



UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

PENGARUH PENGALAMAN KERJA, KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**(Studi Kasus pada Lima Perusahaan *Supplier* Bahan Bangunan di Jakarta  
Tahun 2012)**

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : VANIA

NIM : 127101010

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT – SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR

MAGISTER AKUNTANSI

2012

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

MAGISTER AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN TESIS

NAMA : VANIA  
NO. MAHASISWA : 127101010  
PROGRAM : MAGISTER AKUNTANSI  
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN  
JUDUL TESIS : PENGARUH PENGALAMAN KERJA,  
KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus pada Lima Perusahaan *Supplier*  
Bahan Bangunan di Jakarta Tahun 2012)

Jakarta, 27 Agustus 2012

Pembimbing,

Prof. Dr. Kery Soetjipto, Drs., Ak., Msi.

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA  
MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI**

TANDA PERSETUJUAN TESIS  
SETELAH LULUS UJIAN TESIS

NAMA : VANIA  
NO.MAHASISWA : 127101010  
BIDANG KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN  
JUDUL TESIS : PENGARUH PENGALAMAN KERJA,  
KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus pada Lima Perusahaan *Supplier* Bahan  
Bangunan di Jakarta Tahun 2012)

TANGGAL : 4 OKTOBER 2012

KETUA PENGUJI:

(Prof. Dr. Apollo Daito, SE, M.Si, Ak.)

TANGGAL : 4 OKTOBER 2012

ANGGOTA PENGUJI:

(Prof.Dr.Kery Soetjipto,drs.,M.Si.,Ak.)

TANGGAL : 4 OKTOBER 2012

ANGGOTA PENGUJI:

(Dr. Heryanto S. Gani, SE., M.Si., Ak., CPA)

## ABSTRAK

Dalam kondisi sekarang ini, memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan bagi suatu perusahaan. Baik buruknya kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik faktor eksternal maupun faktor internal. Oleh karena itu, setiap organisasi, khususnya Departemen Sumber Daya Manusia harus mampu menganalisa faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Dengan dilatarbelakangi dengan kondisi - kondisi tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui: (1) bagaimana pengaruh pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan (2) bagaimana pengaruh pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik pengujian hipotesis, yakni uji F (*F-test*), uji t (*t-test*), dan uji determinasi (*R<sup>2</sup> test*). Hasil penelitian yang diperoleh dari uji F menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%. Analisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, yakni menggunakan uji t adalah variabel pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasinya menunjukkan angka sebesar 54,50% artinya variabel independen pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi mampu menerangkan variabel dependen yaitu kinerja karyawan sebesar 54,50% sementara sisanya sebesar 45,50% dijelaskan oleh variabel lain.

Kata Kunci : Pengalaman Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan

## ABSTRACT

*In the current conditions, having human resources who is qualified and competent, are the key success factor of the organization. Good or bad employees performance affected by some variety of factors, either external factor or internal factor. Therefore, any organization, especially Human Resources Department should be able to analyze a factor of anything which affects the performance of an employee. With the background of the current conditions, this research is done with a purpose to know: (1) How is the influence between working experience, leadership, compensation, and employee performance simultaneously (2) How is the influence of working experience, leadership, and compensation against employee performance partially. Method of analysis in this research uses the technique of hypothesis testing, the F-test, t-test, and  $R^2$  test. The results of this research using the F-test, obtained to indicates that the variables working experience, leadership, and compensation simultaneously influence in significantly to the employee performance. Analysis of the influence independent variables to the dependent variable partially by using the t-test showed that working experience, leadership, and compensation are individually significantly influence the employee performance variable. The coefficient of determination value showed 54.50%, it means the independent variables (working experience, leadership, and compensation) is able to explain variations in the dependent variable (employee performance) by 54.50% while the remaining 45.50% described by other variables.*

*Keywords : Working Experience, Leadership, Compensation, and Employee Performance*

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya Mahasiswa Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara

Nama : Vania  
NIM : 127101010  
Program : Magister Akuntansi

Dengan ini menyatakan tugas akhir (tesis) yang saya buat dengan judul :

### PENGARUH PENGALAMAN KERJA, KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus pada Lima Perusahaan *Supplier* Bahan Bangunan di Jakarta)

Adalah :

1. Dibuat sendiri, dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku – buku, dan referensi acuan, yang tertera di dalam referensi pada tugas saya.
2. Tidak merupakan hasil duplikat tesis yang telah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister Akuntansi di Universitas lain kecuali pada bagian – bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Tidak merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku dan referensi acuan yang tertera dalam referensi pada tugas akhir saya.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah dinyatakan di atas, maka tugas akhir ini batal.

Jakarta, 27 Agustus 2012

Yang Membuat Pernyataan,

(Vania)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugerah dan kasih karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulisan tugas akhir (tesis) dengan judul “Pengaruh pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan” (Studi kasus pada lima perusahaan *supplier* bahan bangunan di Jakarta) dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Selama dalam penyusunan dan penulisan tesis ini, penulis banyak sekali mendapat dukungan moril dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak – pihak yang telah berbagi pengalaman, maupun dukungan kepada penulis dalam berbagai bentuk, yaitu :

1. Bapak Prof. Dr. Kery Soetjipto, Drs., Ak., Msi. selaku Ketua Program Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi dan sebagai dosen pembimbing, yang ditengah kesibukannya telah meluangkan waktu untuk membimbing dan membagi pengetahuannya dengan penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Dr. Herman Ruslim, SE., Ak., MM selaku Ketua Program Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi.
3. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf di Program Magister Akuntansi Universitas Tarumanagara yang telah bersedia untuk berbagi pengalaman dan

wawasannya dengan penulis selama masa perkuliahan khususnya Ibu Christina Catur Widayanti, SE.

4. Orang tua tercinta, Papa dan Mama, serta dua Adik dari penulis yang telah memberikan dukungan yang sangat berharga baik secara moral maupun spiritual dan segala doanya.
5. Seluruh rekan – rekan Maksi Untar atas kerjasama tim yang baik dan kompak selama masa – masa perkuliahan.
6. Seluruh jajaran direksi dan karyawan dari PT Pinangsia, PT Tanjung Jaya, PT Catur Mitra Sejati Sentosa, PT Ceramindo Lestari, dan PT Mekar Jaya.
7. Teman-teman gereja, serta semua pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang baik secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dukungan dalam penyusunan tesis ini.

Dalam penulisan tugas akhir ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini belum mencapai sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak.

Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat yang baik untuk kita semuanya.

Jakarta, 27 Agustus 2012

(Penulis)



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	4
1.3 Ruang Lingkup .....	4
1.4 Perumusan Masalah .....	5
1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2. Tinjauan Pustaka .....	7
2.1 Kinerja ( <i>Performance</i> ) .....	7
2.1.1 Penilaian Kinerja .....	8

2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja .....	8
2.1.3 Aspek-Aspek Penilaian Kinerja .....	9
2.2 Pengalaman Kerja ( <i>Working Experience</i> ) .....	10
2.2.1 Dimensi Pengalaman Kerja .....	11
2.2.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	13
2.3 Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ) .....	14
2.3.1 Gaya Kepemimpinan .....	15
2.3.2 Kepemimpinan Karismatik .....	15
2.3.3 Kepemimpinan Transformasional.....	17
2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	19
2.4 Kompensasi ( <i>Compensation</i> ) .....	20
2.4.1 Bentuk-Bentuk Kompensasi .....	21
2.4.2 Tujuan Manajemen Kompensasi .....	21
2.4.3 Asas Pemberian Kompensasi .....	22

2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi ..	23
2.4.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja	
Karyawan .....	24
2.5 Penelitian Terdahulu .....	25
2.6 Kerangka Pemikiran .....	26
2.7 Kerangka Pemikiran .....	27
 BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1 Objek Penelitian .....	29
3.2 Variabel dan Operasional Variabel .....	29
3.3 Teknik Penarikan Sampling .....	34
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	35
3.5 Teknik Pengujian Hipotesis .....	36
 BAB IV. HASIL PENELITIAN	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	41
4.2 Analisis dan Pembahasan .....	46
 BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan .....	72

5.2 Saran .....	73
-----------------	----

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tabel Orisinalitas Penelitian
Tabel 3.1	Tabel Operasional Variabel
Tabel 3.2	Populasi dan Sampel Penelitian
Tabel 3.3	Responden Kuesioner
Tabel 4.1	Reliabilitas Penelitian
Tabel 4.2	Validitas Penelitian pada Kuesioner
Tabel 4.3	Perbandingan Nilai $r$ hitung dan $r$ tabel
Tabel 4.4	Tabel $r$ <i>Product Moment Pearson</i>
Tabel 4.5	Hasil Pengisian Kuesioner
Tabel 4.6	Uji Normalitas Penelitian
Tabel 4.7	Uji Multikolinearitas Penelitian
Tabel 4.8	Uji Heteroskedastisitas Penelitian
Tabel 4.9	Transformasi Data Kuesioner
Tabel 4.10	Data Penelitian Kuesioner
Tabel 4.11	Statistik Deskriptif Kuesioner

Tabel 4.12 Uji F Kuesioner

Tabel 4.13 Korelasi Antar Variabel

Tabel 4.14 Uji t Kuesioner

Tabel 4.15 Perhitungan Koefisien Determinasi

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
- Gambar 4.1 Diagram *Normal Probability Plot*
- Gambar 4.2 Kerangka Pemikiran Uji F
- Gambar 4.3 Kerangka Pemikiran Uji t

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Tabel r <i>Product Moment Pearson</i>
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian
Lampiran 3	Hasil Pengisian Kuesioner
Lampiran 4	Transformasi Data Kuesioner
Lampiran 5	Data Penelitian Kuesioner
Lampiran 6	<i>Output SPSS 18</i>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan. Kegiatan operasional perusahaan tidak akan dapat berjalan tanpa adanya partisipasi dari karyawan. Seperti yang kita ketahui, bahwa tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan yang optimal dengan memperhatikan CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan memaksimalkan nilai pemegang saham. Untuk mendukung tujuan tersebut, tentunya perusahaan harus dapat merekrut sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi. Dengan memiliki karyawan yang berkualitas dan berkompeten, maka perusahaan akan dapat menjadi lebih maju dan semakin berkembang karena didukung dengan sumber daya manusia yang handal. Perusahaan dapat berkembang atau tidak, mampu atau tidaknya menghadapi persaingan global pada masa sekarang ini, bergantung kepada kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Beberapa pendapat para ahli dalam *textbook* mengatakan bahwa pengalaman kerja seseorang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan. Semakin lama seseorang memiliki pengalaman kerja, maka karyawan tersebut akan semakin terampil dalam bekerja, karena ia akan mengetahui bagaimana cara mengelola pekerjaan, tahu apa yang harus dilakukan bila terjadi masalah, serta memiliki keahlian dan keterampilan yang

lebih baik dibandingkan dengan orang yang belum memiliki pengalaman sama sekali. Pernyataan yang serupa juga diungkapkan oleh Tatik Budiningsih tahun 2007 pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Staf Bagian Pemasaran Terhadap Kualitas Informasi yang Disajikan”. Ia menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja terhadap kualitas informasi yang disajikan oleh staf bagian pemasaran. Akan tetapi penelitian yang sama yang dilakukan oleh Nuno Rodrigues dan Teresa Rebelo pada tahun 2009, menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan dan kompensasi. Menurut teori, seorang pemimpin yang baik dapat mengarahkan pengikutnya untuk dapat bekerja demi tercapainya visi perusahaan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Eran Vigoda Gadot tahun 2007 dengan judul “*Leadership Style, Organizational Politics, and Employees Performance: An Empirical Examination of Two Competing Model*” menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal yang serupa juga dinyatakan oleh Maddatuang pada penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan” pada tahun 2011. Maddatuang juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada Dinas Pendidikan di daerah Sulawesi Selatan

Kompensasi juga diyakini dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan. Kompensasi biasanya diberikan perusahaan dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, jamsostek, bonus dan bentuk-bentuk lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Pasman Silaban pada tahun 2011 dengan judul “Analisis Pengaruh Sistem Kompensasi dan Kesempatan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi” menyatakan hal yang sama mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pasman Silaban menyatakan bahwa sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan melakukan studi kasus pada PT Surya Agam Pematangsiantar”. Selain itu, penelitian lain yang serupa dilakukan oleh Rizwan Qaiser Danish pada tahun 2010, dengan judul penelitian “*Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan*”. Rizwan menyatakan bahwa penghargaan (*reward*) berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam bekerja dan kepuasan kerja. Akan tetapi, pengakuan (*recognition*) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dilihat bahwa terdapat beberapa perbedaan pendapat dari beberapa ahli mengenai seberapa besar pengalaman kerja, kepemimpinan, serta kompensasi mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan. Ada yang menyatakan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh yang positif, dan

ada juga yang menyatakan memiliki pengaruh yang negatif terhadap baik buruknya kinerja karyawan. Oleh sebab itu, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengalaman kerja, kepemimpinan, serta kompensasi terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan penelitian dengan judul “PENGARUH PENGALAMAN KERJA, KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN.” (Studi Kasus pada 5 Perusahaan *Supplier* Material Bangunan di Jakarta)

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan ini adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan dari kualitas sumber daya manusia.
- b. Banyak faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan, baik faktor dari kepribadian karyawan itu sendiri, maupun faktor perusahaan, yakni bagaimana perusahaan memperlakukan para karyawan tersebut.

## **1.3 Ruang Lingkup**

Mengingat begitu banyaknya faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan, maka supaya penelitian ini dapat lebih terfokus dan terarah, perlu dilakukan pembatasan ruang lingkup. Pembatasan ruang lingkup dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini terfokus hanya pada pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi.
- b. Karyawan yang dijadikan objek penelitian, yaitu:
  - 1) Untuk kuesioner yang ditujukan pada karyawan, dibatasi hanya karyawan pada level *admin*, *staff*, dan *supervisor*.
  - 2) Untuk kuesioner yang ditujukan kepada pimpinan, dibatasi hanya pimpinan pada level *supervisor* dan *manager*
- c. Perusahaan yang akan diteliti adalah lima perusahaan yang bergerak pada bidang usaha *supplier* material bangunan di Jakarta dan memiliki jumlah karyawan antara 40 sampai dengan 80 orang.

#### **1.4 Perumusan Masalah**

Dengan pembatasan ruang lingkup yang sudah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan
- b. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan

#### **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

- a. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk :

- 1) Mengetahui bagaimana pengaruh pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Mengetahui bagaimana pengaruh pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial terhadap kinerja dari karyawan.

#### b. Manfaat Penelitian

##### 1) Manfaat Pengembangan Ilmu

Melalui penelitian ini, diharapkan akan dapat membantu dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, yakni ilmu akuntansi perilaku dan akuntansi manajemen, sehubungan dengan bagaimana gaya kepemimpinan atasan berpengaruh terhadap perilaku orang yang dipimpinya.

##### 2) Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat berkembang lebih maju lagi, khususnya dalam merekrut, menyeleksi dan mengembangkan sumber daya manusia pada masa mendatang. Perusahaan dapat melakukan analisa pada perilaku masing-masing karyawannya, sehingga perusahaan dapat melakukan beberapa perbaikan untuk dapat mengatasi masalah sumber daya manusia yang terjadi di perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2. Tinjauan Pustaka**

Sesuai dengan judul penelitian tesis ini, yaitu “PENGARUH PENGALAMAN KERJA, KEPEMIMPINAN, dan KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN, beikut ini akan dijelaskan tinjauan pustaka per variabel.

##### **2.1 Kinerja (*Performance*)**

Kinerja merupakan “*employee skills and competencies that are currently inadequate but for which remedial program can be developed.*”

(Robbins dan Judge, 2007:553)

Definisi lain kinerja yaitu : ”Kinerja merupakan perilaku kerja nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.” (Rivai dan Sagala, 2009:548)

Dari beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu yang dilakukan oleh seseorang dalam periode waktu tertentu yang tercermin dari kemampuannya dalam mencapai persyaratan-persyaratan tertentu yang telah ditetapkan.

### 2.1.1 Penilaian Kinerja

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Dari hasil penilaian kinerja, maka akan dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat diamati dan diukur. Penilaian kinerja dilakukan oleh perusahaan untuk menilai dan mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik akan sangat memberikan manfaat bagi karyawan, departemen Sumber Daya Manusia (SDM), dan akhirnya bagi perusahaan itu sendiri.

Sebagai seorang karyawan tentunya menginginkan umpan balik (*feedback*) mengenai prestasi mereka sebagai suatu motivasi dan tuntutan dalam berperilaku pada masa mendatang. Motivasi dan tuntutan ini terutama diinginkan oleh para karyawan baru yang sedang berusaha memahami tugas dan kewajiban pada lingkungan kerja mereka.

### 2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Mengetahui perkembangan, yang meliputi (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, dan (c) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan; (2) Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi (a) keputusan untuk menentukan gaji dan promosi, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk; dan (3) Keperluan perusahaan, yang meliputi (a) perencanaan SDM dan menentukan pelatihan, (b) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (c) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (d) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan. (Rivai dan Sagala, 2009:551)

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui baik buruknya kemampuan setiap karyawan dalam rangka



mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat dari kontribusi dan hasil pekerjaan mereka masing-masing, contoh untuk divisi *finance* dan *accounting*, hasil pekerjaan mereka adalah jurnal memo, laporan keuangan, laporan penjualan, laporan buku bank, laporan piutang dan hutang dagang, serta laporan lainnya yang terkait. Kontribusi dan hasil pekerjaan divisi *finance* dan *accounting*, akan digunakan oleh pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan bisnis untuk pengembangan perusahaan. Oleh sebab itu, menilai kinerja karyawan sangat penting dilakukan dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya.

