tingkat signifikansi ( $\text{sig.t}$ ) lebih dari  $\alpha = 5\%$  artinya lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Analisis Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Koefisien Determinan ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi koefisien lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama (Gujarati, 2000:200).

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y_1 + b_2 \sum X_2 Y_2 \dots + b_n \sum X_n Y_n}{\sum Y^2} \dots \dots \dots (3.3)$$

Keterangan :

$R^2$  = koefisien determinan berganda;

$b$  = koefisien regresi linear

$X$  = variabel bebas (*dependent*)

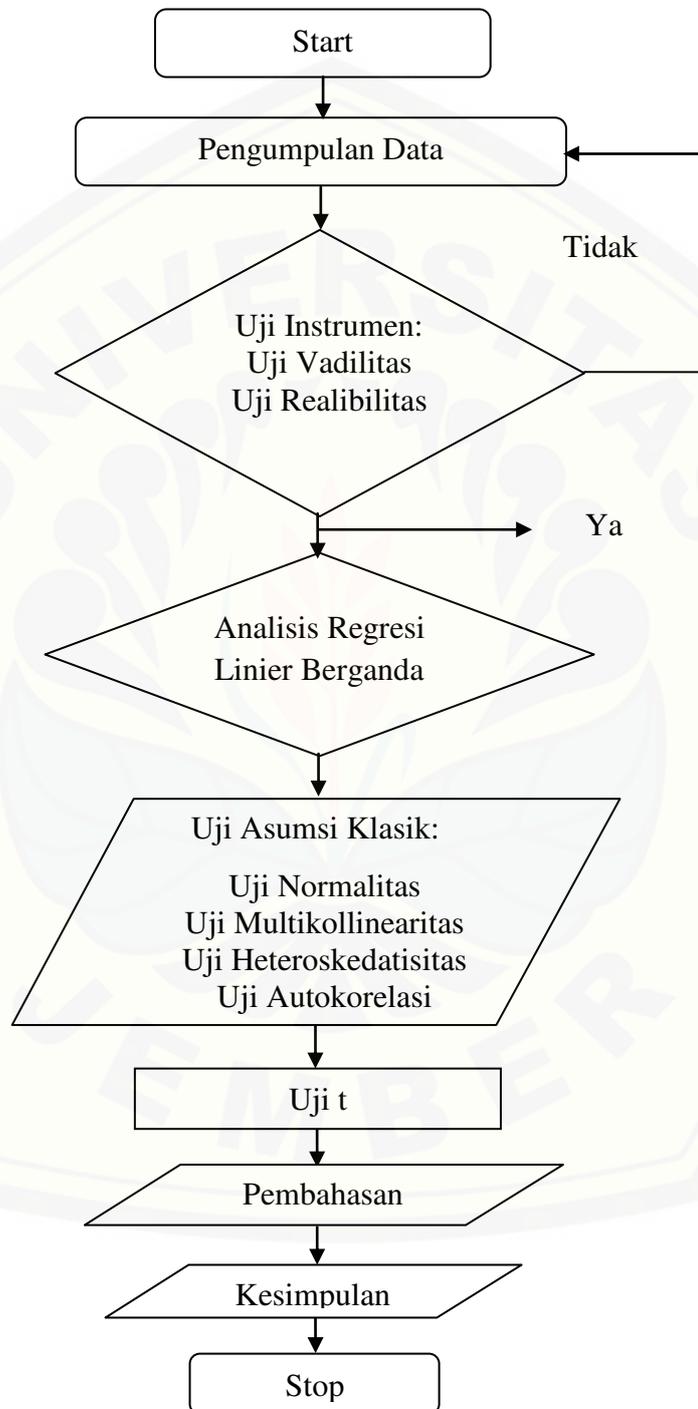
$Y$  = variabel terikat (*independent*)

Kriteria pengujian :

- a. apabila nilai  $R^2$  mendekati 1, maka persentase pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi, terhadap kinerja karyawan sangat besar;
- b. apabila nilai  $R^2$  mendekati 0, maka persentase pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi, terhadap kinerja karyawan sangat kecil.