### 2.1.3 Aspek-Aspek Penilaian Kinerja

Aspek-aspek yang dinilai dapat dikelompokkan menjadi: (1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas, serta pengalaman yang diperolehnya; (2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh; dan (3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain. (Rivai dan Sagala, 2009:563)

Robbins dan Judge menambahkan beberapa kriteria yang digunakan dalam rangka menilai kinerja karyawan adalah: (1) *Individual task outcomes*, kriteria pertama yang harus dievaluasi adalah hasil kerja karyawan, apakah karyawan sudah bekerja sesuai dengan prosedur kerja perusahaan. Manajemen dapat melihat apakah karyawan produktif atau tidak adalah dari hasil kerjanya; (2) *Behaviors*, kriteria yang kedua adalah menilai bagaimana perilaku karyawan selama bekerja. Penilaian ini dapat dilakukan dengan cara melihat bagaimana kemampuan karyawan dalam menghadapi masalah, berinteraksi dengan tim, dan hal-hal lain yang berkaitan; dan (3) *Traits*, kriteria lain yang dinilai adalah sifat atau karakter karyawan. (Robbins dan Judge, 2007:553-554)

Kinerja karyawan umumnya dilihat dari hasil kerja, sikap dan perilaku, serta kemampuan untuk memahami setiap fungsi organisasi sesuai

dengan struktur organisasi. “*The behavioral accountant’s tasks in this situation are to investigate how people currently behave and how they view their work, their firm, and their co-worker*” (Siegel dan Marconi, 1989:6). Hasil kerja seorang karyawan dapat dilihat dari bagaimana mereka menggunakan pengetahuan dan keterampilan (kemampuan teknis) untuk mengerjakan pekerjaannya masing-masing. Itulah sebabnya, seorang karyawan divisi *finance* contohnya, dituntut oleh perusahaan untuk mengerti dasar-dasar akuntansi dan keuangan, yaitu bagaimana cara membuat jurnal, laporan keuangan, rasio keuangan, dan lain-lain. Penilaian selanjutnya adalah sikap dan perilaku (kemampuan interpersonal), pada umumnya karyawan dikatakan baik apabila mereka memiliki sikap dan perilaku yang baik, serta dapat menjalin hubungan baik dan bekerja sama antar rekan kerja satu sama lain. Contohnya memiliki kedisiplinan dalam hal waktu, dapat bekerja sama dengan atasan dan rekan satu tim, dan lain-lain. Kinerja karyawan juga dapat diukur dari seberapa besar pemahaman mereka terhadap *job description* masing-masing (kemampuan konseptual), yaitu memahami tugas dan tanggung jawabnya terhadap rekan-rekan kerja lainnya.

## 2.2 Pengalaman Kerja (*Working Experience*)

Definisi pengalaman kerja adalah “*The relationships, problems, demands, tasks, and other features that employees face in their jobs.*” (Noe, et.al, 2008:417)

Definisi pengalaman kerja yang lain adalah “*experience refers to the amount of time performing the same work that is required for a position.*” (Drafke, 2009:193)

Dari beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah lamanya waktu seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan tertentu, yakni bagaimana menghadapi masalah, kewajiban-kewajiban, serta hal-hal lainnya yang dihadapi pada saat bekerja.

#### 2.2.1 Dimensi Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja, selain merupakan unsur penting dalam melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan, juga merupakan unsur penting dalam perencanaan pengembangan karyawan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka karyawan tersebut menjadi semakin terampil dalam bekerja. Pengalaman kerja merupakan hal yang sangat penting dalam program pengembangan karyawan.

Pengalaman kerja meliputi perluasan pekerjaan yang sekarang, pemerdayaan pekerjaan, rotasi kerja, transfer, dan penugasan sementara dengan perusahaan lain. Berikut ini akan diuraikan secara jelas komponen-komponen dari pengalaman kerja: (1) Perluasan pekerjaan, merupakan penambahan tantangan atau tanggung jawab baru pada pekerjaan karyawan yang sekarang, dan penambahan tanggung jawab ini bersifat horizontal, sehingga terjadi keanekaragaman pekerjaan. Hal ini mungkin meliputi tugas-tugas baru yang diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan yang bersangkutan. Dampak dari perluasan pekerjaan adalah karyawan yang diberikan tanggung jawab lebih oleh pimpinan, akan semakin terampil dan tentu saja pengalaman kerjanya akan semakin bertambah; (2) Pemerdayaan pekerjaan, merupakan penambahan tanggung jawab secara vertikal. Karyawan yang kompeten, diberikan kepercayaan lebih oleh perusahaan dengan cara menambah tingkat kesulitan pekerjaan, sehingga karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan seluruh

potensi dan kemampuan mereka dalam mengelola pekerjaan, (3) Rotasi pekerjaan, meliputi pemberian serangkaian tugas kepada karyawan di wilayah fungsional yang berbeda dalam organisasi. Rotasi pekerjaan merupakan cara yang baik untuk memperkenalkan keragaman karier bagi karyawan. Selain itu, rotasi pekerjaan dapat memberikan kesempatan pada karyawan untuk mempelajari dan menggunakan keterampilan-keterampilan baru untuk lebih memahami fungsi-fungsi organisasi. Rotasi pekerjaan merupakan sarana yang tepat untuk mengurangi rasa jenuh dan tingkat *stress* karyawan terhadap pekerjaan yang bersifat monoton; (4) Transfer, seorang karyawan diberi penugasan yang berbeda dalam wilayah perusahaan yang berbeda. Transfer tidak selalu melibatkan peningkatan tanggung jawab pekerjaan atau kompensasi. Transfer merupakan perpindahan pekerjaan dengan tanggung jawab yang sama. Selain itu, transfer juga dapat menimbulkan *stress* karena peranan pekerjaan karyawan menjadi berubah, khususnya jika karyawan tersebut sudah memiliki keluarga, mereka harus bergabung dengan komunitas yang baru. Transfer dapat juga mengganggu kehidupan sehari-hari karyawan, hubungan pribadi, dan kebiasaan kerja. Karyawan harus mencari tempat tinggal baru, tempat berbelanja baru, perawatan kesehatan, dan fasilitas lainnya. Oleh sebab itu, kebanyakan perusahaan sulit untuk memaksakan karyawannya dalam menerima transfer; dan (5) Penugasan sementara pada organisasi yang lain, menunjukkan bahwa perusahaan menginginkan agar karyawannya turut ambil bagian dalam peran operasional pada perusahaan lain, baik secara *part time* ataupun *full time*. Izin belajar juga merupakan suatu bentuk penugasan sementara. Izin belajar memperbolehkan karyawannya untuk tidak melakukan pekerjaan sehari-hari dan memperoleh keterampilan serta perspektif baru. Program ini diyakini dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan kunci. (Kaswan, 2012:123-125)

Pengalaman kerja tidak hanya dapat diperoleh dari lamanya waktu yang diinvestasikan karyawan pada satu atau lebih organisasi. Akan tetapi, pengalaman kerja dapat diperoleh dengan cara menetap pada satu perusahaan. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan bahwa pengalaman kerja dapat diperoleh seorang karyawan dengan melakukan perluasan pekerjaan, pemerikayaan pekerjaan, rotasi pekerjaan, transfer, dan penugasan pada organisasi lainnya. Contohnya karyawan divisi *accounting* melakukan rotasi pekerjaan ke divisi *finance*, dengan demikian karyawan *accounting* yang sebelumnya hanya mengerti pekerjaan *accounting*, setelah

dilakukan rotasi pekerjaan, karyawan tersebut dapat mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan *finance*. Demikian juga dengan perluasan pekerjaan, yakni seorang *accounting* yang sebelumnya hanya dipercayakan untuk membuat laporan keuangan untuk satu cabang perusahaan, karena kinerjanya baik, maka ia dipercayakan untuk membuat laporan keuangan untuk tiga cabang perusahaan, sehingga pengalaman kerja seorang *accounting* tersebut akan meningkat.

### 2.2.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Bagi karyawan, pengalaman kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan baik buruknya kinerja. Melalui pengalaman kerja, karyawan cenderung lebih terampil dan ahli dalam menghadapi pekerjaan dan menangani masalah-masalah yang timbul dalam pekerjaan. Seorang staf *finance* yang berpengalaman mengetahui apa yang harus ia perbuat ketika terjadi masalah dalam transaksi bank, bagaimana mengatur *schedule* pembayaran hutang kepada supplier, dan mampu mengontrol akan piutang-piutang yang masih *outstanding*. Oleh sebab itu, pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan. Dalam perspektif *balance scorecard*, terdapat perspektif *learning and growth*, yang merupakan perspektif yang berorientasi terhadap karyawan atau personil suatu organisasi.

*Learning and growth (infrastructure) perspective defines the capabilities that an organization needs to create long-term growth and improvement. This perspective is concerned with three major enabling factors: employee capabilities, information system capabilities, and employee attitudes (motivation, empowerment, and alignment). (Hansen dan Mowen, 2007:744)*

“Aset yang paling khusus (bukan duplikasi) dalam perusahaan adalah personel atau karyawan. Pemanfaatan atas keunggulan dari pemanfaatan karyawan yang saling melengkapi merupakan alasan mengapa beberapa perusahaan lebih produktif dibanding yang lain.” (Lubis, 2010:486)

Dari beberapa pernyataan beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu organisasi terletak pada bagaimana kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan memberdayakan karyawan yang terampil dan berpengalaman, suatu organisasi akan lebih produktif dalam mencapai dan mengembangkan usahanya.

### 2.3 Kepemimpinan (*Leadership*)

Definisi kepemimpinan yang lain adalah “suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang telah direncanakan.” (Fahmi, 2011:58)

Selain itu, kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai berikut:

*“Leadership as an interaction between members of a group. Leaders are agents of change, person whose acts affect other people more than other people’s acts them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group.”* (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000:272)

Dari beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji tentang bagaimana kemampuan atau suatu proses bagi seseorang yang memiliki otoritas manajerial untuk dapat memberikan pengaruh

kepada orang lain atau sekelompok orang, serta memimpin mereka untuk dapat mencapai tujuan tertentu.

#### 2.3.1. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki berbagai pola perilaku yang berbeda antara satu dengan yang lain. Pola-pola perilaku seseorang yang dilakukan secara konsisten dan diterapkan dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinan inilah yang disebut sebagai gaya dalam memimpin. Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan berbagai pola perilaku yang ada pada diri seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, yakni untuk memberikan pengaruh dan memimpin anggota-anggotanya dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut pendapat dari beberapa ahli, terdapat banyak sekali jenis gaya kepemimpinan, akan tetapi, dalam penelitian ini, hanya akan difokuskan pada gaya kepemimpinan karismatik dan transformasional.

#### 2.3.2 Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

*Charisma* (karisma) dapat diartikan sebagai bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan rasa kagum pengikut terhadap pemimpin. Pemimpin karismatik mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin karismatik memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) *Vision and Articulation*, seorang pemimpin karismatik memiliki visi

masa depan yang penuh inspirasi dan inovatif, serta memiliki keteguhan dan tekad yang kuat dalam mewujudkan visi tersebut. Selain itu, pemimpin karismatik juga mampu mengkomunikasikan visinya, serta dapat menyalurkan antusiasme yang kuat pada para pengikutnya. Hal inilah yang membuat seorang pemimpin karismatik dikagumi dan dapat memotivasi pengikutnya untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi tersebut; (2) *Personal Risk*, seorang pemimpin karismatik umumnya berani mengambil resiko dan konsekuensi yang harus diterima, bahkan dapat dengan sukarela untuk mengorbankan apapun demi tercapainya visi. Hal ini disebabkan karena pemimpin memiliki komitmen yang kuat terhadap visi; (3) *Sensitivity to Follower Needs*, pada umumnya, seorang pemimpin karismatik mencoba memandang dari perspektif orang lain, tidak hanya perspektif diri sendiri, serta berempati terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain. Pemimpin mampu mengaitkan antara kebutuhan pengikut dengan visi; dan (4) *Unconventional Behavior*, pemimpin karismatik menunjukkan perilaku yang diluar kebiasaan dan seringkali melakukan hal-hal yang bertentangan dengan norma masyarakat. Akan tetapi, hal tersebut dilakukan semata-mata untuk melakukan perubahan ke arah perbaikan. (Robbins dan Judge, 2007:381-382)

Kepemimpinan karismatik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) *Visionary charismatic leaders*, pemimpin tipe ini lebih fokus pada hal-hal yang bersifat jangka panjang (pencapaian visi). Pemimpin memiliki visi masa depan, serta mengkomunikasikannya kepada para pengikutnya; dan (2) *Crisis-based charismatic leaders*, pemimpin tipe ini lebih fokus pada hal-hal yang bersifat jangka pendek. Pemimpin ini hanya member dampak apabila terjadi masalah atau krisis yang membuat pimpinan harus mengambil tindakan langsung untuk mengatasi krisis tersebut. (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000:310-311)

Kepemimpinan karismatik merupakan gaya kepemimpinan yang baik untuk mengarahkan dan memimpin karyawan. Seorang pimpinan karismatik dapat menyalurkan rasa antusiasme yang tinggi kepada karyawan yang menjadi bawahannya, sehingga karyawan yang dipimpinya dapat termotivasi dalam mencapai visi perusahaan. Selain itu, pemimpin karismatik juga memiliki perhatian terhadap pengikutnya, pemimpin pada umumnya memahami kebutuhan pengikutnya. Oleh sebab itu, pemimpin dapat mengkaitkan visi perusahaan terhadap kebutuhan pengikutnya.



Pemimpin yang karismatik cenderung memiliki daya tarik dan menyalurkan antusiasme pada pengikutnya untuk mendukung visi.

Akan tetapi, walaupun pemimpin karismatik merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang baik, namun kepemimpinan karismatik juga memiliki beberapa kelemahan.

Beberapa sisi gelap dari kepemimpinan karismatik, yaitu: (1) Pemimpin karismatik cenderung menggunakan kekuasaannya dalam mengubah organisasi sesuai dengan keinginannya, (2) Memiliki ego yang tinggi, sehingga pemimpin cenderung untuk mencapai tujuannya sendiri dan mengesampingkan tujuan organisasi, (3) Menolak kritikan, mengambil pujian sepenuhnya, pemimpin cenderung membuat dirinya dikelilingi oleh *yes-people*, dan (4) Ketergantungan pada pemimpin, sehingga menghambat penerus pemimpin yang kompeten, sehingga dapat mengakibatkan krisis kepemimpinan. (Robbins dan Judge, 2007:385-386)

Kelemahan dari pemimpin karismatik adalah pemimpin cenderung lebih percaya pada dirinya sendiri, sehingga jarang sekali pemimpin mendelegasikan tugas kepada para pengikutnya. Akibatnya, apabila pemimpin mengundurkan diri dari suatu organisasi, maka tidak ada orang yang dapat menangani pekerjaannya. Pemimpin karismatik tidak dapat mengembangkan pengikutnya untuk menjadi pemimpin selanjutnya, akibatnya terjadi krisis kepemimpinan.

### 2.3.3 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional dibagi menjadi: (1) *Transactional leadership*, kepemimpinan transaksional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengidentifikasi kebutuhan pengikutnya, serta dapat mengarahkan pengikutnya dalam bertindak supaya kebutuhan mereka dapat terpenuhi. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut: (a) *Contigent Reward*, yaitu suatu kontrak kewajiban atas *rewards*, janji-janji, serta penghargaan atas kinerja karyawan yang baik, (b) *Management by Exception (active)*, yaitu mengawasi dan mencari penyimpangan-penyimpangan peraturan dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan, (c) *Management by Exception (passive)*, yaitu hanya mengintervensi apabila standar dan tujuan organisasi tidak tercapai, dan (d)

*Laissez-Faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan pada setiap anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya; (2) *Transformational leadership*, merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi anggotanya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dan hasil yang maksimal. Kepemimpinan tipe ini lebih fokus dalam membuat suatu perubahan-perubahan besar pada misi dari setiap unit organisasi, kegiatan operasional, serta fungsi lain demi tercapainya visi organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut: (a) *Idealized Influence*, yaitu memiliki visi dan misi yang hendak dicapai, serta mengkomunikasikannya kepada anggota, sehingga anggotanya dapat menghormati dan mempercayai pimpinannya, (b) *Inspirational Motivation*, yaitu pemimpin dapat memberikan ekspektasi yang tinggi, mengekspresikan tujuan-tujuannya dengan cara yang sederhana, sehingga dapat memotivasi anggotanya, (c) *Intellectual Stimulation*, yaitu pimpinan mampu menunjukkan kecakapan, rasionalitas, dan kemampuannya dalam memecahkan masalah, dan (d) *Individualized Consideration*, yaitu memberikan perhatian pada anggotanya, melatih, serta memberikan masukan-masukan demi pengembangan diri mereka. (Robbins dan Judge, 2007:387)

Kepemimpinan transaksional merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang berfokus pada asas timbal balik antara pimpinan dan karyawannya. Pada umumnya, tipe pemimpin transaksional, lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan, selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Pemimpin transaksional memang baik dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, akan tetapi apabila dilakukan terus menerus, dapat membuat karyawan menjadi hanya berfokus pada imbalan, apabila tidak ada imbalan, maka karyawan tidak bekerja secara *maximal*.

Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang menginspirasi karyawan untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan karyawan, sehingga karyawan akan merasa sangat

termotivasi dan merasa lebih dihargai, serta dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Pemimpin juga memiliki kemampuan untuk melakukan suatu perubahan terhadap kegiatan bisnis menjadi lebih efektif dan efisien. Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pada masa sekarang, karena dengan kemampuannya membuat perubahan-perubahan besar, akan dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan.

#### 2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai dari sumber daya manusia dipengaruhi oleh cara-cara dengan mana mereka dikelola. Sikap atau gaya manajemen dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, sedangkan gaya manajemen yang lain mungkin menurunkan motivasi dan dengan demikian menurunkan produktivitas. (Lubis, 2010:501)

Berdasarkan pernyataan diatas, baik buruknya kinerja dan produktivitas karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen. Seorang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang baik apabila seseorang tersebut memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, membimbing, dan mampu mengelola orang lain dengan baik, sehingga orang lain dapat bekerja sama untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pemimpin tidak hanya memiliki kemampuan dalam hal memimpin, akan tetapi seorang pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi.

Banyak karyawan yang percaya dan berharap keterlibatan manajer dapat menjadi pendorong bagi penyelesaian masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi, baik itu organisasi bisnis, departemen (divisi) tertentu dalam sebuah perusahaan, dan sebagainya. (Lubis, 2010: 46)

Selain itu, diyakini bahwa karyawan akan lebih menyukai dan menghormati pimpinan yang mampu melibatkan partisipasi karyawan yang ada dibawahnya dalam mengambil keputusan. Partisipasi dapat menunjukkan dampak positif terhadap sikap karyawan, sehingga dapat meningkatkan kerja sama antara pemimpin dengan karyawannya. Tipe pemimpin seperti ini dapat ditemukan dalam tipe kepemimpinan transformasional, sedangkan kepemimpinan karismatik, cenderung lebih bersifat individualistis, sehingga dampak negatif dari kepemimpinan karismatik adalah dapat menimbulkan krisis kepemimpinan. Namun demikian, kepemimpinan karismatik juga memiliki sisi positifnya, seperti memiliki kejelasan visi, rela berkorban demi tercapainya visi, serta memiliki kepedulian terhadap para pengikutnya.

#### 2.4 Kompensasi (*Compensation*)

Definisi kompensasi adalah “segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau orang dapat dikatakan sebagai kompensasi.” (Ardana, Mujiati, dan Mudiarta, 2012:153)

Definisi lain dari kompensasi adalah “salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.” (Rivai dan Sagala, 2009:741)

Dari beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan sebagai balas jasa pada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.

#### 2.4.1 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok yaitu : (1) Kompensasi finansial, dibedakan menjadi dua golongan, yaitu: (a) kompensasi langsung, terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau insentif dan (b) kompensasi tidak langsung, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi asuransi, tunjangan-tunjangan, dan lain-lain; dan (2) Kompensasi non finansial, yakni seperti pujian, lingkungan kerja yang nyaman, jenjang karir dan kesempatan promosi, rasa aman, serta berbagai pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan. (Rivai dan Sagala, 2009:741)

Kompensasi yang pada umumnya diterima oleh karyawan berupa gaji, uang lembur, dan berbagai tunjangan lainnya. Bagi karyawan, kinerja dan kepuasan mereka dalam bekerja lebih banyak dipengaruhi oleh kompensasi non finansial, seperti jenjang karir, kesempatan promosi, rasa aman, pengakuan, serta penghargaan. Kompensasi non finansial juga dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan pun akan semakin baik.

#### 2.4.2 Tujuan Manajemen Kompensasi

Secara umum, tujuan dari manajemen kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang menarik sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memberikan daya tarik kepada para pelamar kerja. Tingkat penawaran kompensasi hendaknya disesuaikan dengan tingkat penawaran dan permintaan pasar.

b. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berusaha mewujudkan keadilan bagi para karyawannya, yaitu memastikan bahwa setiap karyawan dengan kontribusi tertentu mendapatkan besaran kompensasi yang sesuai.

c. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran kompensasi hendaknya dapat memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku pada masa mendatang.

#### 2.4.3 Asas Pemberian Kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan berdasarkan asas adil dan layak, tetapi dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan dapat memberikan motivasi dan kepuasan kerja bagi karyawan.

Dua asas dalam pemberian kompensasi terdiri atas: (1) Asas adil, (a) besaran kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus berdasarkan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan memenuhi persyaratan internal perusahaan, (b) asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan, dan (c) dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan; dan (2) Asas layak, (a) kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang

ideal, dan (b) Manajer personalia diharuskan memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang berlaku. (Ardana, Mujiati, dan Mudiarta, 2012:156)

Pemberian kompensasi hendaknya berdasarkan pada kedua asas yang telah dijelaskan. Kompensasi bagi karyawan, hendaknya diberikan berdasarkan ukuran-ukuran yang jelas, misalnya berdasarkan beban kerja, tanggung jawab dan resiko pekerjaan, jabatan, serta hal-hal lain yang dapat menjadi pertimbangan. Pemberian kompensasi yang berasaskan adil dan layak ini adalah salah satu cara untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan dalam bekerja.

#### 2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor yang dapat mempengaruhi besaran kompensasi, yaitu: (1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja, apabila pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil, (2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan, apabila kemampuan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka kompensasi yang diberikan akan relatif lebih besar, (3) Produktivitas kerja karyawan, semakin tinggi produktivitas karyawan, maka kompensasi yang diterimanya akan semakin besar, (4) Pemerintah dengan UU dan Keppres, undang-undang dan Keppres menetapkan besaran balas jasa minimum, supaya pengusaha tidak sewenang-wenang dalam menetapkan balas jasa bagi karyawannya, (5) Biaya hidup (*cost of living*), besaran upah dipengaruhi oleh biaya hidup. Jika biaya hidup tinggi, maka kompensasi yang diberikan relatif besar, (6) Posisi jabatan karyawan, karyawan yang memiliki posisi tinggi di perusahaan, maka akan menerima gaji lebih besar, (7) Pendidikan dan pengalaman kerja, karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka balas jasa atau gajinya akan semakin besar. (Ardana, Mujiati, dan Mudiarta, 2012:153)

Pemberian kompensasi yang paling utama dipengaruhi oleh kondisi keuangan, yakni anggaran perusahaan. Besar kecilnya anggaran perusahaan juga dipengaruhi oleh skala perusahaan. Perusahaan berskala besar, cenderung memberikan kompensasi yang lebih besar daripada perusahaan berskala kecil. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk melatih dan

mengembangkan karyawannya, sehingga perusahaan dapat berkembang menjadi perusahaan berskala besar, sehingga dapat memberikan kompensasi yang lebih bagi karyawannya.

#### 2.4.5 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

*The key to motivating people to behave in a manner that furthers an organization's goals lies in the way the organization's incentives relate to the individuals' goals. People are influenced by both positive and negative incentives.* (Anthony dan Govindarajan, 2007:513)

Berdasarkan pernyataan diatas, bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh kompensasi yang mereka terima. Oleh sebab itu, setiap organisasi meyakini bahwa tinggi rendahnya motivasi seorang karyawan dipengaruhi dari kompensasi yang mereka terima. Semakin besar kompensasi yang mereka terima, maka mereka akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, sehingga secara otomatis kinerja mereka pun akan semakin baik, karena merasa perusahaan telah memberikan kompensasi yang layak baginya. Dalam konsep lain, hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan, dapat dikaitkan dengan teori harapan (*expectancy theory*).

Dalam *expectancy theory*, motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji). *Valences* berarti nilai yang diberikan individu atas *outcome* (hasil) atau *rewards* yang akan dia terima. (Suartana, 2010:182)

Dari pernyataan diatas, dapat dilihat bahwa, harapan dari setiap karyawan adalah dengan bekerja keras, maka ia akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar. Pada dasarnya, setiap individu memiliki



tujuan untuk mencapai kemakmuran (*welfare*), sehingga harapan dari seorang karyawan adalah dapat memperoleh kemakmuran dari gaji yang mereka dapatkan hasil bekerja pada suatu organisasi.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Tabel Orisinalitas Penelitian**

No.	Judul Penelitian	Variabel dan Alat Analisis	Sampel	Hasil	Vania, 2012
1	Analisis Pengaruh Sistem Kompensasi dan Kesempatan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi, 2011	X <sub>1</sub> : Sistem Kompensasi X <sub>2</sub> : Kesempatan Promosi Y <sub>1</sub> : Kepuasan Kerja Y <sub>2</sub> : Kinerja Karyawan Alat analisis: Regresi Berganda	Sampel: Studi kasus pada satu perusahaan, yaitu PT Surya Agam Pematangsiantar	X <sub>1</sub> Y <sub>1</sub> signifikan X <sub>2</sub> Y <sub>1</sub> signifikan X <sub>1</sub> Y <sub>2</sub> signifikan X <sub>2</sub> Y <sub>2</sub> signifikan	X <sub>1</sub> : Pengalaman kerja X <sub>2</sub> : Kepemimpinan X <sub>3</sub> : Kompensasi Y: Kinerja Karyawan Alat analisis: Regresi Sampel: 5 perusahaan
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan, 2011	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Budaya Organisasi X <sub>3</sub> : Motivasi Kerja X <sub>4</sub> : Kinerja Karyawan Alat analisis: Analisis Korelasi Berganda	Sampel: Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan	X <sub>1</sub> X <sub>3</sub> signifikan X <sub>2</sub> X <sub>3</sub> signifikan X <sub>2</sub> X <sub>4</sub> signifikan X <sub>3</sub> X <sub>4</sub> signifikan X <sub>1</sub> X <sub>4</sub> signifikan	
3	<i>A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation</i> , 2011	X <sub>1</sub> : <i>Compensation</i> X <sub>2</sub> : <i>Work Motivation</i> Y: <i>Employee Satisfaction</i> Alat analisis: Regresi Berganda	Sampel: 60 Karyawan pada <i>Cellular Phone Industry (Service Organization)</i>	X <sub>1</sub> Y signifikan X <sub>2</sub> Y tidak signifikan X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> signifikan	
4	<i>Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan</i> , 2010	X <sub>1</sub> : <i>Reward</i> X <sub>2</sub> : <i>Recognition</i> Y: <i>Job Satisfaction</i> Alat analisis: Regresi Berganda	Sampel: 220 karyawan yang bekerja pada industri <i>financial services, telecommunication, education, health manufacturing</i> , dan industri lain	X <sub>1</sub> Y <sub>1</sub> signifikan X <sub>2</sub> Y <sub>1</sub> tidak signifikan X <sub>1</sub> Y <sub>2</sub> signifikan X <sub>2</sub> Y <sub>2</sub> signifikan	
5	<i>Work Sample Tests: Their Relationship with Job Performance and Job Experience</i> , 2009	X <sub>1</sub> : <i>Work Sample Test</i> X <sub>2</sub> : <i>Job Experience</i> Y: <i>Job Performance</i> Alat analisis: Regresi Berganda	Sampel: Studi kasus pada satu perusahaan di kota Madrid	X <sub>1</sub> Y signifikan X <sub>2</sub> Y tidak signifikan	
6	Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Staf Bagian Pemasaran Terhadap Kualitas Informasi yang Disajikan, 2007	X <sub>1</sub> : Tingkat Pendidikan Staf Bagian Pemasaran X <sub>2</sub> : Pengalaman Kerja Staf Bagian Pemasaran Y: Kualitas Informasi yang Disajikan Alat analisis: Regresi Berganda	Sampel: Perusahaan-Perusahaan Strategic Business Unit di Kota Bandung	X <sub>1</sub> Y signifikan X <sub>2</sub> Y signifikan	

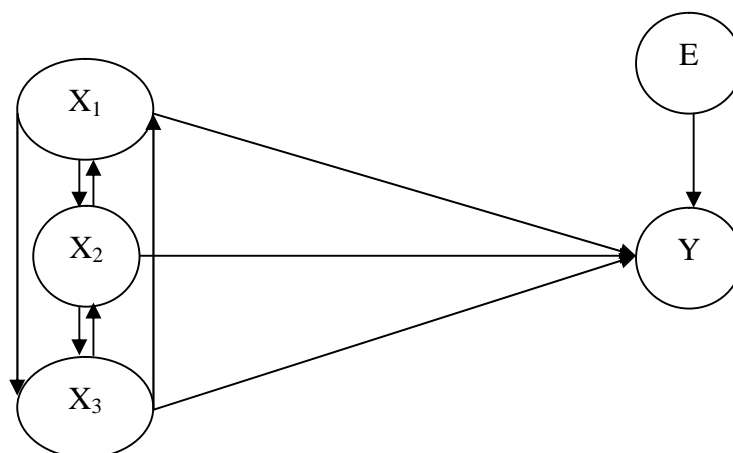
7	<i>Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models</i> 2007	X <sub>1</sub> : <i>Transformational Leadership</i> X <sub>2</sub> : <i>Transactional Leadership</i> M: <i>Organizational Politics</i> Y: <i>Employees Performance</i> Alat analisis: Regresi Berganda	Sample: 201 agen pada divisi <i>public security</i> yang ada di negara Israel	X <sub>1</sub> Y signifikan X <sub>2</sub> Y signifikan dengan M sebagai mediasi	
---	--	--	--	---	--

Pada tabel 2.1, menjelaskan tentang hasil penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini. Hasil penelitian, pada umumnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, melalui penelitian ini, akan dapat lebih dibuktikan lagi apakah hasil penelitian tersebut relevan atau tidak pada masa sekarang ini.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka pemikiran untuk penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



Dari gambar 2.1 diatas, terdiri dari beberapa penjelasan sebagai berikut:

a. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis variabel yang digunakan yaitu:

- 1) Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi merupakan variabel independen.
- 2) Kinerja karyawan merupakan variabel dependen.

b. Definisi Variabel

- 1) Pengalaman kerja ( $X_1$ ) merupakan pengalaman seorang karyawan melakukan pekerjaan tertentu secara intensif dalam suatu organisasi. Pengalaman kerja diukur dari lamanya waktu seorang karyawan bekerja dan seberapa besar pimpinan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab pekerjaan bagi karyawan tersebut.
- 2) Kepemimpinan ( $X_2$ ) merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, memimpin, serta menuntun anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu.
- 3) Kompensasi ( $X_3$ ) merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.
- 4) Kinerja karyawan ( $Y$ ) merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu.

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- a. Ho: Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%
- Ha: Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%
- b. Ho: Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%
- Ha: Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Pada penelitian ini, ada pun objek penelitian yang terdiri dari dua variabel, yaitu *independent variable* dan *dependent variable*. *Independent variable* dan *dependent variable* pada penelitian ini terdiri dari:

- a. *Independent variable* (X), yang terdiri dari:
  - 1) Pengalaman kerja sebagai X<sub>1</sub>
  - 2) Kepemimpinan sebagai X<sub>2</sub>
  - 3) Kompensasi sebagai X<sub>3</sub>
- b. *Dependent variable* (Y), yaitu kinerja karyawan

#### **3.2 Variabel dan Operasional Variabel**

Adapun variabel independen yang terdiri atas :

- a. Pengalaman kerja (X<sub>1</sub>) sesuai dengan konsep Noe, et.al, (2008:417) adalah “*Job experiences: The relationships, problems, demands, tasks, and other features that employees face in their jobs.*”
- b. Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) sesuai dengan konsep Robbins dan Coulter (2012:488) adalah “*Our definition of a leader is someone who can influence others and who has managerial authority. Leadership is what leaders do. It’s a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals.*”

- c. Kompensasi ( $X_3$ ) sesuai dengan konsep Rivai dan Sagala (2009:741) adalah “Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.”

Variabel dependen (Y) pada penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan sesuai dengan konsep Rivai dan Sagala (2009:548) adalah “Kinerja merupakan perilaku kerja nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

Berdasarkan uraian diatas, maka tabel operasional variabel dapat dibuat sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Tabel Operasional Variabel**

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Indikator	Item		Skala	Sumber Data
				Kuesioner Karyawan	Kuesioner Pimpinan		
1. Pengalaman kerja Kaswan (2012:123-125)	A. Pengembangan karyawan	a. Perluasan pekerjaan	- Adanya penambahan tanggung jawab secara <i>horizontal</i>	1		Ordinal	Kuesioner
			- Karyawan mengerjakan tugas yang beraneka ragam	2			
		b. Pemerdayaan pekerjaan	- Menambah tingkat kesulitan pekerjaan karyawan	3			
			- Karyawan diberikan kepercayaan lebih dalam mengelola pekerjaan	4			
			- Membantu karyawan dalam mengembangkan potensi diri	5			
		c. Rotasi pekerjaan	- Meningkatkan pengetahuan karyawan tentang organisasi	6			
			- Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari keterampilan baru	7			
		d. Transfer	- Pemberian penugasan pada wilayah perusahaan yang berbeda	8			
		e. Penugasan sementara pada organisasi lain	- Karyawan turut ambil bagian dalam peran operasional perusahaan lain	9			
			- Izin khusus untuk mengikuti pelatihan atau seminar	10			
2. Kepemimpinan Robins dan Judge (2007:357)	A. <i>Charismatic leadership</i>	a. <i>Vision and articulation</i>	- Memiliki visi masa depan yang penuh inspiratif dan inovatif	11	1		
			- Dapat menyalurkan antusiasme kepada pengikutnya untuk mendukung visi	12	2		
		b. <i>Personal high risk</i>	- Rela mengorbankan kepentingan pribadi demi tercapainya visi	13	3		

		c. <i>Sensitivity to follower needs</i>	- Mampu mengkaitkan kebutuhan pengikut dengan visi	14	4		
		d. <i>Unconventional behavior</i>	- Perilaku pimpinan terkadang diluar pemikiran	15	5		
	B. <i>Transformational leadership</i>	a. <i>Transactional leadership</i>	- <i>Contigent reward</i>	16	6		
			- <i>Management by exception (active, passive)</i>	17	7		
			- <i>Laissez-faire</i>	18	8		
		b. <i>Transformational leadership</i>	- <i>Idealized influence</i>	19	9		
			- <i>Inspirational motivation</i>	20	10		
			- <i>Intellectual stimulation</i>	21	11		
			- <i>Individual consideration</i>	22	12		
3. Kompensasi Rivai dan Sagala (2009:741)	A. Bentuk-bentuk kompensasi	a. Kompensasi finansial	- Gaji	23		Likert	Kuesioner
			- Upah	24			
			- Insentif	25			
			- Asuransi dan tunjangan lainnya	26			
		b. Kompensasi non finansial	- Lingkungan kerja nyaman	27			
			- Rasa aman	28			
			- Promosi	29			
			- Jenjang karir	30			



			- Pengakuan	31			
	B. Asas pemberian kompensasi	a. Asas adil	- Didasarkan pada nilai relatif pekerjaan	32			
		b. Asas layak	- Kompensasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan pada tingkat normatif yang ideal	33			
4. Kinerja karyawan Rivai dan Sagala (2009:548)	A. Aspek kinerja karyawan	a. Kemampuan teknis	- Mampu menggunakan pengetahuan dan keterampilannya dalam bekerja	34	13	Likert	Kuesioner
			- Terampil dalam menggunakan alat-alat atau teknologi dalam bekerja	35	14		
		b. Kemampuan konseptual	- Karyawan dapat memahami <i>job description</i> dengan baik	36	15		
			- Karyawan memiliki pemahaman yang baik terhadap struktur organisasi	37	16		
		c. Kemampuan hubungan interpersonal	- Kemampuan bekerja sama dalam suatu tim	38	17		
			- Individu dapat menjalin hubungan baik terhadap sesama	39	18		
		d. <i>Individual task outcome</i>	- Hasil kerja yang sesuai ketentuan perusahaan	40	19		
			- Karyawan memberi kontribusi bagi perusahaan	41	20		
		e. <i>Behavior</i>	- Perilaku karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku	42,43	21,22		
			- Tindakan karyawan tepat dalam menghadapi masalah	44	23		
		f. <i>Traits</i>	- Loyalitas terhadap perusahaan	45	24		
			- Karyawan memiliki karakter yang baik	46,47	25,26		

### 3.3 Teknik Penarikan Sampling

Untuk memulai penelitian, maka diperlukanlah sejumlah data yang akan digunakan untuk diolah dalam uji-uji statistik, sehingga diperoleh suatu kesimpulan mengenai hubungan atau pengaruh antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Penelitian dengan judul “PENGARUH PENGALAMAN KERJA, KEPEMIMPINAN, dan KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN”, merupakan studi kasus pada lima perusahaan yang bergerak pada bidang *supplier* material bangunan yang berlokasi di Jakarta.

Populasi dalam penelitian ini adakah seluruh karyawan yang bekerja pada lima perusahaan *supplier* material bangunan dengan posisi *admin*, *staff*, dan *supervisor* untuk responden karyawan, serta posisi *supervisor* dan *manager*. Jumlah populasi penelitian adalah 192 orang, sudah termasuk karyawan dan pimpinan. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 130 orang, baik untuk responden karyawan maupun pimpinan. Kuesioner tipe pertama ditujukan pada karyawan (*admin*, *staff*, dan *supervisor*), dan kuesioner tipe kedua ditujukan pada pimpinan (*supervisor* dan *manager*). Rincian populasi dan sampel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

No.	Nama Perusahaan	Total Karyawan	Sampel Penelitian
1	PT Pinangsia	55	25
2	PT Tanjung Jaya	42	20

3	PT Catur Mitra Sejati Sentosa	77	30
4	PT X	52	25
5	PT Y	70	30
	Total	192	130

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan merupakan penelitian yang dilakukan melalui berbagai buku, jurnal, dan artikel yang diperoleh dari perpustakaan dan sumber-sumber lainnya seperti melalui internet untuk memperoleh landasan teori yang akan menjadi pedoman dalam melakukan penelitian dan pembahasan lebih lanjut.