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini digambarkan pada Gambar 3.1. sebagai berikut :



**Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah**

Sumber : data diolah

Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah :

1. Start, yaitu tahap awal atau persiapan terhadap masalah yang akan diteliti
2. Pengumpulan data, yaitu tahap dimana peneliti mengumpulkan data melalui observasi, kuesioner, dan wawancara.
3. Uji validitas, untuk mengetahui layak tidaknya suatu instrument untuk digunakan.  
Uji reliabilitas, untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas nilai hasil pengukuran tertentu.
4. Uji regresi linear berganda, untuk mengetahui hubungan antar variabel dependen (Y) dan independen (X)
5. Uji normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
6. Uji asumsi klasik, untuk mengetahui adanya multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.
7. Melakukan uji-t. untuk mengetahui ada tidaknya hubungan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
8. Melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data.
9. Mengambil kesimpulan dari hasil pelaksanaan berdasarkan analisis yang dilakukan.
10. Stop berarti berakhirnya penelitian.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember maka dapat ditarik kesimpulan mengenai pengaruh Lingkungan Kerja , Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji pada variabel lingkungan kerja secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Jember.
2. Berdasarkan hasil uji pada variabel pengalaman kerja secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Jember.
3. Berdasarkan hasil uji gaya kepemimpinan secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Jember.
4. Berdasarkan hasil uji kompensasi secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Cabang Jember.
5. Berdasarkan hasil uji dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya, keempat variabel independen yaitu lingkungan kerja (X1), pengalaman kerja (X2), gaya kepemimpinan (X3), dan kompensasi (X4) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

## 5.2 SARAN

Berdasarkan hasil analisis diatas, maka dapat diberikan beberapa saran antara lain :

1. Bagi perusahaan di harapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan ataupun sebagai bahan pertimbangan untuk tetap meningkatkan Kinerja karyawan melalui peningkatan kondisi lingkungan kerja, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi, karena dengan meningkatnya kinerja karyawan maka visi, misi dan tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang diharapkan.
2. Bagi khasanah ilmu pengetahuan dan pengembangan pengetahuan diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan maupun referensi guna memberikan informasi bagi pihak yang berkepentingan terhadap penelitian dengan topik yang sama.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agustyantono, Galang. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai di Perum Pegadaian Cabang Besuki*. Jember: Universitas Jember.
- Amriyanti dkk., 2003. *Kinerja Perawat Ditinjau dari Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu*. Buletin Sains Kesehatan. FKM UGM. Yogyakarta.
- Ananto, Reza. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada PT DHL Global Forwarding Semarang Branch)*. Semarang: UNIVERSITAS DIPONEGORO.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad. 2000. *Psikologi Industri (cetakan kelima)*. Yogyakarta : Liberty.
- ..... 2006. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Bernadin, H., John, and Joyce E. A. Russel. 2000. *Human Resources Management*. Mc. Graw Hill Inc, Singapura.
- Byars, L, and Lesli W., Roe. 2004. *Human Resources and Personnel Management*. Richard D. Irwin Inc, Homewood Illiniois.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid Jakarta : PT. Indeks
- Fagbenle, Olabosipo I., Lawal Phillip O., and Omuh, Igartius O. 2012. *The Influence of Training on Bricklayers' Productivity in Nigeria*. International Journal of Management Sciences and Business Research, 1(7).
- Flippo, Edwin B. 1994. *Personal Management*. Singapore. Mc. Graw Hill, Inc.
- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta. PPM
- Ghazali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Progran SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- ..... 2005. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS, Ver. 5.0*. semarang : Universitas Diponegoro.

- ..... 2011. *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 3. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 2000. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja." JRBI, Vol.1 No. 1, pp.63-74
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hartini. 2008. Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Paloma Citra International Surakarta. Skripsi Universitas Muhammadiyah Surakarta. [ojs-stie.harapan.ac.id /index.php/JKB/article/download/92/62.pdf](http://ojs-stie.harapan.ac.id/index.php/JKB/article/download/92/62.pdf), diunduh tanggal 13, bulan oktober, tahun 2016.
- Hasibuan, MSP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV. Haji Mas Agung.
- ..... 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, cet. Ke-4. Yogyakarta. BPFE
- James L, Gibson, Dan Donnelly. 2002. *Organisasi*. Penerbit Erlangga: Jakarta
- Kuncoro, Mudrajad. 2008. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Mangkunegara. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manulang, M. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mana Univ. Press.
- Marzuki. 1986. *Metodologi Riset*. Penerbit : Fakultas Ekonomi UII. Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Human Resourch Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta

- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press
- Nitisemito, Alex. S. 2002. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nicko, Permana Putra (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan” study pada PT. Indonesia Power Semarang*.
- Reza, Ananto 2014, yang berjudul *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja*. PT. HDL Global Forwaiding Semarang.
- Rita Swietenia. 2009. “*Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang)*.” *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi*, No. 26, Th. XVI, pp. 96-116
- Rizal, Abdul Ghofur. 2015 yang berjudul *Pengaruh Insentif dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dealer Banyuwangi*.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan aplikasi; Alih Bahasa : Handyana Pujaatmaka*. Jakarta : PT Prenhallindo.
- ..... 2001. *Organizational Behaviour*. New Jersey : Prentice Hall.
- ..... 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rofiq, Mutoha. 2014. *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri 2013* . Kediri : Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama
- ..... 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- ..... 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.

- Singarimbun, M, Effendi, S. 2005. *Metode Penelitian Survey*. Edisi Revisi Pustaka. Jakarta : LP3ES.
- Siswanto, B. 2007. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Steers, Richard. 2005. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : alfabeta.
- Sukanto dan Indriyo, 2000. *Manajemen Personalia* . Jakarta : Erlangga
- Suwarto, 2011. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta :Universitas Atma Jaya
- Syukur, 2001. *Metode Penelitian dan Penyajian Data Pendidikan*. Semarang: Medya Wiyata
- Tampubolon, Robert. 2007. *Risk Management, Manajemen Resiko*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Terry, 1986. *Asas-asas Manajemen*, terjemahan Winardi. Bandung, Alumni.
- Wahyu, Untoro, Prasetyo. 2015. *Pengaruh Pemberian Kompenasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Cabang Sragen*.
- White, Lippit.1999. *Autocracy and Democracy*. New York, Happer dan Row Publisher
- Winardi, DR. SE. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Rineka Cipta, Jakarta

**LAMPIRAN**

**Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**

**LEMBAR KUESIONER “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA,  
PENGALAMAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG JEMBER**

**Identitas Responden**

Nama Responden :  
Umur : .....tahun  
Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita  
Jabatan : .....  
Tugas : .....  
Pendapatan : .....  
  
Tingkat Pendidikan : 1. SMA 2. D3  
3. Strata 1 (S1) 4. Strata 2 (S2)  
  
Status Perkawinan : 1. Lajang 2. Menikah  
3. Janda 4. Duda  
Lama Bekerja : ..... tahun

**1. Gambaran Umum Perusahaan dan Informasi Responden**

- a. Bagaimanakah peran PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG JEMBER sebagai satu-satunya perusahaan BUMN di Indonesia?

.....  
.....

- b. Apakah visi dan misi PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG JEMBER?  
visi : .....

.....  
misi : .....

- c. Apa saja upaya yang dilakukan PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG JEMBER untuk mencapai visi dan misi tersebut?

.....  
.....  
.....  
.....

- d. Apakah terdapat kendala untuk mencapai visi dan misi perusahaan?

.....

Jika ada, apa saja kendala tersebut dan apa upaya yang telah dilakukan perusahaan untuk mengatasi kendala tersebut?

.....  
.....

- e. Apakah alasan anda bekerja di PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG JEMBER?

.....  
.....

- f. Apa saja tugas/pekerjaan (*job description*) yang anda laksanakan di PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG JEMBER?

.....  
.....

- g. Apakah fasilitas yang anda terima dan penggunaan untuk mendukung pekerjaan yang anda lakukan?

.....  
.....

- h. Apakah terdapat kendala yang dihadapi dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan?

.....

Jika ada, apa saja kendala tersebut?

.....  
 .....

- i. Apakah harapan yang anda miliki terhadap PT. PEGADAIAN (PERSERO) CABANG JEMBER?

.....  
 .....

## 2. Lingkungan Kerja

Berilah tanda cek (√) pada pilihan jawaban yang menurut Bpk/Ibu/Sdr sesuai dengan lingkungan kerja Bpk/Ibu/Sdr.

Petunjuk pengisian :

Sangat Setuju : diberi bobot 5

Setuju : diberi bobot 4

Ragu-ragu : diberi bobot 3

Tidak Setuju : diberi bobot 2

Sangat Tidak Setuju : diberi bobot 1

No	Pertanyaan	SS	S	RG	TS	STS
1	Kondisi fasilitas bagi karyawan (istirahat kerja, misalnya ketersediaan air bersih, tempat ibadah, ruang makan, ruang istirahat, di tempat Bpk/Ibu/Sdr bekerja) baik.					
2	Kualitas peralatan kerja (komputer, dsb) di tempat Bpk/Ibu/Sdr bekerja memadai.					
3	Suasana hubungan sosial antar karyawan (toleransi dan saling menghargai) di tempat Bpk/Ibu/Sdr bekerja terjalin dengan baik					
4	Suasana kerjasama yang terjalin antar karyawan di tempat Bpk/Ibu/Sdr bekerja terjalin dengan baik.					
5	Hubungan kerja yang terjalin dengan atasan di tempat Bpk/Ibu/Sdr bekerja terjalin dengan baik					

### 3. Pengalaman Kerja

Berilah tanda cek (√) pada pilihan jawaban yang menurut Bpk/Ibu/Sdr sesuai dengan Pengalaman kerja Bpk/Ibu/Sdr.