Menurut Sugiyono (2011:187), teknik pengumpulan data dalam penelitian, secara teknis dapat dilakukan dengan cara: (a) *Interview* (Wawancara), *Questionnaire* (Angket), dan (c) Observasi (Pengamatan).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner disebarikan kepada 130 orang karyawan dengan rincian pada tabel 3.1. Adapun rincian pembagian kuesioner antara variabel terhadap responden dari lima perusahaan *supplier* material bangunan yang akan dituju untuk mengisi kuesioner penelitian yang bersangkutan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Responden Kuesioner**

Variabel	Perusahaan	Karyawan	Pimpinan
X <sub>1</sub> (pengalaman kerja)	PT Pinangisia	25	
	PT Tanjung Jaya	20	

	PT Catur Mitra Sejati Sentosa PT X PT Y	30 25 30	
X <sub>2</sub> (kepemimpinan)	PT Pinangsia PT Tanjung Jaya PT Catur Mitra Sejati Sentosa PT X PT Y	25 20 30 25 30	
X <sub>3</sub> (kompensasi)	PT Pinangsia PT Tanjung Jaya PT Catur Mitra Sejati Sentosa PT X PT Y	25 20 30 25 30	
Y (kinerja karyawan)	PT Pinangsia PT Tanjung Jaya PT Catur Mitra Sejati Sentosa PT X PT Y		25 20 30 25 30

### 3.5 Teknik Pengujian Hipotesis

Untuk memastikan bahwa kuesioner sebagai instrumen penelitian dapat memberikan data yang handal dan valid, maka perlu dilakukan uji reliabilitas dan validitas.

#### a. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut alat ukur yang dipergunakan peneliti dan seberapa tepat alat ukur tersebut menyatakan data yang dikumpulkan, artinya alat ukur yang dipergunakan harus dipercaya akurasi dan mempunyai reliabilitas yang tinggi. Reliabilitas juga menyangkut keandalan data yang didapatkan peneliti. Bila data yang diperoleh tidak dapat diandalkan maka hasil yang disimpulkan dalam penelitian tersebut masih diragukan. (Manurung, 2011:38)

Kuesioner sebagai suatu alat untuk mengukur kinerja karyawan harus *reliable*. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan SPSS 18

(Statistical Product and Service Solution) dengan menggunakan koefisien  $\alpha$  (alpha) dari Cronbach untuk mengkalkulasikan reliabilitas.

b. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2011:168), “Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid.” Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila memiliki validitas yang tinggi.

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengukur pengaruh pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan. Untuk mengetahui apakah model regresi ini dapat menghasilkan estimator linear yang baik maka perlu dilakukan uji asumsi klasik. Terdapat tiga uji asumsi klasik yang harus dilakukan, yaitu:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yaitu variabel independen dan variabel dependen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas merupakan uji yang ditujukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen.

Model uji regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi multikolinieritas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10, maka tidak terjadi multikolinieritas.
- 2) Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) > 10, maka terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk melihat adanya problem heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji Glejser.

Tahap berikutnya adalah menyusun paradigma model penelitian. Adapaun judul penelitian, yaitu “PENGARUH PENGALAMAN KERJA, KEPEMIMPINAN, dan KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN”, maka persamaan model penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

dengan:

Y = kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = pengalaman kerja

X<sub>2</sub> = kepemimpinan

$X_3$  = kompensasi

$\beta_0$  = konstanta

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$  = slope koefisien

$\varepsilon$  = Error Term

$\alpha$  (Alpha) = 0,05 (5%)

Setelah itu, data yang diperoleh dari kuesioner yang telah diisi oleh responden, yakni data berupa jawaban responden yang telah dikonversi menjadi angka-angka yang merupakan skala ordinal. Maka, sebelum data ini diregresikan, terlebih dahulu harus dilakukan transformasi data ordinal ke interval, dengan menggunakan perhitungan pada *microsoft excel*.

Tahap yang terakhir adalah melakukan pengujian hipotesis. Tiga jenis uji hipotesis yang dapat dilakukan dalam penelitian ini, yaitu:

a. Uji F (*F test*)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen dalam model secara simultan mempengaruhi variabel dependen. Jika hasil uji menunjukkan *Sig. F* <  $\alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak artinya masing-masing variabel independen (pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) dengan tingkat keyakinan 95%.

b. Uji t (*t-test*)

Uji t merupakan pengujian untuk melihat pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Jika hasil uji

menunjukkan  $Sig. F < \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak artinya masing-masing variabel independen (pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi) secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) dengan tingkat keyakinan 95%.

c. Uji determinasi  $R^2$  ( $R^2$  test)

$R^2$  atau uji determinasi dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dari model regresi. Nilai koefisien determinasi merupakan suatu ukuran yang menunjukkan besarnya sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besarnya  $R^2$  adalah antara angka nol sampai dengan angka satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ).

Bila  $R^2 = 0$  berarti variasi dari variabel dependen tidak dapat diterangkan oleh variabel independen, apabila  $R^2 = 1$  berarti variasi dari variabel dependen secara keseluruhan dapat diterangkan oleh variabel independen.



## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### 1. Gambaran Umum Perusahaan Sampel Penelitian

Perusahaan yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah lima perusahaan yang bergerak dibidang supplier bahan bangunan yang berlokasi di wilayah Jakarta. Perusahaan-perusahaan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

###### a. PT Pinangsia

PT Pinangsia didirikan pada tahun 2003. PT Pinangsia merupakan perusahaan *supplier* bahan bangunan yang secara khusus menyediakan produk berupa *building material*, yakni:

- 1) Marmer dan granit
- 2) *Roofing* (genteng aspal, genteng metal, *zincalume*, genteng kanmuri, genteng beton monier, asbes)
- 3) Rangka atap baja ringan
- 4) Insulasi
- 5) *Waterproofing*
- 6) *Versa board* atau *plank*, serta menyediakan jasa pemasangan.

###### b. PT Tanjung Jaya

PT Tanjung Jaya merupakan perusahaan retail bahan bangunan yang didirikan pada tahun 1998. Dengan pengalaman yang cukup lama, menjadikan PT Tanjung Jaya sebagai tangan pertama yang menerima barang dari banyak produsen, sehingga harga jual yang dikenakan pada konsumen merupakan harga yang sangat kompetitif. Kategori produk yang ditawarkan adalah sebagai berikut:

- 1) Building Supplies
- 2) Electrical & Light
- 3) Plumbing
- 4) Hardware
- 5) Paint & Sundries
- 6) Flooring & Wall
- 7) Tools & Hobbies

c. PT Catur Mitra Sejati Sentosa

PT Catur Mitra Sejati Sentosa (CMSS) atau yang biasa dikenal dengan nama Mitra 10 didirikan pada tahun 1997 dan merupakan anak perusahaan dari PT. Catur Sentosa Adiprana. Mitra 10 merupakan supermarket belanja bahan bangunan, selain itu PT CMSS membuat suatu terobosan yang membuat para pelanggannya dapat berbelanja dengan ragam produk yang sangat lengkap, tempat yang nyaman serta

luas dan tentunya harga yang kompetitif. Kategori produk yang ditawarkan oleh PT CMSS ini adalah sebagai berikut:

- 1) Paint & Sundries
- 2) Flooring
- 3) Bath & Kitchen
- 4) Door & Window
- 5) Plumbing
- 6) Building Material
- 7) Electrical & Lighting
- 8) Hardware
- 9) Tools & Hobbies
- 10) Home Appliances

d. PT X

PT X memulai operasinya pada tahun 1997 sebagai *supplier* keramik untuk seluruh wilayah Asia Tenggara. Visi dan misi PT X adalah:

1) *Vission*

*“To be recognized by our customer as one of the best manufacturer of quality glazed ceramic floor and wall tiles.*

2) *Mission*

*“To attain a high level of manufacturing efficiency, dynamic design and reliable distribution network by creating an environment of continuous improvement led by highly competent & motivated workforce ensuring total customer satisfaction.”*

Adapun produk keramik yang ditawarkan PT X kepada konsumen, yang tersedia dengan berbagai macam ukuran dari 100 mm x 100 mm sampai dengan 500 mm x 500 mm, yakni sebagai berikut:

- 1) *Monocuttura*
- 2) *Monoporosa*
- 3) *Bicottura*
- 4) *Double Fast Firing*
- 5) *Third Firing*

e. PT Y

PT Y didirikan pada tahun 1996, adalah supermarket bahan bangunan yang menyediakan kebutuhan membangun dan merenovasi rumah mulai dari bahan bangunan hingga perlengkapan rumah tangga. PT Y merupakan pelopor yang memperkenalkan cara berbelanja bahan bangunan dengan konsep *one stop shopping*, dimana orang dapat berbelanja segala kebutuhan bahan bangunan dan perlengkapan rumah tangga dalam satu atap, lengkap, nyaman dan harga relatif murah dengan kualitas terjamin. Kategori produk yang ditawarkan oleh PT Y adalah sebagai berikut:

- 1) *Flooring*
- 2) *Paint and sundries*
- 3) *Plumbing*
- 4) *Electrical*
- 5) *Builders hardware*
- 6) *Kitchen centers*
- 7) *Tools and hobbies*

## 2. Gambaran Umum Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu 3 (tiga) variabel independen dan 1 (satu) variabel dependen, yang terdiri atas:

- a. Variabel independen yang terdiri atas:
  - 1) Pengalaman kerja ( $X_1$ )
  - 2) Kepemimpinan ( $X_2$ )
  - 3) Kompensasi ( $X_3$ )
- b. Variabel dependen, yakni kinerja karyawan ( $Y$ )

Dalam penelitian ini, seluruh data diperoleh dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden. Melalui pengisian kuesioner, maka nilai dari masing-masing variabel dapat ditentukan. Kuesioner penelitian terdiri atas pernyataan-pernyataan yang yang dibagi berdasarkan variabel-variabel penelitian, dan untuk setiap pernyataan, para responden diminta untuk

memilih 1 (satu) dari 5 (lima) pilihan jawaban yang tersedia. Pilihan jawaban tersebut terdiri atas:

- a. Sangat Tidak Setuju, dengan bobot nilai = 1 (satu)
- b. Tidak Setuju, dengan bobot nilai = 2 (dua)
- c. Netral, dengan bobot nilai = 3 (tiga)
- d. Setuju, dengan bobot nilai = 4 (empat)
- e. Sangat Setuju, dengan bobot nilai = 5 (lima)

#### 4.2 Analisis dan Pembahasan

##### 1. Uji Reliabilitas dan Validitas

Sebelum kuesioner disebarakan kepada responden, maka terlebih dahulu dilakukan uji reliabilitas dan validitas kuesioner penelitian. Perhitungan uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan SPSS 18 dengan menggunakan koefisien  $\alpha$  (alpha) dari Cronbach, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Reliabilitas Penelitian**

Sumber: Hasil Output SPSS 18

		Case Processing Summary	
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	47

Dari tabel 4.1, dapat dilihat bahwa tingkat reliabilitas kuesioner adalah sebesar 0,961, yang berarti kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh melalui penelitian ini dapat diandalkan. Dengan memperoleh data yang reliabel, maka analisis statistik dapat menghasilkan tingkat keyakinan yang tinggi terhadap hasil analisa statistik yang diperoleh.

Demikian juga dengan perhitungan uji validitas dilakukan dengan menggunakan SPSS 18. Setiap butir pertanyaan yang terdapat pada kuesioner penelitian harus diuji tingkat validitasnya sebelum kuesioner tersebut disebarkan kepada responden yang terkait. Kuesioner yang digunakan sebagai instrumen dalam pengumpulan data, terdiri atas 47 (empat puluh tujuh) butir pertanyaan, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Pertanyaan variabel pengalaman kerja = 10 butir pertanyaan
- b. Pertanyaan variabel kepemimpinan = 12 butir pertanyaan
- c. Pertanyaan variabel kompensasi = 11 butir pertanyaan
- d. Pertanyaan variabel kinerja karyawan = 14 butir pertanyaan

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung dalam uji validitas lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r$  pada tabel. Apabila nilai  $r$

hitung lebih kecil dari pada nilai r tabel, maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid, sehingga instrumen tersebut harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan kuesioner dan tidak dipakai dalam penelitian. Nilai r tabel dapat dilihat pada tabel r *product moment pearson*, dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom* (df) = N - 2. Jumlah responden (diluar responden penelitian) yang dijadikan sampel dalam pengisian kuesioner dalam rangka perhitungan uji validitas adalah 20 orang, sehingga N = 20. Dengan demikian, nilai r tabel dengan  $\alpha = 5\%$  dan dengan df(20 - 2), dengan melihat pada tabel r *product moment pearson* pada lampiran 1, maka diketahui nilai r tabel adalah 0,444. Hasil *output* perhitungan uji validitas dengan menggunakan SPSS 18, dapat ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Validitas Penelitian pada Kuesioner**  
 Sumber: Hasil Output SPSS 18

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	151.15	811.818	.504	.963
2	151.25	788.303	.730	.961
3	150.55	805.313	.727	.961
4	152.10	799.147	.789	.961
5	151.10	819.884	.761	.961
6	151.15	814.450	.764	.961
7	151.60	827.516	.487	.963
8	151.50	792.579	.817	.960
9	151.25	812.197	.526	.962
10	150.00	826.421	.495	.961
11	151.50	807.316	.946	.961
12	151.50	807.316	.900	.961



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
13	150.35	810.976	.569	.961
14	150.35	810.976	.952	.961
15	150.90	805.884	.567	.961
16	150.90	803.253	.946	.961
17	152.10	795.568	.611	.960
18	151.15	799.082	.484	.960
19	150.90	803.253	.881	.961
20	151.50	828.789	.809	.962
21	150.85	814.345	.562	.961
22	150.80	812.274	.894	.961
23	150.55	813.208	.551	.961
24	150.30	820.011	.676	.961
25	151.55	800.050	.231	.961
26	151.55	802.050	.939	.961
27	150.70	822.326	.874	.963
28	151.30	812.537	.519	.961
29	151.85	820.239	.536	.961
30	151.50	797.737	.800	.960
31	152.05	829.839	.772	.962
32	151.75	814.829	.611	.961
33	150.30	814.958	.693	.961
34	150.60	813.411	.816	.961
35	151.90	831.989	.747	.962
36	151.75	817.039	.663	.961
37	150.35	861.292	.816	.964
38	150.85	840.345	.747	.964
39	150.65	799.608	.663	.960
40	151.65	808.976	.838	.961
41	152.10	795.568	.816	.960
42	152.80	848.484	.816	.963
43	151.85	797.292	.341	.960
44	151.15	799.082	.580	.960
45	152.80	848.484	.580	.963
46	151.85	797.292	-.014	.960
47	151.15	799.082	.717	.960

Dari tabel 4.2, dapat dilihat hasil dari perhitungan uji validitas untuk setiap butir pertanyaan kuesioner dengan menggunakan SPSS 18, yakni pada kolom “*Correlated Item-Total Correlation*”. Untuk menyatakan valid atau tidaknya setiap butir pertanyaan kuesioner, maka hasil r hitung pada tabel 4.2, harus dibandingkan dengan nilai r pada tabel *product moment pearson* yang dapat dilihat pada lampiran 1. Perbandingan nilai r hitung dan nilai r pada tabel *product moment pearson* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Perbandingan Nilai r hitung dan r tabel**

Sumber: Hasil Output SPSS 18

Nomor kuesioner	Nilai r	Nilai r tabel r (18); $\alpha = 5\%$	Keterangan
1	0.504	0.444	Valid
2	0.730	0.444	Valid
3	0.727	0.444	Valid
4	0.789	0.444	Valid
5	0.761	0.444	Valid
6	0.764	0.444	Valid
7	0.487	0.444	Valid
8	0.817	0.444	Valid
9	0.526	0.444	Valid
10	0.495	0.444	Valid
11	0.946	0.444	Valid
12	0.900	0.444	Valid
13	0.569	0.444	Valid
14	0.952	0.444	Valid
15	0.567	0.444	Valid
16	0.946	0.444	Valid
17	0.611	0.444	Valid
18	0.484	0.444	Valid
19	0.881	0.444	Valid
20	0.809	0.444	Valid
21	0.562	0.444	Valid
22	0.894	0.444	Valid
23	0.551	0.444	Valid
24	0.676	0.444	Valid
25	0.231	0.444	Tidak valid

26	0.939	0.444	Valid
27	0.874	0.444	Valid
28	0.519	0.444	Valid
29	0.536	0.444	Valid
30	0.800	0.444	Valid
31	0.772	0.444	Valid
32	0.611	0.444	Valid
33	0.693	0.444	Valid
34	0.816	0.444	Valid
35	0.747	0.444	Valid
36	0.663	0.444	Valid
37	0.816	0.444	Valid
38	0.747	0.444	Valid
39	0.663	0.444	Valid
40	0.838	0.444	Valid
41	0.816	0.444	Valid
42	0.816	0.444	Valid
43	0.341	0.444	Tidak Valid
44	0.580	0.444	Valid
45	0.580	0.444	Valid
46	-0.014	0.444	Tidak Valid
47	0.717	0.444	Valid

Pada tabel 4.3, dapat dilihat perbandingan antara nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  pada tabel, hasil perbandingan tersebut menunjukkan bahwa terdapat tiga (3) butir pertanyaan dari empat puluh tujuh (47) butir pertanyaan, yang dinyatakan tidak valid atau yang memiliki nilai  $r$  hitung lebih kecil daripada  $r$  pada tabel  $r$  *product moment pearson*, yaitu nomor 25, 43, dan 46, yakni dengan nilai  $r$  sebesar 0.231, 0.341, dan -0.014. Ketiga nilai  $r$  ini lebih kecil daripada nilai  $r$  pada tabel, dengan demikian ketiga nomor pertanyaan ini harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan kuesioner dan tidak digunakan dalam analisis statistik, karena dinyatakan tidak memenuhi syarat validitas data.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Tahapan selanjutnya adalah melakukan uji asumsi klasik dengan menggunakan data hasil pengisian kuesioner yang telah dilakukan oleh responden. Hasil pengisian kuesioner oleh responden dapat dilihat pada lampiran 3. Untuk mengetahui apakah model regresi ini dapat menghasilkan estimator linear yang baik maka perlu dilakukan uji asumsi klasik. Perhitungan uji asumsi klasik ini dilakukan dengan menggunakan SPSS 18. Uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas 3 (tiga) jenis, yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil perhitungan ketiga jenis uji asumsi klasik dengan menggunakan SPSS 18 adalah sebagai berikut:

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yaitu variabel independen dan variabel dependen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Untuk menghasilkan tingkat ketepatan yang tinggi dalam analisis statistik, maka data yang digunakan harus merupakan data yang terdistribusi normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika probabilitas *value* atau *Asymp. sig. 2-tailed* lebih besar dari tingkat  $\alpha$  yang ditetapkan yaitu 5% maka data telah normal atau memenuhi persyaratan normalitas. Uji normalitas akan dilakukan dengan SPSS 18, dengan hasil perhitungan berikut ini:

**Tabel 4.6 Uji Normalitas Penelitian**

Sumber: Hasil olah data SPSS 18

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	130
Kolmogorov-Smirnov Z	.610
Asymp. Sig. (2-tailed)	.850

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculation from data

Dari tabel 4.6 diatas, hasil dari *Asymp. sig. 2-tailed* yaitu sebesar 0,850, yang berarti *Asymp. sig. 2-tailed* ( $0,850 > \alpha$  (5%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data telah normal dan memenuhi persyaratan normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan uji yang ditujukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model uji regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi multikolinieritas. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas.
- 2) Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $> 10$ , maka terjadi multikolinieritas.