Petunjuk pengisian :

Sangat Setuju : diberi bobot 5

Setuju : diberi bobot 4

Ragu-ragu : diberi bobot 3

Tidak Setuju : diberi bobot 2

Sangat Tidak Setuju : diberi bobot 1

No	Pertanyaan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Saya lebih mudah melakukan tugas dengan baik karena didukung dari pengalaman kerja saya.					
2.	Saya lebih percaya diri dalam melakukan pekerjaan dengan adanya pengalaman kerja yang saya miliki.					
3.	Saya memberikan kemampuan saya untuk mencari suatu cara yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas kerja.					
4.	Jenjang Pengetahuan yg telah saya dapatkan sangat membantu saya dalam menyelesaikan setiap tugas.					
5.	Saya percaya bahwa saya selalu dibutuhkan karena tingkat pengalaman kerja saya.					
6.	Saya menguasai pekerjaan karena pengalaman saya					

### 4. Gaya Kepemimpinan

Berilah tanda cek (√) pada pilihan jawaban yang menurut Bpk/Ibu/Sdr sesuai dengan Gaya Kepemimpinan di kantor Bpk/Ibu/Sdr.

Petunjuk pengisian :

Sangat Setuju : diberi bobot 5

Setuju : diberi bobot 4

Ragu-ragu : diberi bobot 3

Tidak Setuju : diberi bobot 2

Sangat Tidak Setuju : diberi bobot 1

No	Pertanyaan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Atasan minim berpartisipasi dan memberikan kebebasan kepada kelompok atau individu untuk membuat keputusan pada kelompok					
2.	Semua kegiatan yang dilakukan selalu didikte oleh atasan					
3.	Atasan tidak berpartisipasi dalam penentuan tugas karyawan					
4.	Semua kebijaksanaan yang terjadi pada kelompok dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin					
5.	Atasan saya sering memberikan saran terkait prosedur teknis yang dapat dipilih untuk mencapai tujuan kelompok					
6.	Atasan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih rekan kerja					
7.	Atasan memberikan keleluasaan kepada kelompok untuk pembagian tugas anggota kelompok					
8.	Semua kebijakan dalam perusahaan ditentukan oleh pemimpin					
9.	Atasan selalu menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan setiap waktu					
10.	Atasan saya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota					

### 5. Kompensasi

Berilah tanda cek (√) pada pilihan jawaban yang menurut Bpk/Ibu/Sdr sesuai dengan kompensasi di kantor Bpk/Ibu/Sdr.

Petunjuk pengisian :

Sangat Setuju : diberi bobot 5

Setuju : diberi bobot 4

Ragu-ragu : diberi bobot 3

Tidak Setuju : diberi bobot 2

Sangat Tidak Setuju : diberi bobot 1

No	Pertanyaan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Kompensasi yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan yang diharapkan					
2.	Kompensasi yang diterima, secara keseluruhan sesuai dengan usaha yang dikeluarkan					
3.	Perbedaan kompensasi antar bagian dalam perusahaan sudah sesuai dengan harapan					
4.	Bonus yang diberikan perusahaan sebanding dengan waktu kerja lembur					
5.	Tunjangan yang diterima sesuai dengan harapan					
6.	Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan					
7.	Perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan jenjang pendidikan dan pengalaman kerja saya					
8.	THR yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan					
9.	Saya merasa perusahaan menetapkan kebijakan kompensasi yang baik bagi para karyawan					

### 5. Kinerja

Berilah tanda cek ( $\checkmark$ ) pada pilihan jawaban yang menurut Bpk/Ibu/Sdr sesuai dengan kinerja karyawan di kantor Bpk/Ibu/Sdr.

Petunjuk pengisian :

Sangat Setuju : diberi bobot 5

Setuju : diberi bobot 4

Ragu-ragu : diberi bobot 3

Tidak Setuju : diberi bobot 2

Sangat Tidak Setuju : diberi bobot 1

No	Pertanyaan	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya selalu hadir tepat waktu dalam bekerja dan diusahakan tidak pernah mangkir tanpa alasan yang jelas					
2	Kerjasama antar karyawan dan atasan dapat dilakukan dengan baik					
3	Hasil kerja saya memiliki ketepatan dalam menjalankan tugas sesuai dengan pekerjaan					

Lanjutan Pernyataan Kinerja Karyawan						
No	Pertanyaan	SS	S	RG	TS	STS
4	Saya selalu teliti dan hati-hati untuk menghindari kesalahan pada pekerjaan yang saya lakukan					
5	Saya selalu menyelesaikan tugas dan pekerjaan saya tepat waktu					
6	Saya selalu memanfaatkan fasilitas kerja yang diberikan perusahaan					
7	Saya selalu bekerja dengan mutu kerja yang telah ditetapkan perusahaan					