Hasil perhitungan uji multikolinearitas dengan SPSS 18 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Uji Multikolinearitas Penelitian**

Sumber: Hasil olah data SPSS 18

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.481	3.965		.878	.382		
Pengalaman Kerja	.374	.119	.276	3.148	.002	.553	1.808
Kepemimpinan	.417	.104	.343	3.995	.000	.577	1.734
Kompensasi	.197	.098	.177	2.017	.046	.551	1.816

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel 4.7 diatas, pada kolom VIF (*Variance Inflation Factor*), diketahui bahwa nilai VIF < 10, maka model regresi ini tidak mengalami masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas adalah dengan cara menggunakan uji Glejser. Metode ini dilakukan dengan melakukan regresi antara nilai residual yang telah diabsolutkan sebagai variabel dependen dengan variabel

independennya. Dengan tingkat kepercayaan 5%, model regresi bebas dari masalah heteroskedastisitas apabila variabel independen tidak signifikan secara statistik terhadap nilai residual yang telah diabsolutkan. Hasil perhitungan uji heteroskedastisitas dengan SPSS 18 adalah:

**Tabel 4.8 Uji Heteroskedastisitas Penelitian**  
 Sumber: Hasil olah data SPSS 18

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.584	2.469		1.047	.297
Pengalaman Kerja	-.064	.074	-.104	-.873	.384
Kepemimpinan	.052	.065	.093	.799	.426
Kompensasi	.036	.061	.071	.591	.555

a. Dependent Variable: absresid

Dari tabel 4.8 diatas, diketahui bahwa nilai Sig. dari setiap variabel independen tidak signifikan secara statistik terhadap nilai residual yang telah diabsolutkan. Variabel pengalaman kerja ( $0,384 > 0,05$ ), kepemimpinan ( $0,426 > 0,05$ ), dan kompensasi ( $0,555 > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

Dengan demikian, setelah dilakukannya 3 (tiga) jenis asumsi klasik, yakni uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas, maka

dapat disimpulkan bahwa model regresi ini dapat menghasilkan estimator linear yang baik. Dengan kata lain, model regresi ini dapat digunakan untuk analisis statistik, yakni pengujian hipotesis untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

### 3. Transformasi Data Ordinal ke Interval

Setelah dilakukan pengujian asumsi klasik, maka tahapan selanjutnya adalah transformasi data ordinal kuesioner ke data interval. Transformasi data ini bertujuan untuk mengubah data ordinal kuesioner menjadi data interval, supaya data kuesioner tersebut dapat digunakan dalam menghitung pengujian hipotesis model regresi berganda.

Transformasi data ini dilakukan dengan menggunakan *microsoft excel*, dan hasil dari transformasi data tersebut dapat dilihat pada lampiran 4. Setelah transformasi data dilakukan, maka selanjutnya data hasil pengisian kuesioner dapat dijumlahkan untuk masing-masing variabelnya, sehingga diperoleh data kuesioner yang dapat dilihat pada lampiran 5, data ini akan digunakan untuk dilakukan perhitungan statistik deskriptif dan pengujian hipotesis.



#### 4. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Variabel-variabel tersebut yaitu pengalaman kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan. Perhitungan statistik deskriptif ini dibantu dengan menggunakan *software* statistik yaitu SPSS 18 (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil perhitungan statistik deskriptif dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Statistik Deskriptif Kuesioner**

Sumber: Hasil olah data SPSS 18

Descriptive Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	Variance
Kinerja Karyawan	39.91	6.444	130	41.526
Pengalaman Kerja	32.43	4.704	130	22.123
Kepemimpinan	41.67	6.140	130	37.696
Kompensasi	33.04	5.561	130	30.921

Tabel 4.11 diatas, menunjukkan hasil perhitungan statistik deskriptif atas perhitungan hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden, dengan jumlah responden sebesar 130 orang. Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa:

a. Variabel  $X_1$  (Pengalaman Kerja)

Berdasarkan hasil analisis dari tabel 4.11, menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja memiliki rata-rata (*mean*) sebesar 32,43 dan memiliki standar deviasi dan varians sebesar 4,704 dan 22,123.

b. Variabel  $X_2$  (Kepemimpinan)

Berdasarkan hasil analisis dari tabel 4.11, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki rata-rata (*mean*) sebesar 41,67 dan memiliki standar deviasi dan *variance* sebesar 6,140 dan 37,696.

c. Variabel  $X_3$  (Kompensasi)

Berdasarkan hasil analisis dari tabel 4.11, menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki rata-rata (*mean*) sebesar 33,04 dan memiliki standar deviasi dan *variance* sebesar 5,561 dan 30,921.

d. Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Berdasarkan hasil analisis dari tabel 4.11, menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki rata-rata (*mean*) sebesar 39,91 dan memiliki standar deviasi dan *variance* sebesar 6,444 dan 41,526.

## 5. Pengujian Hipotesis Model Regresi Berganda

Setelah data pengisian kuesioner (data ordinal) ditransformasikan menjadi data interval, maka tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis data interval melalui pengujian hipotesis dari model regresi berganda. Pengujian hipotesis menggunakan 3 jenis uji statistik, yakni:

a. Uji F (*F-test*)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen dalam model secara simultan

mempengaruhi variabel dependen dengan tingkat keyakinan 95%.

b. Uji t (*t-test*)

Uji t merupakan pengujian untuk melihat pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen dengan tingkat keyakinan 95%.

c. Uji determinasi ( $R^2$  test)

$R^2$  atau uji determinasi dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dari model regresi. Nilai koefisien determinasi merupakan suatu ukuran yang menunjukkan besarnya sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

Perhitungan analisis data untuk melakukan pengujian hipotesis ini dibantu dengan menggunakan *software* statistik yaitu SPSS 18 (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil perhitungan masing-masing pengujian hipotesis dengan menggunakan 3 (tiga) jenis uji tersebut adalah sebagai berikut:

a. Uji F (*F-test*)

Uji F digunakan untuk menguji apakah semua variabel independen, yaitu variabel pengalaman kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ), secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen, yaitu variabel kinerja karyawan (Y). Jika hasil uji

menunjukkan  $Sig. F < \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak artinya masing-masing variabel independen (pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) dengan tingkat keyakinan 95%.

Hasil perhitungan uji F adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Uji F Kuesioner**  
Sumber: Hasil olah data SPSS 18

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2667.277	3	889.092	41.651	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2689.615	126	21.346		
	Total	5356.892	129			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Pengalaman Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Untuk detail hasil *output* SPSS 18, yakni korelasi antar variabel dan diagram *normal probability plot*, dapat melihat pada lampiran 6.

Berdasarkan hasil perhitungan uji F pada tabel 4.12, maka analisis hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_0$ : Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%

Ha: Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%

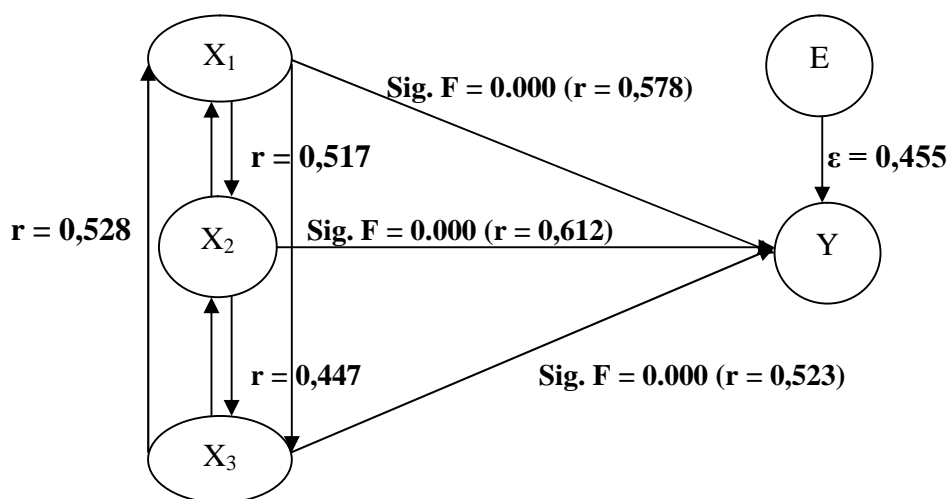
Sig. F pada tabel 4.10 adalah 0,000 adalah lebih kecil daripada  $\alpha$  (0,05), yakni  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

Kesimpulan:

Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%.

Berdasarkan hasil perhitungan pengujian hipotesis uji F dengan menggunakan SPSS 18 yang telah dilakukan, apabila digambarkan dalam kerangka pemikiran, adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2 Kerangka Pemikiran Uji F



Dari gambar 4.2, dapat diketahui bahwa:

- 1) Berdasarkan hasil uji F yang telah dilakukan, maka nilai *significance F* dari pengaruh setiap variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel dependen (Y) adalah 0.000 yang dapat dilihat pada tabel 4.12.
- 2) Nilai korelasi antara  $X_1$  dengan Y adalah 0.578, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 3) Nilai korelasi antara  $X_2$  dengan Y adalah 0.612, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 4) Nilai korelasi antara  $X_3$  dengan Y adalah 0.523, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 5) Nilai korelasi antara  $X_1$  dengan  $X_2$  adalah 0.517, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 6) Nilai korelasi antara  $X_1$  dengan  $X_3$  adalah 0.528, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 7) Nilai korelasi antara  $X_2$  dengan  $X_3$  adalah 0.447, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 8) Nilai error term adalah sebesar 0,455, artinya bahwa sebanyak 45,50%, variabel Y dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ .

Dengan demikian, berdasarkan hasil perhitungan pengujian hipotesis uji F (*F-test*) dengan menggunakan SPSS 18, maka dapat

disimpulkan bahwa pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%.

b. Uji t (*t-test*)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara individual variabel independen (pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Jika tingkat signifikansinya kurang dari  $\alpha$  (0,05) (*Sig.* < 0,05), artinya  $H_0$  ditolak, yakni terdapat pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen, sebaliknya apabila tingkat signifikansinya lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) (*Sig.* > 0,05), artinya  $H_0$  diterima, yakni tidak terdapat pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil perhitungan uji t dapat ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Uji t Kuesioner**  
 Sumber: Hasil olah data SPSS 18

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	3.269	3.309		.988	.325	-3.280	9.818
Pengalaman Kerja	.373	.110	.272	3.339	.001	.156	.590
Kepemimpinan	.396	.080	.377	4.969	.000	.238	.554
Kompensasi	.244	.089	.210	2.747	.007	.068	.419

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan uji t pada tabel 4.14, maka persamaan regresi berganda adalah:

$$Y = 3,269 + 0,373 X_1 + 0,396 X_2 + 0,244 X_3 + \varepsilon$$

Dari persamaan regresi linear berganda, diketahui bahwa:

- 1) Nilai konstanta sebesar 3,269, artinya variabel kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 3,269 dengan tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel independen (pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi).
- 2) Koefisien variabel  $X_1$  sebesar 0,373, artinya setiap kenaikan  $X_1$  sebesar 1, maka nilai variabel Y akan meningkat sebesar 0,373.
- 3) Koefisien variabel  $X_2$  sebesar 0,396, artinya setiap kenaikan  $X_2$  sebesar 1, maka nilai variabel Y akan meningkat sebesar 0,396.
- 4) Koefisien variabel  $X_3$  sebesar 0,244, artinya setiap kenaikan  $X_3$  sebesar 1, maka nilai variabel Y akan meningkat sebesar 0,244.

Hasil pengujian hipotesis berdasarkan hasil perhitungan uji t pada tabel 4.14, adalah:



Ho: Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%

Ha: Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%

Hasil:

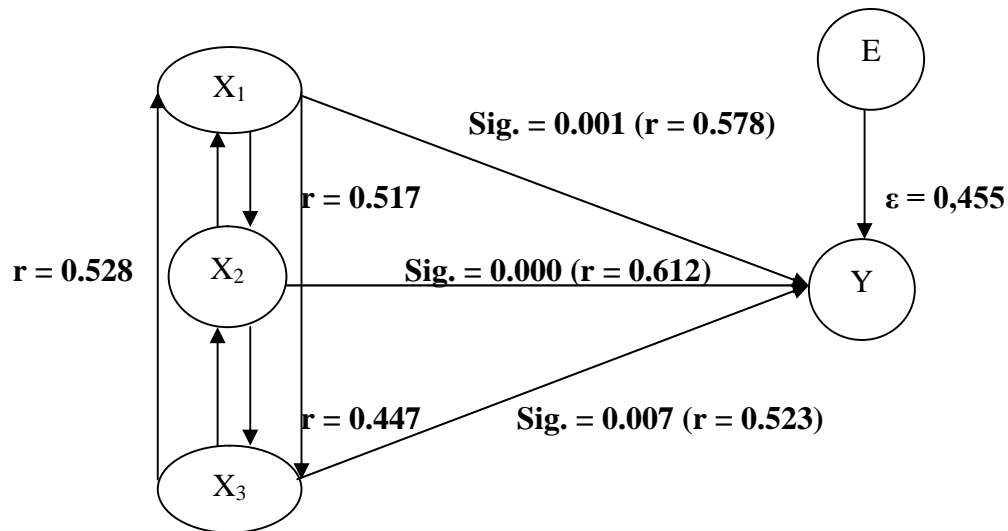
- a) Pengalaman kerja = Sig (0,001) <  $\alpha$  (0,05), maka Ho ditolak
- b) Kepemimpinan = Sig (0,000) <  $\alpha$  (0,05), maka Ho ditolak
- c) Kompensasi = Sig (0,007) <  $\alpha$  (0,05), maka Ho ditolak

Kesimpulan:

Pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%.

Berdasarkan hasil perhitungan pengujian hipotesis uji t dengan menggunakan SPSS 18 yang telah dilakukan, maka hasil perhitungan, apabila digambarkan dalam kerangka pemikiran, adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3 Kerangka Pemikiran Uji t



Dari gambar 4.3 diatas, dapat diketahui bahwa:

- 1) Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan, maka nilai *significance* dari pengaruh setiap variabel independen (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub>) secara parsial terhadap variabel dependen (Y) adalah 0.001, 0.000, dan 0.007 yang dapat dilihat pada tabel 4.14.
- 2) Nilai korelasi antara X<sub>1</sub> dengan Y adalah 0.578, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 3) Nilai korelasi antara X<sub>2</sub> dengan Y adalah 0.612, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 4) Nilai korelasi antara X<sub>3</sub> dengan Y adalah 0.523, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 5) Nilai korelasi antara X<sub>1</sub> dengan X<sub>2</sub> adalah 0.517, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.

- 6) Nilai korelasi antara  $X_1$  dengan  $X_3$  adalah 0.528, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 7) Nilai korelasi antara  $X_2$  dengan  $X_3$  adalah 0.447, angka ini dapat dilihat pada lampiran 6, tabel 4.13.
- 8) Nilai error term adalah sebesar 0,455, artinya bahwa sebanyak 45,50%, variabel Y dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ .

Dengan demikian, berdasarkan hasil perhitungan pengujian hipotesis uji t (*t-test*) dengan menggunakan SPSS 18, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%.

c. Uji Determinasi ( $R^2$  test)

Uji determinasi ( $R^2$  test) digunakan untuk menguji ketepatan model regresi dalam dalam menerangkan variabel dependennya (kinerja karyawan). Nilai koefisien determinasi merupakan suatu ukuran yang menunjukkan besarnya sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besarnya  $R^2$  adalah antara angka nol sampai dengan angka satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Bila  $R^2 = 0$  berarti variasi dari variabel dependen tidak dapat diterangkan oleh variabel independen, apabila  $R^2 = 1$  berarti variasi dari variabel

dependen secara keseluruhan dapat diterangkan oleh variabel independen. Hasil perhitungan koefisien determinasi dari masing-masing tipe kuesioner dapat terlihat dibawah ini:

**Tabel 4.15 Perhitungan Koefisien Determinasi**

Sumber: Hasil olah data SPSS 18

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 <sup>a</sup>	.556	.545	4.782

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Pengalaman Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan output SPSS tampak bahwa dari hasil perhitungan pada tabel 4.15, diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada kuesioner pimpinan adalah 0,545 yang artinya bahwa besar pengaruh variabel independen (pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) yang dapat diterangkan oleh model persamaan regresi berganda ini adalah 54,50%, sedangkan sisanya sebesar 45,50% diterangkan oleh faktor-faktor lain selain variabel independen (pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi), yang tidak dimasukkan dalam persamaan regresi berganda.

## 6. Relevansi Terhadap Penelitian Terdahulu

Setelah melakukan beberapa analisa statistik pada poin-poin sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa:

- a. Variabel pengalaman kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan tingkat keyakinan 95%.
- b. Variabel pengalaman kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan tingkat keyakinan 95%.

Hasil penelitian yang telah disebutkan diatas memiliki relevansi dengan penelitian yang terdahulu, yakni sebagai berikut:

- a. Variabel pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Pernyataan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tatik Budiningsih (2007), yaitu dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Staf Bagian Pemasaran Terhadap Kualitas Informasi yang Disajikan”. Penelitian yang dilakukan oleh Tatik Budiningsih pada tahun 2007, menyatakan bahwa tingkat pendidikan dan pengalaman kerja staf bagian pemasaran berpengaruh terhadap kualitas informasi yang disajikan.

- b. Variabel kepemimpinan berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Maddatuang (2011) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan”. Penelitian yang dilakukan oleh Maddatuang pada tahun 2011 ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Propinsi Sulawesi Selatan.

Selain itu, hasil penelitian yang lain juga menyatakan hal yang sama, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dyah Sulistyawati (2011), dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT X di Jakarta”. Walaupun variabel dependennya menggunakan kepuasan kerja, akan tetapi kepuasan kerja juga berkaitan dengan baik buruknya kinerja karyawan. Apabila karyawan merasa puas dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung memiliki kinerja yang baik, apabila dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam bekerja.