**Lampiran 2. Data Hasil Penelitian Lingkungan Kerja**

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Rata-rata
1	4	4	4	4	4	4.0
2	5	3	3	3	4	3.6
3	4	4	4	3	4	3.8
4	4	4	4	4	5	4.2
5	4	4	4	4	4	4.0
6	4	4	4	4	4	4.0
7	5	4	4	4	5	4.4
8	5	4	4	5	4	4.4
9	3	3	4	4	3	3.4
10	3	3	3	3	3	3.0
11	3	4	4	3	3	3.4
12	4	4	4	4	4	4.0
13	3	3	3	3	4	3.2
14	5	5	5	4	5	4.8
15	4	4	4	4	5	4.2
16	4	4	4	4	4	4.0
17	4	4	4	4	5	4.2
18	4	3	3	4	4	3.6
19	5	4	4	5	5	4.6
20	4	4	4	5	5	4.4
21	3	4	4	4	5	4.0
22	4	4	4	4	5	4.2
23	3	3	3	4	4	3.4
24	3	3	3	4	3	3.2
25	4	4	4	4	4	4.0
26	4	5	4	5	4	4.4
27	4	4	4	4	5	4.2
28	3	4	4	4	5	4.0
29	5	4	4	5	5	4.6
30	3	4	4	4	5	4.0
31	3	3	3	4	4	3.4
32	3	4	3	4	3	3.4

**Lampiran 3. Data Hasil Penelitian Pengalaman Kerja**

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Rata-rata
1	4	4	4	5	4	4	4.2
2	3	3	3	4	3	4	3.3
3	4	4	4	4	3	3	3.7
4	4	4	4	5	4	4	4.2
5	4	4	4	4	4	4	4.0
6	4	4	4	4	4	4	4.0
7	4	4	4	5	4	4	4.2
8	4	4	5	5	4	4	4.3
9	4	4	4	4	4	4	4.0
10	3	3	3	3	3	3	3.0
11	4	4	3	5	4	3	3.8
12	4	4	4	4	3	4	3.8
13	3	3	3	4	3	3	3.2
14	5	5	4	5	4	5	4.7
15	4	4	4	5	4	4	4.2
16	4	4	4	4	4	4	4.0
17	4	4	4	5	4	4	4.2
18	3	3	4	4	4	4	3.7
19	4	4	5	5	5	5	4.7
20	4	4	5	5	4	4	4.3
21	4	4	4	5	4	5	4.3
22	4	4	4	5	4	4	4.2
23	3	3	4	4	4	3	3.5
24	4	4	4	4	4	4	4.0
25	4	4	4	4	4	3	3.8
26	5	5	5	5	4	4	4.7
27	4	4	4	5	4	4	4.2
28	4	4	4	5	4	5	4.3
29	4	4	5	5	5	5	4.7
30	4	4	4	5	4	4	4.2
31	3	3	4	4	4	3	3.5
32	3	4	4	4	3	3	3.5

**Lampiran 4. Data Hasil Penelitian Gaya Kepemimpinan**

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	Rata-rata
1	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3.0
2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	2.9
3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3.0
4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3.0
5	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3.0
6	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3.2
7	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2.9
8	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3.5
9	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3.2
10	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3.1
11	3	3	2	2	3	2	4	4	3	3	2.9
12	3	2	3	3	3	3	3	5	4	4	3.3
13	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3.0
14	2	2	3	3	3	3	3	5	4	4	3.2
15	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	2.6
16	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3.1
17	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3.0
18	3	3	3	2	4	2	4	5	4	4	3.4
19	3	2	2	3	3	3	4	5	5	5	3.5
20	2	2	3	3	4	2	4	5	5	5	3.5
21	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3.2
22	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3.3
23	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2.8
24	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3.3
25	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.4
26	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3.1
27	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.4
28	3	2	2	2	4	2	4	5	5	4	3.3
29	3	2	2	2	4	2	4	5	5	5	3.4
30	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3.2
31	2	3	2	3	3	3	4	5	4	4	3.3
32	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2.8

**Lampiran 5. Data Hasil Penelitian Kompensasi**

No	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4.8	X4.9	Rata-rata
1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.9
2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3.7
3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.7
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4.3
5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.7
6	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3.8
7	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3.8
8	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.1
9	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3.4
10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4.3
11	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3.3
12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.1
13	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.1
14	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4.0
15	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3.8
16	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.9
17	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3.8
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.2
19	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.9
20	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4.7
21	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3.8
22	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3.7
23	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3.4
24	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3.4
25	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4.3
26	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4.7
27	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4.2
28	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4.7
29	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4.8
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0
31	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3.8
32	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3.3