- c. Variabel kompensasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pisman Silaban (2011) yang berjudul “Analisis Pengaruh Sistem Kompensasi dan Kesempatan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi”. Akan tetapi, pada kuesioner karyawan pimpinan menyatakan hal yang berbeda, yakni bahwa kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian mengenai “Pengaruh Pengalaman Kerja, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan” merupakan studi kasus pada lima perusahaan yang bergerak pada bidang usaha sebagai *supplier* bahan bangunan. Adapun variabel-variabel yang digunakan, yaitu pengalaman kerja, kepemimpinan, dan kompensasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan uji F pada kuesioner karyawan dan pimpinan, diketahui bahwa variabel pengalaman kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan tingkat keyakinan 95%.
2. Berdasarkan uji t pada kuesioner karyawan dan pimpinan, diketahui bahwa:
  - a) Variabel pengalaman kerja ( $X_1$ ) secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan tingkat keyakinan 95%.



- b) Variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan tingkat keyakinan 95%.
  - c) Variabel kompensasi ( $X_3$ ) secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan tingkat keyakinan 95%.
3. Berdasarkan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), diperoleh kesimpulan bahwa model regresi berganda memiliki tingkat ketepatan, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,545 (54,50%).

## 5.2 Saran

Setelah melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Pengalaman Kerja, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”, maka adapun saran dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Saran untuk penelitian selanjutnya
  - a) Penelitian ini dilakukan terbatas hanya pada lima perusahaan *supplier* bahan bangunan. Pada penelitian selanjutnya, jumlah perusahaan tersebut dapat ditambah agar hasil penelitian dapat menjadi lebih akurat.
  - b) Penelitian ini juga terbatas pada sampel yang berjumlah 130 (seratus tiga puluh) responden pada masing-masing karyawan dan pimpinan. Pada penelitian selanjutnya,

jumlah sampel tersebut dapat ditambahkan, untuk dapat menghasilkan penelitian yang lebih akurat.

- c) Penelitian ini terbatas hanya melibatkan responden karyawan dan pimpinan. Untuk penelitian selanjutnya, dapat ditambahkan responden lain, contohnya kuesioner juga disebarikan oleh atasan dari pimpinan ataupun teman sejawat pimpinan maupun karyawan.
- d) Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini terbatas hanya tiga variabel independen dan satu variabel dependen, yaitu pengalaman kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja karyawan. Pada penelitian selanjutnya, variabel yang digunakan dapat ditambahkan dengan variabel-variabel lainnya, supaya hasil penelitian dapat lebih tepat dan akurat. Variabel lain yang dapat digunakan misalnya budaya organisasi, tingkat pendidikan, motivasi, dan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2. Saran untuk perusahaan

- a) Berdasarkan hasil kesimpulan, diketahui bahwa variabel kepemimpinan memiliki hubungan yang paling kuat dengan variabel kinerja karyawan. Baik buruknya kinerja karyawan sudah pasti ditentukan oleh bagaimana cara seorang

pemimpin mendidik, melatih, dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan. Tujuan akhir dari semuanya itu adalah supaya tujuan perusahaan tercapai

- b) Untuk memperoleh seorang pemimpin yang berkualitas, perusahaan dapat memberikan beberapa *training* mengenai *leadership* kepada pemimpin yang ada dan calon-calon pemimpin organisasi.
- c) Pengalaman kerja juga bergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pengalaman kerja kepada karyawannya. Semakin karyawan dipercaya dengan tugas-tugas yang berbeda, semakin karyawan tersebut merasa tertantang dan mengurangi rasa jenuh.
- d) Pemberian kompensasi juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, sehingga diharapkan pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay. 2007. *Management Control System 12<sup>th</sup> edition*. North America: Mc Graw Hill
- Ardana, I. Komang, Mujiati, Ni Wayan, dan Utama, Iwayan Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Drafke, Michael. 2009. *The Human Side of Organizations 10<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Pearson International Edition
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta
- Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne M. 2007. *Managerial Accounting 8<sup>th</sup> edition*. USA: Thomson Higher Education
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. 2000. *Organizations: Behavior, Structure, Processes 10<sup>th</sup> edition*. North America: Mc Graw Hill
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan edisi 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Manurung, Adler Haymans. 2011. *Metode Penelitian: Keuangan, Investasi dan Akuntansi Empiris*. Jakarta: STIEP Press
- Noe, Raymond A., et. al. 2008. *Human Resource Management 11<sup>th</sup> edition*. United State: Pearson Education
- Rivai, H. Veithzal, Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek edisi ke 2*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2007. *Organizational Behavior 12<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Pearson International Edition
- Siegel, Gary, dan Marconi, Helene Ramanaukas. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co.
- Suartana, I. Wayan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Vania  
Tempat / Tgl Lahir : Jakarta / 01 November 1987  
N I M : 127101010  
Alamat : Kompleks Taman Alfa Indah blok B1 no. 17  
Jakarta Barat 11640

### **Pendidikan :**

2010 – 2012 Universitas Tarumanagara Fakultas Ekonomi Jurusan  
Magister Akuntansi  
2005 – 2009 Universitas Tarumanagara Fakultas Ekonomi Jurusan  
S1 Akuntansi  
2002 – 2005 SMA Regina Pacis, Jakarta  
1999 – 2002 SMP PETRA, Jakarta  
1993 – 1999 SD PETRA, Jakarta

Jakarta, 27 Agustus 2012

Penulis

Vania

Lampiran 1 : Tabel r *Product Moment Pearson*

**Tabel 4.4** Tabel r *Product Moment Pearson*

N	r	N	r	N	r	N	r	N	r	N	r
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126

## LAMPIRAN 2

### KUESIONER PENELITIAN

#### IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenjang Pendidikan: ( ) SMA ( ) Diploma ( ) S1 ( ) S2 ( ) S3

Lama bekerja : ... tahun ... bulan

Posisi di perusahaan :

- a. Supervisor
- b. Staff
- c. Admin

#### PETUNJUK PENGISIAN

Saudara/i cukup memberikan tanda *checklist* (✓) pada pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat saudara/i. Setiap pertanyaan hanya memerlukan satu pilihan jawaban.

Keterangan pilihan jawaban:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

## A. Pengalaman Kerja

No.	Uraian	STS	TS	N	S	SS
1	Dalam bekerja, pimpinan memberikan tanggung jawab lebih kepada saudara/i.					
2	Pimpinan selalu memberikan tugas-tugas baru untuk dikerjakan oleh saudara/i.					
3	Pimpinan selalu menambah tingkat kesulitan pekerjaan ketika saudara/i sudah dapat menguasai suatu pekerjaan.					
4	Tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar, dapat membantu saudara/i dalam mengembangkan kemampuan mengelola pekerjaan dengan baik. Contoh: ketika saudara/i harus mengambil keputusan penting dalam bekerja.					
5	Penambahan tingkat kesulitan pekerjaan meningkatkan keterampilan dan kemampuan saudara/i dalam bekerja.					
6	Rotasi pekerjaan memberikan wawasan yang luas bagi saudara/i tentang perusahaan.					
7	Rotasi pekerjaan memberikan kesempatan bagi saudara/i untuk dapat mempelajari berbagai keterampilan baru diluar <i>job description</i> .					
8	Perusahaan terkadang melakukan transfer karyawan untuk bekerja di kantor cabang tertentu.					



9	Saudara/i terkadang diberi penugasan oleh perusahaan untuk turut berperan serta dalam kegiatan operasional di perusahaan atau organisasi lain.					
10	Perusahaan memberikan izin khusus bagi saudara/i untuk mengikuti kursus/pelatihan/seminar tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan.					

### B. Kepemimpinan

No.	Uraian	STS	TS	N	S	SS
11	Pimpinan saudara/i memiliki visi yang jelas dan dapat diimplementasikan dalam organisasi.					
12	Pimpinan saudara/i dapat menyalurkan antusiasme yang tinggi kepada para pengikutnya sehingga para pengikut dapat mendukung pimpinan dalam mencapai visi.					
13	Saudara/i setuju bahwa pimpinan yang berkomitmen terhadap visi akan rela mengorbankan kepentingan pribadinya demi tercapainya visi perusahaan.					
14	Pimpinan memiliki kepedulian terhadap kebutuhan para pengikutnya, sehingga karyawan termotivasi untuk mendukung pimpinan dan visi perusahaan.					
15	Perilaku pimpinan terkadang diluar dugaan demi terwujudnya visi perusahaan.					

16	Pimpinan membuat kontrak kewajiban dan <i>reward</i> , yaitu penghargaan-penghargaan yang akan diberikan, apabila kinerja karyawan sesuai dengan ketentuan perusahaan.					
17	Pimpinan selalu memberikan pengawasan terhadap pekerjaan saudara/i dan selalu melakukan tindakan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi.					
18	Pimpinan memberi kebebasan bagi saudara/i dalam hal cara atau metode yang saudara/i gunakan dalam bekerja.					
19	Pimpinan mampu mengkomunikasikan visi perusahaan kepada para pengikutnya, sehingga pimpinan dapat memperoleh kepercayaan dari para pengikutnya.					
20	Pimpinan mampu mengekspresikan visi perusahaan dengan cara sederhana, sehingga dapat dimengerti dan memotivasi para pengikutnya.					
21	Pimpinan mampu menunjukkan rasionalitas dan kemampuannya dalam memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan.					
22	Pimpinan melatih, serta memberikan masukan-masukan yang berguna kepada para pengikutnya, sehingga para pengikut dapat mengembangkan diri mereka.					

### C. Kompensasi

No.	Uraian	STS	TS	N	S	SS
23	Perusahaan membayar gaji karyawan secara berkala sesuai dengan periode yang telah ditentukan.					
24	Perusahaan memberi imbalan tambahan jika karyawan bekerja lembur, baik dalam bentuk uang ataupun natura.					
26	Perusahaan memberikan fasilitas dan tunjangan yang memadai bagi karyawan, contohnya asuransi, jamsostek, <i>medical</i> , transport, dan tunjangan lainnya.					
27	Saudara/i merasa nyaman dan luwes (rileks) bekerja di perusahaan tempat saudara bekerja.					
28	Saudara/i diterima dengan baik oleh seluruh karyawan tanpa adanya kesenjangan sosial antar karyawan yang satu dengan yang lain.					
29	Perusahaan mempromosi karyawan yang dinilai memiliki kinerja baik dan memenuhi harapan perusahaan.					
30	Perusahaan memberikan kesempatan berkarir kepada seluruh karyawannya.					
31	Perusahaan menghargai setiap kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan dengan memberikan					

	promosi, penambahan tanggung jawab dan wewenang, atau dalam bentuk benefit lainnya.					
32	Kompensasi yang diberikan perusahaan sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan dengan tingkat normative yang ideal.					
33	Kompensasi yang diberikan perusahaan sudah layak apabila dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.					

#### D. Kinerja Karyawan

No.	Uraian	STS	TS	N	S	SS
34	Saudara/i memiliki pengetahuan dan keterampilan, serta dapat menggunakannya dalam bekerja.					
35	Saudara/i memiliki keterampilan dalam mengoperasikan teknologi computer ( <i>microsoft excel</i> dan <i>accounting software</i> ), serta peralatan lain dalam bekerja.					
36	Saudara/i memiliki pemahaman yang baik terhadap <i>job description</i> , serta garis tanggung jawab masing-masing dalam melaksanakan pekerjaan.					
37	Saudara/i memiliki pemahaman yang baik terhadap hak, wewenang, dan tanggung jawab sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi.					
38	Saudara memiliki kemampuan yang baik dalam					

	berinteraksi dan bekerja dalam satu tim kerja.					
39	Saudara/i dapat menjalin hubungan baik terhadap semua rekan kerja, baik dalam bekerja ataupun diluar jam kerja.					
40	Hasil kerja saudara/i sudah sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.					
41	Saudara/i memberikan kontribusi yang layak bagi perusahaan jika dilihat dari hasil kerjanya.					
42	Saudara/i memiliki tingkah laku yang baik dan sopan, serta sesuai etika dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.					
44	Saudara/i dapat memilih tindakan yang tepat dalam menghadapi dan memecahkan setiap masalah pekerjaan.					
45	Saudara/i memiliki tingkat loyalitas yang cukup tinggi terhadap perusahaan.					
47	Saudara/i dapat dijadikan panutan atau teladan bagi karyawan lainnya.					

### Lampiran 3: Hasil Pengisian Kuesioner

**Tabel 4.5 Hasil Pengisian Kuesioner**

Responden	X <sub>1</sub> = Pengalaman Kerja										X <sub>2</sub> = Kepemimpinan												X <sub>3</sub> = Kompensasi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	31	32	33	
1	3	4	4	3	4	3	5	2	1	5	4	4	4	4	1	2	1	2	2	2	2	4	5	4	3	2	4	3	1	2	3	3	
2	4	4	2	1	3	3	3	2	2	5	2	2	5	5	2	2	2	4	2	3	4	3	5	4	4	5	5	2	3	2	4	2	
3	4	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	1	2	3	2	3	3	2	4	1	1	1	3	2	2	1	2	
4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	
5	4	4	2	1	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	1	3	4	4	3	3	2	4	1	1	1	3	2	2	1	2	
6	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	
7	3	3	5	2	4	4	5	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	
8	1	1	4	1	3	3	1	1	1	4	2	2	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	4	3	2	2	5	2	2	1	1	1	
9	5	5	5	4	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	
10	4	1	5	2	4	4	5	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	5	2	2	3	3	3	
11	4	4	2	1	3	2	3	4	4	5	2	2	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	2	4	5	3	4	3	2	
12	1	2	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	
13	3	1	4	2	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	5	2	2	3	3	3	
14	1	1	2	1	3	3	1	2	2	5	2	2	5	5	2	2	2	4	2	3	4	3	5	4	4	5	5	2	3	2	4	2	
15	4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	4	1	1	1	3	2	2	1	2	
16	5	5	5	3	3	4	4	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
17	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	
18	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	
19	1	4	5	2	4	4	5	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	5	2	2	3	3	3	
20	1	3	5	2	4	4	1	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	
21	2	4	4	3	4	3	5	2	1	5	4	2	5	4	2	3	5	5	4	4	4	4	1	3	3	3	5	4	3	3	3	3	
22	3	3	5	2	4	4	5	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	3	2	4	5	3	4	3	2	
23	5	5	5	3	3	4	4	5	1	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
24	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	
25	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	
26	3	3	5	2	4	4	5	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	
27	1	4	4	1	3	3	3	1	1	4	4	2	3	4	4	4	5	5	3	2	3	3	4	3	2	2	5	2	2	1	1	1	
28	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	
29	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	
30	3	3	5	2	4	4	5	3	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	

Responden	X <sub>1</sub> = Pengalaman Kerja										X <sub>2</sub> = Kepemimpinan												X <sub>3</sub> = Kompensasi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	31	32	33	
31	5	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	
32	4	4	2	4	5	3	2	1	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	
33	4	3	3	3	5	2	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
34	3	2	4	4	3	4	1	2	2	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	
35	3	3	5	5	3	5	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	
36	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	
37	2	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	
38	3	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	
39	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
40	3	2	4	5	4	3	3	2	4	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	
41	5	3	2	2	2	4	4	3	3	2	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	
42	4	2	4	4	4	2	2	2	2	3	5	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	
43	2	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	2	5	4	2	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	
44	3	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	
45	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
46	3	2	4	5	4	3	3	2	4	3	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	
47	5	3	2	2	2	4	4	3	3	2	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	
48	4	2	4	4	4	2	2	2	2	3	5	3	4	4	5	4	5	4	3	3	2	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	
49	3	3	5	2	4	4	5	3	5	5	4	5	4	3	5	3	5	5	4	4	4	5	4	3	2	2	5	2	2	3	3	3	
50	5	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	6	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	
51	4	4	2	4	5	3	2	1	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
52	4	3	3	3	5	2	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	5	4	
53	3	2	4	4	3	4	1	2	2	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	
54	3	3	5	5	3	5	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	
55	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	2	3	
56	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5	
57	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	
58	3	2	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	4	3	2	1	1	
59	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	
60	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	1	5	5	3	4	4	4	3	1	2	
61	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	3	3	3	4	3	3	3	
62	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5	
63	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	1	1	1	5	5	5	5	3	1	1	
64	3	2	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	5	4	3	2	1	1
65	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	

Responden	X <sub>1</sub> = Pengalaman Kerja										X <sub>2</sub> = Kepemimpinan												X <sub>3</sub> = Kompensasi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	31	32	33	
66	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	1	5	5	3	4	4	4	3	1	2	
67	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	3	3	3	4	3	3	3	
68	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3		
69	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	
70	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4		
71	3	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	3	2		
72	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3		
73	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	3	3	
74	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	
75	4	3	3	5	5	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3		
76	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
77	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3		
78	4	3	3	5	5	3	4	3	3	5	3	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3		
79	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	5	5	4	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
80	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	
81	4	4	2	4	3	3	4	3	4	1	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	2	1	2	4	3	2	3	3	2	
82	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	
83	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	
84	4	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	
85	4	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	
86	3	4	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	
87	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	2	4	5	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	
88	4	4	4	3	4	2	2	2	2	4	5	4	4	5	3	2	5	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	
89	4	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	5	5	3	2	4	4	3	4	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	
90	3	4	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	4	3	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	
91	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	5	2	5	5	5	3	5	5	4	4	2	5	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	
92	3	3	2	4	5	3	3	3	3	4	5	2	5	5	5	3	5	5	4	4	2	5	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	
93	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
94	4	2	5	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	
95	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	3	5	3	4	3	3	4	3	3	4	
96	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	5	5	3	5	1	3	5	5	3	4	5	5	3	5	3	4	3	3	4	3	3	4	
97	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
98	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	5	5	3	5	1	3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
99	3	4	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	4	3	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	
100	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	5	2	5	5	5	3	5	5	4	4	2	5	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	



Responden	X <sub>1</sub> = Pengalaman Kerja										X <sub>2</sub> = Kepemimpinan												X <sub>3</sub> = Kompensasi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	31	32	33	
101	5	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	
102	4	4	2	4	5	3	2	1	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	3	
103	4	3	3	3	5	2	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
104	3	2	4	4	3	4	1	2	2	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	
105	3	3	5	5	3	5	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	5	5	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	
106	4	4	4	5	5	2	3	3	4	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3	
107	4	3	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
108	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
109	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	
110	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	
111	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	
112	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	3	3	3	4	3	3	3	
113	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5	
114	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	2	3	5	5	4	2	5	3	1	1	1	5	5	5	5	3	1	1	
115	3	2	2	4	4	4	2	4	2	2	3	3	3	4	4	3	5	4	3	2	5	3	4	2	2	4	5	4	3	2	1	1	
116	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	
117	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	
118	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	2	
119	5	1	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
120	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
121	5	5	5	1	5	1	4	1	1	5	3	3	3	5	1	2	5	5	3	3	4	5	5	4	3	1	5	5	1	1	5	3	
122	5	5	5	2	5	2	4	2	2	5	5	2	5	5	1	3	5	5	2	4	5	5	5	4	3	2	5	5	2	2	5	3	
123	5	5	5	2	5	2	4	3	3	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	4	5	5	5	4	3	3	5	5	2	3	5	3	
124	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	5	5	4	3	
125	4	1	5	2	4	4	5	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	5	2	2	3	3	3	
126	4	4	2	1	3	2	3	4	4	5	2	2	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	2	4	5	3	4	3	2	
127	1	2	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
128	3	1	4	2	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	5	2	2	3	3	3	
129	1	1	2	1	3	3	1	2	2	5	2	2	5	5	2	2	2	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	
130	4	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	4	1	1	1	3	2	2	1	2	

Responden	Y = Kinerja Karyawan											
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	44	45	47
1	4	4	2	2	4	4	3	2	1	1	1	2
2	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4
3	4	4	2	2	4	4	3	2	1	1	1	2
4	5	5	3	3	4	3	5	4	3	1	4	4
5	3	3	1	1	5	5	4	2	1	3	3	3
6	5	5	4	4	2	3	5	4	3	3	4	4
7	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4
8	2	3	3	1	5	2	2	2	1	2	2	1
9	5	5	3	3	4	3	5	4	3	1	4	4
10	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4
11	5	3	4	4	5	4	4	4	3	2	2	3
12	4	4	2	3	5	5	4	3	3	2	3	4
13	5	4	4	4	5	2	3	3	2	2	2	2
14	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4
15	4	4	2	2	4	4	3	2	1	1	1	2
16	5	5	3	3	3	5	5	4	5	2	3	5
17	5	5	3	3	4	3	5	4	3	1	4	4
18	5	5	3	3	4	3	5	4	3	1	4	4
19	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4
20	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4
21	5	3	4	4	5	4	4	4	3	2	2	3
22	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
23	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
24	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
25	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4
26	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
27	2	3	2	1	3	2	2	3	3	1	1	3
28	5	5	3	3	4	3	5	4	3	1	4	2
29	5	5	3	3	4	3	5	4	3	1	4	2
30	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
31	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
32	4	4	3	3	3	4	4	4	5	2	3	3
33	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
34	3	3	1	1	5	5	4	2	1	3	3	3
35	5	5	3	3	4	3	5	4	3	1	4	2

Responden	Y = Kinerja Karyawan											
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	44	45	47
36	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
37	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
38	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4
39	4	4	5	3	5	5	4	2	3	2	3	4
40	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5
41	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
42	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
43	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
44	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
45	4	4	2	3	5	5	4	5	5	4	4	3
46	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3
47	4	4	4	3	4	4	4	2	5	5	4	3
48	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	2
49	3	3	2	2	4	4	3	2	1	1	1	3
50	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
51	5	5	3	3	3	5	5	4	5	2	3	4
52	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
53	5	5	3	3	3	5	5	4	5	2	3	4
54	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
55	5	5	3	3	3	5	5	4	5	2	3	4
56	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
57	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2
58	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2
59	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
62	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
63	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2
64	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2
65	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
68	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
69	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3
70	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4

Responden	Y = Kinerja Karyawan											
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	44	45	47
71	5	4	3	3	5	3	3	5	4	4	5	3
72	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
73	5	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	3
74	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
75	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3
76	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3
77	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
78	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3
79	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3
80	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
82	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
83	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
84	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
85	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
86	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
89	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
90	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
91	5	5	2	2	4	4	3	3	5	1	4	3
92	5	5	2	2	4	4	3	3	5	1	4	3
93	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4
94	4	3	4	4	4	3	4	3	5	2	4	3
95	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	3	3	3	3	4	4	2	2	2	1	2	2
97	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
99	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
100	5	5	2	2	4	4	3	3	5	1	4	3
101	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
102	5	5	3	3	3	5	5	4	5	2	3	4
103	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	3
104	3	3	1	1	5	5	4	2	1	3	3	3
105	5	5	3	3	4	3	5	4	3	1	4	2

Responden	Y = Kinerja Karyawan											
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	44	45	47
106	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
108	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
109	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3
110	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
111	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
112	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
113	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
114	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3
115	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3
116	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
117	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3
118	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
119	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
120	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3
121	4	4	2	2	1	4	2	3	1	1	3	2
122	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4
123	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
124	4	4	2	2	1	4	2	3	1	1	2	2
125	4	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4
126	5	3	4	4	5	4	4	4	3	2	2	3
127	4	4	2	3	5	5	4	3	3	2	3	4
128	5	4	4	4	5	2	3	3	2	2	2	2
129	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4
130	4	4	2	2	4	4	3	2	1	1	1	2

# Lampiran 4: Transformasi Data Kuesioner

## Tabel 4.9 Transformasi Data Kuesioner

Responden	X <sub>1</sub> = Pengalaman Kerja										X <sub>2</sub> = Kepemimpinan											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2,27	3,30	3,81	2,24	3,51	2,99	4,47	1,90	1,00	4,43	3,32	3,78	3,35	3,07	1,00	2,08	1,00	1,84	1,63	1,70	1,00	3,60
2	3,32	3,30	2,23	1,00	2,44	2,99	2,42	1,90	1,95	4,43	1,00	2,19	4,66	4,45	1,88	2,08	1,58	3,44	1,00	2,57	3,38	2,60
3	3,32	1,00	1,00	1,80	1,76	2,14	1,76	1,90	1,95	2,58	3,32	1,00	1,00	2,03	3,46	3,13	1,00	1,84	2,54	1,70	2,40	2,60
4	4,50	4,42	4,98	3,05	3,51	4,15	2,42	3,72	3,64	4,43	1,00	1,00	4,66	4,45	4,61	5,44	2,15	3,44	4,66	2,57	4,54	4,77
5	3,32	3,30	2,23	1,00	2,44	2,99	2,42	1,90	1,95	3,33	2,46	2,97	1,51	2,03	3,46	4,22	1,00	2,48	3,52	3,65	2,40	2,60
6	4,50	4,42	4,98	3,05	1,00	4,15	2,42	3,72	2,79	3,33	3,32	3,78	1,00	4,45	4,61	5,44	2,15	3,44	4,66	3,65	4,54	4,77
7	2,27	2,42	4,98	1,80	1,00	4,15	4,47	2,72	4,66	4,43	2,46	2,97	1,51	3,07	2,59	3,13	2,15	3,44	1,00	2,57	2,40	2,60
8	1,00	1,00	3,81	1,00	2,44	2,99	1,00	1,00	1,00	3,33	1,83	2,97	2,23	2,03	2,59	3,13	1,00	1,00	2,54	1,00	2,40	2,60
9	4,50	4,42	4,98	3,05	3,51	4,15	1,00	3,72	3,64	4,43	3,32	3,78	4,66	4,45	4,61	5,44	2,79	3,44	4,66	2,57	4,54	4,77
10	3,32	1,00	4,98	1,80	3,51	4,15	4,47	2,72	4,66	4,43	2,46	2,97	3,35	3,07	2,59	3,13	2,15	3,44	2,54	1,00	2,40	2,60
11	3,32	3,30	2,23	1,00	2,44	2,14	2,42	3,72	3,64	4,43	1,83	2,19	4,66	1,00	3,46	4,22	2,15	2,48	3,52	3,65	3,38	3,60
12	1,00	1,74	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	4,66	4,43	2,46	2,97	3,35	1,00	3,46	4,22	2,15	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
13	2,27	1,00	3,81	1,80	2,44	2,99	1,76	2,72	2,79	3,33	1,83	2,19	2,23	1,63	3,46	1,00	1,58	1,84	3,52	3,65	3,38	3,60
14	1,00	1,00	2,23	1,00	2,44	2,99	1,00	1,90	1,95	4,43	1,83	2,19	4,66	1,63	1,88	2,08	1,58	3,44	1,63	2,57	1,00	1,58
15	3,32	2,42	2,99	1,80	1,76	2,14	1,76	1,90	3,64	2,58	1,83	2,19	2,23	2,03	2,59	3,13	1,00	1,84	2,54	1,00	2,40	1,58
16	4,50	4,42	4,98	2,24	2,44	4,15	3,31	4,97	1,00	3,33	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	5,44	3,88	4,75	4,66	2,57	2,40	3,60
17	4,50	4,42	4,98	3,05	3,51	4,15	2,42	3,72	3,64	4,43	3,32	3,78	4,66	1,63	4,61	5,44	2,15	3,44	4,66	2,57	4,54	4,77
18	4,50	4,42	4,98	3,05	3,51	4,15	2,42	3,72	3,64	4,43	3,32	3,78	4,66	1,00	4,61	5,44	2,15	3,44	4,66	2,57	4,54	4,77
19	1,00	3,30	4,98	1,80	3,51	4,15	4,47	2,72	4,66	4,43	2,46	2,97	3,35	1,63	2,59	3,13	2,15	3,44	2,54	2,57	1,00	1,00
20	1,00	2,42	4,98	1,80	3,51	4,15	1,00	2,72	4,66	4,43	2,46	2,97	3,35	3,07	2,59	3,13	2,15	3,44	2,54	2,57	2,40	2,60
21	1,52	3,30	3,81	2,24	3,51	2,99	4,47	1,90	1,00	4,43	3,32	2,19	4,66	1,63	1,88	3,13	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	3,60
22	2,27	2,42	4,98	1,80	3,51	4,15	4,47	2,72	4,66	4,43	3,32	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	2,54	2,57	2,40	2,60
23	4,50	4,42	4,98	2,24	2,44	4,15	3,31	4,97	1,00	3,33	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	2,57	2,40	3,60
24	4,50	4,42	4,98	3,05	3,51	4,15	2,42	3,72	2,79	4,43	4,55	3,78	4,66	3,07	2,59	4,22	2,79	4,75	4,66	2,57	4,54	4,77
25	4,50	4,42	4,98	3,05	3,51	4,15	2,42	3,72	2,79	4,43	4,55	3,78	4,66	3,07	2,59	4,22	2,79	4,75	4,66	2,57	4,54	4,77
26	2,27	2,42	4,98	1,80	3,51	4,15	4,47	2,72	4,66	4,43	3,32	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	2,54	2,57	2,40	2,60
27	1,00	3,30	3,81	1,00	2,44	2,99	2,42	1,00	1,00	3,33	3,32	2,19	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	2,54	1,70	2,40	2,60
28	4,50	4,42	4,98	3,05	3,51	4,15	2,42	3,72	2,79	4,43	4,55	3,78	4,66	3,07	2,59	4,22	2,79	4,75	4,66	2,57	4,54	4,77
29	4,50	4,42	4,98	3,05	3,51	4,15	2,42	3,72	2,79	4,43	4,55	3,78	4,66	3,07	2,59	4,22	2,79	4,75	4,66	2,57	4,54	4,77
30	2,27	2,42	4,98	1,80	3,51	4,15	4,47	2,72	4,66	4,43	3,32	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	2,54	2,57	2,40	2,60

31	4,50	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	1,00	3,64	4,43	3,32	2,19	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	3,60
32	3,32	3,30	2,23	3,05	4,83	2,99	1,76	1,00	3,64	4,43	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	2,57	2,40	3,60
33	3,32	2,42	2,99	2,24	4,83	2,14	4,47	2,72	2,79	2,58	3,32	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	2,54	2,57	2,40	2,60
34	2,27	1,74	3,81	3,05	2,44	4,15	1,00	1,90	1,95	3,33	3,32	2,19	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	3,60
35	2,27	2,42	4,98	4,31	2,44	5,68	2,42	3,72	1,95	3,33	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	2,54	3,65	3,38	3,60
36	2,27	3,30	2,99	4,31	3,51	4,15	3,31	2,72	1,95	2,58	3,32	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	2,54	2,57	2,40	2,60
37	1,52	3,30	3,81	3,05	4,83	5,68	4,47	4,97	2,79	4,43	4,55	4,92	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	3,52	3,65	4,54	4,77
38	2,27	4,42	3,81	4,31	3,51	4,15	2,42	2,72	4,66	4,43	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	3,65	3,38	3,60
39	3,32	3,30	4,98	4,31	3,51	5,68	4,47	3,72	2,79	3,33	3,32	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	2,54	2,57	2,40	2,60
40	2,27	1,74	3,81	4,31	3,51	2,99	2,42	1,90	3,64	2,58	4,55	4,92	4,66	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	4,66	2,57	3,38	4,77
41	4,50	2,42	2,23	1,80	1,76	4,15	3,31	2,72	2,79	1,80	4,55	4,92	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	4,66	2,57	4,54	2,60
42	3,32	1,74	3,81	3,05	3,51	2,14	1,76	1,90	1,95	2,58	4,55	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	2,54	4,88	2,40	4,77
43	1,52	3,30	3,81	3,05	4,83	5,68	4,47	4,97	2,79	4,43	3,32	2,19	4,66	3,07	1,88	3,13	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	3,60
44	2,27	4,42	3,81	4,31	3,51	4,15	2,42	2,72	4,66	4,43	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	3,65	3,38	4,77
45	3,32	3,30	4,98	4,31	3,51	5,68	4,47	3,72	2,79	3,33	3,32	2,19	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	3,60
46	2,27	1,74	3,81	4,31	3,51	2,99	2,42	1,90	3,64	2,58	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	2,57	2,40	3,60
47	4,50	2,42	2,23	1,80	1,76	4,15	3,31	2,72	2,79	1,80	3,32	4,92	3,35	3,07	4,61	4,22	3,88	3,44	2,54	2,57	2,40	4,77
48	3,32	1,74	3,81	3,05	3,51	2,14	1,76	1,90	1,95	2,58	4,55	2,97	3,35	3,07	4,61	4,22	3,88	3,44	2,54	2,57	1,59	4,77
49	2,27	2,42	4,98	1,80	3,51	4,15	4,47	2,72	4,66	4,43	3,32	4,92	3,35	2,03	4,61	3,13	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	4,77
50	4,50	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	1,00	3,64	4,43	3,32	3,78	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	4,77
51	3,32	3,30	2,23	3,05	4,83	2,99	1,76	1,00	3,64	4,43	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	3,65	3,38	3,60
52	3,32	2,42	2,99	2,24	4,83	2,14	4,47	2,72	2,79	2,58	3,32	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	3,52	2,57	2,40	2,60
53	2,27	1,74	3,81	3,05	2,44	4,15	1,00	1,90	1,95	3,33	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	3,65	3,38	4,77
54	2,27	2,42	4,98	4,31	2,44	5,68	2,42	3,72	1,95	3,33	3,32	2,19	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	3,60
55	4,50	4,42	4,98	3,05	3,51	4,15	2,42	3,72	2,79	4,43	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	2,57	2,40	3,60
56	2,27	2,42	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	2,72	2,79	3,33	3,32	3,78	3,35	4,45	2,59	3,13	2,79	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
57	3,32	3,30	2,23	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	1,95	1,80	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
58	2,27	1,74	2,23	3,05	3,51	4,15	1,76	3,72	1,95	1,80	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
59	3,32	2,42	2,99	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	3,64	2,58	3,32	3,78	3,35	4,45	2,59	3,13	2,79	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
60	3,32	2,42	2,99	3,05	3,51	4,15	3,31	4,97	2,79	4,43	3,32	3,78	3,35	3,07	2,59	3,13	2,15	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
61	3,32	2,42	2,99	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	1,95	2,58	3,32	3,78	3,35	4,45	2,59	3,13	2,79	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
62	2,27	2,42	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	2,72	2,79	3,33	3,32	3,78	3,35	4,45	2,59	3,13	2,79	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
63	3,32	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	1,95	1,80	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	3,52	3,65	4,54	3,60
64	2,27	1,74	3,81	3,05	3,51	4,15	1,76	3,72	1,95	1,80	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	3,44	3,52	3,65	4,54	3,60
65	3,32	2,42	2,99	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	3,64	2,58	4,55	3,78	3,35	4,45	2,59	3,13	2,79	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
66	3,32	2,42	2,99	3,05	3,51	4,15	3,31	4,97	2,79	4,43	4,55	4,92	4,66	4,45	2,59	4,22	3,88	3,44	4,66	4,88	4,54	4,77
67	3,32	2,42	2,99	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	1,95	2,58	4,55	3,78	3,35	4,45	2,59	3,13	2,79	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60