**Lampiran 6. Data Hasil Penelitian Kinerja**

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Rata-rata
1	4	4	4	4	5	4	4	4.1
2	3	3	4	4	4	4	4	3.7
3	4	4	4	4	4	4	4	4.0
4	4	4	5	4	5	4	4	4.3
5	4	4	4	4	4	4	4	4.0
6	4	4	4	4	4	4	4	4.0
7	4	4	5	4	5	4	5	4.4
8	4	4	5	4	5	4	5	4.4
9	4	4	4	4	4	3	4	3.9
10	3	3	4	4	4	3	4	3.6
11	4	4	4	4	4	3	3	3.7
12	4	4	4	4	4	4	4	4.0
13	3	3	4	4	4	3	4	3.6
14	5	5	5	5	5	5	5	5.0
15	4	4	5	4	5	4	4	4.3
16	4	4	4	4	4	4	4	4.0
17	4	4	5	4	5	4	4	4.3
18	4	4	4	4	4	4	4	4.0
19	5	5	5	5	5	5	5	5.0
20	4	4	5	5	5	4	5	4.6
21	4	4	5	5	5	4	4	4.4
22	4	4	5	4	5	4	4	4.3
23	4	3	4	3	4	3	4	3.6
24	4	4	4	4	4	3	4	3.9
25	4	4	4	4	4	4	4	4.0
26	4	4	5	5	5	4	4	4.4
27	4	4	5	4	5	4	4	4.3
28	4	4	5	5	5	4	4	4.4
29	5	5	5	5	5	5	5	5.0
30	4	4	5	4	5	4	4	4.3
31	4	3	4	4	4	3	4	3.7
32	4	4	4	4	4	3	4	3.9

## Lampiran 7. Hasil Uji Validitas Data Lingkungan Kerja

## Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTALX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.422*	.446*	.393*	.450**	.748**
	Sig. (2-tailed)		.016	.011	.026	.010	.000
	N	32	32	32	32	32	32
X1.2	Pearson Correlation	.422*	1	.821**	.425*	.462**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.016		.000	.015	.008	.000
	N	32	32	32	32	32	32
X1.3	Pearson Correlation	.446*	.821**	1	.347	.526**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.052	.002	.000
	N	32	32	32	32	32	32
X1.4	Pearson Correlation	.393*	.425*	.347	1	.395*	.669**
	Sig. (2-tailed)	.026	.015	.052		.025	.000
	N	32	32	32	32	32	32
X1.5	Pearson Correlation	.450**	.462**	.526**	.395*	1	.774**
	Sig. (2-tailed)	.010	.008	.002	.025		.000
	N	32	32	32	32	32	32
TOTALX1	Pearson Correlation	.748**	.792**	.797**	.669**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 8. Hasil Uji Validitas Data Pengalaman Kerja

## Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.939**	.484**	.607**	.430*	.541**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.000	.014	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.2	Pearson Correlation	.939**	1	.503**	.577**	.333	.474**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.001	.062	.006	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.3	Pearson Correlation	.484**	.503**	1	.475**	.625**	.477**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.005	.003		.006	.000	.006	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.4	Pearson Correlation	.607**	.577**	.475**	1	.577**	.576**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.006		.001	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.5	Pearson Correlation	.430*	.333	.625**	.577**	1	.576**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.014	.062	.000	.001		.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.6	Pearson Correlation	.541**	.474**	.477**	.576**	.576**	1	.789**
	Sig. (2-tailed)	.001	.006	.006	.001	.001		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
TOTAL	Pearson Correlation	.836**	.798**	.749**	.810**	.746**	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 9. Hasil Uji Validitas Data Gaya Kepemimpinan

		Correlations										TOT X3
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	
X3.1	Pearson Correlation	1	.178	-.012	.188	.448*	-.309	.122	.170	.216	.229	.515**
	Sig. (2-tailed)		.330	.948	.303	.010	.085	.507	.353	.235	.207	.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3.2	Pearson Correlation	.178	1	.016	.258	.054	.090	-.081	-.377*	-.025	-.248	.172
	Sig. (2-tailed)	.330		.929	.154	.770	.625	.660	.033	.890	.170	.346
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3.3	Pearson Correlation	-.012	.016	1	-.191	.093	.049	-.394*	-.049	.056	.012	.127
	Sig. (2-tailed)	.948	.929		.295	.613	.791	.025	.791	.759	.947	.488
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3.4	Pearson Correlation	.188	.258	-.191	1	.070	.209	.063	.209	.197	.289	.528**
	Sig. (2-tailed)	.303	.154	.295		.705	.252	.733	.252	.280	.109	.002
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3.5	Pearson Correlation	.448*	.054	.093	.070	1	-.536**	.030	.382*	.404*	.361*	.541**
	Sig. (2-tailed)	.010	.770	.613	.705		.002	.869	.031	.022	.042	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3.6	Pearson Correlation	-.309	.090	.049	.209	-.536**	1	-.030	-.227	-.294	-.254	-.108
	Sig. (2-tailed)	.085	.625	.791	.252	.002		.869	.211	.102	.160	.556
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3.7	Pearson Correlation	.122	-.081	-.394*	.063	.030	-.030	1	.170	.019	.229	.264
	Sig. (2-tailed)	.507	.660	.025	.733	.869	.869		.353	.920	.207	.144
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3.8	Pearson Correlation	.170	-.377*	-.049	.209	.382*	-.227	.170	1	.623**	.682**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.353	.033	.791	.252	.031	.211	.353		.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3.9	Pearson Correlation	.216	-.025	.056	.197	.404*	-.294	.019	.623**	1	.740**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.235	.890	.759	.280	.022	.102	.920	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3.10	Pearson Correlation	.229	-.248	.012	.289	.361*	-.254	.229	.682**	.740**	1	.770**
	Sig. (2-tailed)	.207	.170	.947	.109	.042	.160	.207	.000	.000		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TOT X3	Pearson Correlation	.515**	.172	.127	.528**	.541**	-.108	.264	.633**	.744**	.770**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.346	.488	.002	.001	.556	.144	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 10. Hasil Uji Validitas Data Kompensasi

		Correlations									TOT X4
		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4.8	X4.9	
X4.1	Pearson Correlation	1	.808*	.632*	.397*	.534*	.592*	.582*	.600*	.442*	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.024	.002	.000	.000	.000	.011	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X4.2	Pearson Correlation	.808*	1	.653*	.521*	.623*	.594*	.503*	.485*	.620*	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000	.000	.003	.005	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X4.3	Pearson Correlation	.632*	.653*	1	.628*	.523*	.596*	.630*	.527*	.554*	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.002	.000	.000	.002	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X4.4	Pearson Correlation	.397*	.521*	.628*	1	.455*	.578*	.524*	.450*	.684*	.762**
	Sig. (2-tailed)	.024	.002	.000		.009	.001	.002	.010	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X4.5	Pearson Correlation	.534*	.623*	.523*	.455*	1	.514*	.386*	.280	.762*	.738**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.002	.009		.003	.029	.121	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X4.6	Pearson Correlation	.592*	.594*	.596*	.578*	.514*	1	.470*	.377*	.603*	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.003		.007	.033	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X4.7	Pearson Correlation	.582*	.503*	.630*	.524*	.386*	.470*	1	.889*	.483*	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.002	.029	.007		.000	.005	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X4.8	Pearson Correlation	.600*	.485*	.527*	.450*	.280	.377*	.889*	1	.412*	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.002	.010	.121	.033	.000		.019	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X4.9	Pearson Correlation	.442*	.620*	.554*	.684*	.762*	.603*	.483*	.412*	1	.805**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.001	.000	.000	.000	.005	.019		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TOT X4	Pearson Correlation	.785*	.821*	.828*	.762*	.738*	.771*	.772*	.701*	.805*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 11. Hasil Uji Validitas Data Kinerja

## Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	TOTAL
Y1	Pearson Correlation	1	.873**	.434*	.467**	.433*	.639**	.491**	.769**
	Sig. (2-tailed)		.000	.013	.007	.013	.000	.004	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
Y2	Pearson Correlation	.873**	1	.497**	.595**	.504**	.745**	.473**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000	.003	.000	.006	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
Y3	Pearson Correlation	.434*	.497**	1	.566**	.939**	.592**	.519**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.013	.004		.001	.000	.000	.002	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
Y4	Pearson Correlation	.467**	.595**	.566**	1	.539**	.589**	.468**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.001		.001	.000	.007	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
Y5	Pearson Correlation	.433*	.504**	.939**	.539**	1	.608**	.496**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.013	.003	.000	.001		.000	.004	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
Y6	Pearson Correlation	.639**	.745**	.592**	.589**	.608**	1	.600**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
Y7	Pearson Correlation	.491**	.473**	.519**	.468**	.496**	.600**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.004	.006	.002	.007	.004	.000		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
TOTAL	Pearson Correlation	.769**	.838**	.820**	.754**	.816**	.863**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Lampiran 12. Hasil Uji Reliabilitas Data Lingkungan Kerja****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	15.84	3.297	.546	.781
X1.2	15.88	3.597	.676	.739
X1.3	15.91	3.701	.695	.739
X1.4	15.69	3.835	.493	.789
X1.5	15.44	3.222	.588	.765

**Lampiran 13. Hasil Uji Reliabilitas Data Pengalaman Kerja****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	20.19	4.609	.757	.842
X2.2	20.16	4.781	.709	.850
X2.3	20.00	4.774	.631	.862
X2.4	19.53	4.515	.708	.849
X2.5	20.16	4.910	.640	.861
X2.6	20.13	4.371	.659	.861

**Lampiran 14. Hasil Uji Reliabilitas Data Gaya Kepemimpinan****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.8	7.44	1.480	.700	.850
X3.9	7.91	1.055	.752	.779
X3.10	8.09	.991	.792	.741

## Lampiran 15. Hasil Uji Reliabilitas Data Kompensasi

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	9

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	31.50	12.323	.729	.903
X4.2	31.59	12.378	.776	.901
X4.3	31.63	11.468	.766	.900
X4.4	31.94	11.802	.681	.906
X4.5	32.06	11.802	.647	.910
X4.6	32.00	11.806	.694	.905
X4.7	32.19	12.157	.707	.904
X4.8	32.25	12.645	.627	.909
X4.9	31.84	12.007	.747	.902

**Lampiran 16. Hasil Uji Reliabilitas Data Kinerja****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	25.0938	5.959	.691	.894
Y2	25.1563	5.555	.769	.884
Y3	24.6250	5.597	.743	.887
Y4	24.9063	5.894	.665	.896
Y5	24.5938	5.604	.738	.888
Y6	25.2500	5.226	.793	.882
Y7	24.9375	6.060	.624	.900

**Lampiran 17. Hipotesis Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengalaman kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (persero) Cabang Jember.**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y	4.01	.347	32
X1	3.84	.574	32
X2	4.03	.474	32
X3	3.84	.628	32
X4	4.00	.568	32

**Correlations**

		Y	X1	X2	X3	X4
Pearson Correlation	Y	1.000	.817	.736	.841	.759
	X1	.817	1.000	.611	.646	.692
	X2	.736	.611	1.000	.450	.359
	X3	.841	.646	.450	1.000	.724
	X4	.759	.692	.359	.724	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.005	.022
	X3	.000	.000	.005	.	.000
	X4	.000	.000	.022	.000	.
N	Y	32	32	32	32	32
	X1	32	32	32	32	32
	X2	32	32	32	32	32
	X3	32	32	32	32	32
	X4	32	32	32	32	32

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X2, X3, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.959 <sup>a</sup>	.919	.907	.105	1.184

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.423	4	.856	76.901	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.300	27	.011		
	Total	3.723	31			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.141	.182		6.253	.000		
	X1	.118	.055	.195	2.138	.042	.360	2.778
	X2	.265	.052	.362	5.131	.000	.600	1.665
	X3	.225	.046	.408	4.855	.000	.423	2.364
	X4	.121	.054	.198	2.226	.035	.376	2.657

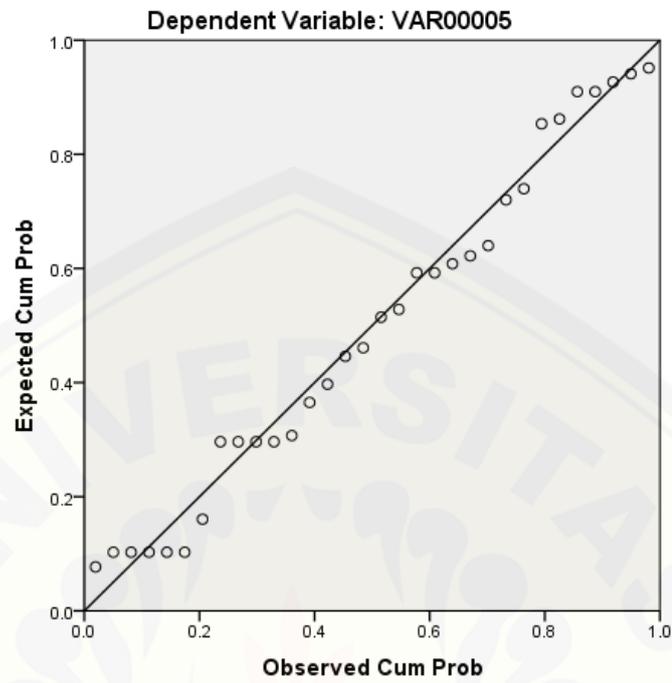
a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	X4
1	1	4.964	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.016	17.702	.22	.01	.11	.20	.06
	3	.009	23.627	.36	.34	.15	.06	.06
	4	.007	26.547	.02	.15	.16	.64	.30
	5	.004	36.467	.40	.50	.58	.11	.58

a. Dependent Variable: Y

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y