68	3,32	3,30	3,81	4,31	4,83	4,15	3,31	3,72	3,64	4,43	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	4,66	4,88	4,54	3,60
69	3,32	3,30	3,81	4,31	3,51	4,15	3,31	3,72	4,66	4,43	4,55	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	4,66	4,88	4,54	4,77
70	3,32	3,30	3,81	4,31	3,51	4,15	3,31	3,72	2,79	3,33	4,55	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	4,66	4,88	4,54	4,77
71	2,27	4,42	2,99	4,31	3,51	4,15	4,47	2,72	3,64	4,43	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	4,66	3,65	3,38	3,60
72	3,32	2,42	2,23	3,05	2,44	4,15	3,31	2,72	3,64	3,33	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	3,52	3,65	4,54	4,77
73	3,32	3,30	3,81	3,05	4,83	4,15	3,31	2,72	2,79	3,33	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	4,66	4,88	4,54	4,77
74	3,32	4,42	3,81	3,05	4,83	4,15	3,31	3,72	3,64	4,43	4,55	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	3,44	3,52	4,88	4,54	4,77
75	3,32	2,42	2,99	4,31	4,83	2,99	3,31	2,72	2,79	4,43	4,55	3,78	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	4,66	3,65	4,54	4,77
76	2,27	2,42	3,81	3,05	3,51	2,99	2,42	2,72	2,79	2,58	4,55	3,78	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	4,66	4,88	4,54	4,77
77	3,32	4,42	3,81	3,05	4,83	4,15	3,31	3,72	3,64	4,43	2,46	4,92	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	3,52	4,88	3,38	4,77
78	3,32	2,42	2,99	4,31	4,83	2,99	3,31	2,72	2,79	4,43	2,46	4,92	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	3,52	4,88	3,38	4,77
79	2,27	2,42	3,81	3,05	3,51	2,99	2,42	2,72	2,79	2,58	2,46	3,78	4,66	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	3,52	4,88	2,40	4,77
80	3,32	3,30	3,81	4,31	3,51	4,15	3,31	3,72	4,66	4,43	3,32	3,78	3,35	3,07	3,46	3,13	3,88	4,75	4,66	4,88	4,54	4,77
81	3,32	3,30	2,23	3,05	2,44	2,99	3,31	2,72	3,64	1,00	4,55	4,92	3,35	4,45	3,46	5,44	3,88	3,44	4,66	4,88	4,54	4,77
82	3,32	3,30	2,99	4,31	4,83	4,15	3,31	3,72	3,64	3,33	4,55	4,92	3,35	4,45	3,46	5,44	3,88	3,44	4,66	4,88	4,54	4,77
83	2,27	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	2,72	2,79	3,33	3,32	3,78	3,35	3,07	4,61	2,08	2,79	3,44	3,52	4,88	3,38	3,60
84	3,32	3,30	3,81	2,24	3,51	2,14	1,76	1,90	1,95	3,33	3,32	3,78	3,35	3,07	4,61	3,13	2,79	3,44	4,66	3,65	3,38	4,77
85	3,32	4,42	3,81	4,31	4,83	2,99	3,31	3,72	2,79	2,58	3,32	3,78	3,35	3,07	2,59	5,44	2,79	4,75	3,52	3,65	3,38	3,60
86	2,27	3,30	2,23	3,05	3,51	4,15	3,31	1,90	2,79	2,58	3,32	3,78	3,35	3,07	2,59	2,08	2,79	3,44	3,52	3,65	4,54	4,77
87	2,27	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	2,72	2,79	3,33	4,55	3,78	3,35	3,07	2,59	2,08	2,79	4,75	2,54	3,65	3,38	4,77
88	3,32	3,30	3,81	2,24	3,51	2,14	1,76	1,90	1,95	3,33	4,55	3,78	3,35	4,45	2,59	2,08	3,88	3,44	2,54	3,65	2,40	3,60
89	3,32	4,42	3,81	4,31	4,83	2,99	3,31	3,72	2,79	2,58	3,32	3,78	4,66	4,45	2,59	2,08	2,79	3,44	2,54	3,65	3,38	2,60
90	2,27	3,30	2,23	3,05	3,51	4,15	3,31	1,90	2,79	2,58	3,32	3,78	4,66	3,07	2,59	2,08	2,79	3,44	2,54	4,88	3,38	3,60
91	2,27	3,30	3,81	3,05	4,83	2,99	2,42	2,72	3,64	3,33	4,55	2,19	4,66	4,45	4,61	3,13	3,88	4,75	3,52	3,65	1,59	4,77
92	2,27	2,42	2,23	3,05	4,83	2,99	2,42	2,72	2,79	3,33	4,55	2,19	4,66	4,45	4,61	3,13	3,88	4,75	3,52	3,65	1,59	4,77
93	2,27	2,42	4,98	4,31	3,51	4,15	3,31	2,72	2,79	3,33	4,55	3,78	4,66	4,45	1,88	5,44	3,88	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
94	3,32	1,74	4,98	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	3,64	1,00	2,46	2,97	3,35	3,07	1,88	4,22	2,79	3,44	2,54	3,65	4,54	4,77
95	2,27	3,30	2,99	3,05	1,76	4,15	3,31	2,72	3,64	2,58	2,46	2,97	3,35	3,07	1,88	4,22	2,79	3,44	2,54	3,65	4,54	4,77
96	2,27	3,30	2,99	3,05	1,76	4,15	3,31	2,72	3,64	2,58	4,55	4,92	2,23	4,45	1,00	3,13	3,88	4,75	2,54	3,65	4,54	4,77
97	3,32	3,30	2,99	4,31	3,51	4,15	2,42	1,90	2,79	3,33	2,46	2,97	3,35	3,07	1,88	4,22	2,79	3,44	2,54	3,65	4,54	4,77
98	3,32	2,42	4,98	3,05	3,51	4,15	2,42	1,90	2,79	3,33	4,55	4,92	2,23	4,45	1,00	3,13	3,88	4,75	2,54	3,65	4,54	4,77
99	4,50	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	1,90	2,79	2,58	3,32	3,78	4,66	3,07	2,59	2,08	2,79	3,44	2,54	4,88	3,38	3,60
100	2,27	3,30	3,81	3,05	4,83	2,99	2,42	2,72	2,79	3,33	4,55	2,19	4,66	4,45	4,61	3,13	3,88	4,75	3,52	3,65	1,59	4,77
101	4,50	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	1,00	3,64	4,43	3,32	2,19	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	3,60
102	3,32	3,30	2,23	3,05	4,83	2,99	1,76	1,00	3,64	4,43	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	2,57	2,40	3,60
103	3,32	2,42	2,99	2,24	4,83	2,14	4,47	2,72	2,79	2,58	3,32	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	3,88	3,44	2,54	2,57	2,40	2,60
104	2,27	1,74	3,81	3,05	2,44	4,15	1,00	1,90	1,95	3,33	3,32	2,19	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	3,52	3,65	3,38	3,60



105	2,27	2,42	4,98	4,31	2,44	5,68	2,42	3,72	1,95	3,33	3,32	2,19	2,23	3,07	3,46	4,22	3,88	4,75	2,54	1,70	2,40	2,60
106	3,32	3,30	3,81	4,31	4,83	2,14	2,42	2,72	3,64	4,43	4,55	3,78	4,66	4,45	1,88	5,44	3,88	3,44	4,66	2,57	4,54	4,77
107	3,32	4,42	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	1,00	4,66	1,80	3,32	3,78	3,35	3,07	1,88	4,22	2,79	3,44	3,52	3,65	3,38	2,60
108	3,32	2,42	2,99	3,05	3,51	2,99	2,42	3,72	3,64	3,33	3,32	3,78	3,35	3,07	1,88	4,22	2,79	3,44	3,52	2,57	2,40	2,60
109	3,32	3,30	2,99	4,31	3,51	2,99	2,42	2,72	4,66	3,33	3,32	3,78	4,66	4,45	1,88	4,22	2,79	4,75	3,52	3,65	3,38	2,60
110	3,32	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	2,42	2,72	2,79	3,33	3,32	3,78	3,35	3,07	1,88	4,22	3,88	3,44	3,52	3,65	3,38	2,60
111	2,27	2,42	2,99	4,31	4,83	4,15	4,47	2,72	2,79	2,58	3,32	3,78	3,35	3,07	1,88	4,22	2,79	3,44	4,66	4,88	3,38	2,60
112	3,32	4,42	2,99	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	3,64	2,58	4,55	3,78	3,35	4,45	2,59	3,13	2,79	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
113	2,27	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	2,72	3,64	3,33	4,55	3,78	3,35	4,45	2,59	3,13	2,79	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
114	3,32	3,30	4,98	4,31	4,83	4,15	3,31	3,72	3,64	4,43	2,46	2,97	2,23	3,07	1,88	3,13	3,88	4,75	3,52	1,70	4,54	2,60
115	2,27	1,74	4,98	3,05	3,51	4,15	1,76	3,72	3,64	2,58	2,46	2,97	2,23	3,07	3,46	3,13	3,88	3,44	2,54	1,70	4,54	2,60
116	3,32	3,30	4,98	3,05	3,51	4,15	3,31	2,72	2,79	3,33	4,55	4,92	4,66	4,45	4,61	4,22	2,15	2,48	4,66	2,57	2,40	3,60
117	3,32	3,30	3,81	3,05	4,83	4,15	3,31	3,72	3,64	4,43	4,55	4,92	3,35	4,45	3,46	5,44	3,88	4,75	4,66	4,88	3,38	3,60
118	2,27	3,30	3,81	2,24	4,83	2,99	4,47	2,72	2,79	4,43	4,55	4,92	3,35	4,45	3,46	5,44	3,88	4,75	4,66	4,88	4,54	4,77
119	4,50	1,00	3,81	4,31	4,83	5,68	4,47	3,72	3,64	4,43	4,55	4,92	3,35	4,45	3,46	5,44	3,88	4,75	4,66	3,65	3,38	4,77
120	4,50	2,42	3,81	4,31	4,83	5,68	4,47	3,72	3,64	4,43	4,55	2,97	3,35	2,03	3,46	5,44	3,88	4,75	4,66	4,88	4,54	3,60
121	4,50	4,42	4,98	1,00	4,83	1,00	3,31	1,00	1,00	4,43	2,46	2,97	2,23	4,45	1,00	2,08	3,88	4,75	2,54	2,57	3,38	4,77
122	4,50	4,42	4,98	1,80	4,83	2,14	3,31	1,90	1,95	4,43	4,55	2,19	4,66	4,45	1,00	3,13	3,88	4,75	1,63	3,65	4,54	4,77
123	4,50	4,42	4,98	1,80	4,83	2,14	3,31	2,72	2,79	4,43	4,55	2,97	4,66	4,45	2,59	3,13	3,88	4,75	2,54	3,65	4,54	4,77
124	3,32	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	1,90	1,95	1,80	3,32	3,78	3,35	3,07	1,88	4,22	2,79	4,75	3,52	2,57	2,40	2,60
125	3,32	1,00	4,98	1,80	3,51	4,15	4,47	2,72	4,66	4,43	2,46	2,97	3,35	3,07	2,59	3,13	2,15	3,44	2,54	2,57	2,40	2,60
126	3,32	3,30	3,81	2,24	2,44	2,99	2,42	3,72	3,64	4,43	1,83	2,19	4,66	4,45	3,46	4,22	2,15	2,48	3,52	3,65	3,38	3,60
127	2,27	3,30	3,81	3,05	3,51	4,15	3,31	3,72	4,66	4,43	2,46	2,97	3,35	3,07	3,46	4,22	2,15	3,44	3,52	3,65	3,38	3,60
128	2,27	1,74	3,81	2,24	2,44	2,99	3,31	2,72	2,79	3,33	1,83	2,19	2,23	2,03	3,46	4,22	1,58	1,84	3,52	3,65	3,38	3,60
129	1,00	1,00	2,23	1,00	2,44	2,99	1,00	1,90	1,95	4,43	1,83	2,19	4,66	4,45	1,88	2,08	1,58	3,44	1,63	2,57	3,38	2,60
130	3,32	2,42	2,99	4,31	1,76	2,14	1,76	2,72	3,64	2,58	1,83	2,19	2,23	2,03	2,59	3,13	1,00	1,84	2,54	1,70	2,40	2,60

Responden	X <sub>3</sub> = Kompensasi										Y = Kinerja Karyawan											
	23	24	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	44	45	47
1	3,98	3,61	2,45	1,77	3,31	2,88	1,00	2,01	2,56	2,84	3,20	3,15	2,25	1,75	3,29	3,60	2,52	1,00	1,00	1,00	1,00	2,14
2	3,98	3,61	3,21	4,82	4,52	2,01	3,02	2,01	3,44	1,85	3,20	4,50	3,05	2,80	2,29	1,00	2,52	2,76	2,28	2,07	2,48	4,37
3	1,55	3,61	1,00	1,00	1,00	2,88	2,13	2,01	1,00	1,85	3,20	3,15	2,25	1,75	3,29	3,60	2,52	1,00	1,00	1,00	1,00	2,14
4	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	3,81	1,77	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	3,29	2,70	4,74	3,69	2,28	1,00	3,51	4,37
5	1,55	3,61	1,00	1,00	1,00	2,88	2,13	2,01	1,00	1,85	1,93	2,03	1,00	1,00	4,57	4,79	3,54	1,00	1,00	2,68	2,48	3,22
6	3,98	4,77	2,45	2,66	3,31	3,87	3,02	3,81	2,56	3,83	4,67	4,50	3,99	3,92	1,63	2,70	4,74	3,69	2,28	2,68	3,51	4,37
7	1,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,83	3,81	2,56	3,83	1,00	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	4,37
8	2,78	2,71	3,21	2,66	4,52	3,87	2,13	2,94	4,43	1,85	1,51	2,03	3,05	3,92	4,57	1,89	1,68	2,05	1,00	2,07	1,73	1,00
9	3,98	4,77	3,21	4,82	3,31	3,87	3,02	4,85	1,77	3,83	4,67	4,50	3,05	3,92	3,29	2,70	4,74	3,69	2,28	2,68	3,51	5,68
10	2,78	2,71	1,85	1,77	4,52	2,01	2,13	2,94	2,56	2,84	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	4,37
11	2,78	4,77	2,45	1,77	3,31	5,07	3,02	3,81	2,56	3,83	4,67	2,03	3,99	3,92	4,57	3,60	3,54	3,69	2,28	2,07	1,73	3,22
12	1,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,83	3,81	2,56	3,83	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,76	2,28	2,07	2,48	4,37
13	2,78	2,71	1,85	1,77	4,52	2,01	2,13	2,94	2,56	2,84	1,00	3,15	3,99	3,92	4,57	1,89	2,52	2,76	1,57	2,07	1,73	2,14
14	3,98	3,61	3,21	4,82	4,52	2,01	3,02	2,01	3,44	1,85	3,20	1,00	3,05	2,80	2,29	1,89	2,52	2,76	1,57	2,07	4,75	4,37
15	1,55	3,61	1,00	1,00	1,00	2,88	2,13	2,01	1,00	1,85	3,20	3,15	2,25	1,75	3,29	3,60	2,52	2,05	1,00	1,00	1,00	2,14
16	3,98	3,61	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	2,94	2,56	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	2,29	4,79	4,74	3,69	4,28	2,07	2,48	5,68
17	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	3,81	1,77	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	3,29	2,70	4,74	3,69	2,28	1,00	3,51	4,37
18	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	3,81	1,77	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	3,29	2,70	4,74	3,69	2,28	1,00	3,51	4,37
19	2,78	2,71	1,85	1,77	4,52	1,00	2,13	2,94	2,56	2,84	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	4,37
20	1,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,83	3,81	2,56	3,83	3,20	1,00	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	1,00	2,28	2,07	2,48	4,37
21	1,00	2,71	2,45	2,66	4,52	3,87	3,83	2,94	2,56	2,84	4,67	1,00	3,99	3,92	4,57	3,60	3,54	3,69	2,28	2,07	1,73	3,22
22	2,78	4,77	2,45	1,77	3,31	5,07	3,02	3,81	2,56	1,85	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
23	3,98	3,61	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	2,94	2,56	2,84	4,67	4,50	3,99	5,05	4,57	3,60	3,54	3,69	4,28	4,22	4,75	5,68
24	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	3,81	1,77	2,84	4,67	4,50	3,99	3,92	3,29	3,60	4,74	3,69	3,21	4,22	4,75	5,68
25	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	3,81	1,77	2,84	4,67	4,50	3,99	3,92	3,29	3,60	4,74	3,69	4,28	4,22	4,75	4,37
26	1,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,83	3,81	2,56	3,83	3,20	3,15	5,40	5,05	4,57	4,79	3,54	3,69	4,28	3,23	3,51	4,37
27	2,78	2,71	1,85	1,77	4,52	2,01	2,13	1,00	1,00	1,00	1,51	1,00	2,25	1,00	2,29	1,89	1,68	2,76	2,28	1,00	1,00	3,22
28	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	3,81	1,77	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	3,29	2,70	4,74	3,69	2,28	1,00	3,51	2,14
29	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	3,81	1,77	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	3,29	2,70	4,74	3,69	2,28	1,00	3,51	2,14
30	2,78	2,71	4,34	4,82	4,52	3,87	3,83	3,81	3,44	2,84	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
31	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	5,07	4,85	4,85	2,56	3,83	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
32	3,98	3,61	3,21	4,82	3,31	3,87	3,83	3,81	3,44	4,85	3,20	3,15	3,05	2,80	2,29	3,60	3,54	3,69	4,28	2,07	2,48	3,22
33	1,98	1,84	2,45	2,66	2,23	2,88	3,02	2,94	2,56	3,83	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
34	3,98	4,77	4,34	2,66	2,23	3,87	3,83	3,81	3,44	4,85	1,93	2,03	1,00	1,00	4,57	4,79	3,54	2,05	1,00	2,68	2,48	3,22
35	2,78	3,61	1,85	2,66	2,23	2,88	2,13	2,94	1,77	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	3,29	2,70	4,74	3,69	2,28	1,00	3,51	2,14

36	2,78	3,61	2,45	2,66	3,31	2,88	3,02	2,01	1,77	2,84	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	1,00	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
37	3,98	4,77	4,34	3,68	4,52	5,07	4,85	4,85	4,43	2,84	3,20	3,15	3,99	3,92	4,57	4,79	1,00	3,69	3,21	3,23	3,51	5,68
38	3,98	4,77	4,34	2,66	3,31	5,07	3,83	4,85	3,44	4,85	4,67	4,50	3,05	2,80	4,57	4,79	4,74	3,69	4,28	3,23	3,51	4,37
39	2,78	4,77	3,21	3,68	4,52	3,87	3,83	3,81	3,44	3,83	3,20	3,15	5,40	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	4,37
40	1,98	2,71	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	2,01	1,77	3,83	4,67	4,50	3,99	3,92	2,29	3,60	4,74	5,01	4,28	4,22	4,75	5,68
41	2,78	3,61	3,21	2,66	2,23	3,87	2,13	3,81	2,56	3,83	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
42	3,98	3,61	4,34	3,68	3,31	3,87	3,02	2,94	2,56	2,84	3,20	1,49	3,05	2,80	2,29	1,89	2,52	2,76	1,57	2,07	1,73	2,14
43	3,98	4,77	4,34	3,68	4,52	5,07	4,85	4,85	4,43	2,84	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
44	3,98	4,77	4,34	2,66	3,31	5,07	3,83	4,85	3,44	4,85	4,67	4,50	3,99	3,92	3,29	4,79	4,74	5,01	4,28	3,23	3,51	4,37
45	2,78	4,77	3,21	3,68	4,52	3,87	3,83	3,81	3,44	3,83	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	5,01	4,28	3,23	3,51	3,22
46	1,98	2,71	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	2,01	1,77	3,83	4,67	4,50	3,99	3,92	3,29	4,79	4,74	3,69	4,28	3,23	3,51	3,22
47	2,78	3,61	3,21	2,66	2,23	3,87	2,13	3,81	2,56	3,83	3,20	3,15	3,99	2,80	3,29	3,60	3,54	2,05	4,28	4,22	3,51	3,22
48	3,98	3,61	4,34	3,68	3,31	3,87	3,02	2,94	2,56	2,84	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	2,14
49	2,78	2,71	1,85	1,77	4,52	2,01	2,13	2,94	2,56	2,84	1,93	2,03	2,25	1,75	3,29	3,60	2,52	2,05	1,00	1,00	1,00	3,22
50	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	5,07	4,85	4,85	2,56	3,83	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
51	3,98	4,77	3,21	4,82	3,31	3,87	3,83	3,81	3,44	3,83	4,67	4,50	3,05	2,80	2,29	4,79	4,74	3,69	4,28	2,07	2,48	4,37
52	3,98	4,77	2,45	2,66	2,23	2,88	3,02	4,85	4,43	3,83	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	3,69	3,21	2,68	2,48	3,22
53	3,98	4,77	4,34	2,66	2,23	3,87	3,83	3,81	3,44	4,85	4,67	4,50	3,05	2,80	2,29	4,79	4,74	3,69	4,28	2,07	2,48	4,37
54	2,78	3,61	1,85	2,66	2,23	2,88	2,13	2,94	1,77	2,84	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
55	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,02	3,81	1,77	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	2,29	4,79	4,74	3,69	4,28	2,07	2,48	4,37
56	1,00	4,77	4,34	2,66	2,23	5,07	4,85	4,85	4,43	4,85	3,20	3,15	3,99	5,05	4,57	4,79	4,74	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
57	3,98	3,61	3,21	4,82	4,52	5,07	4,85	2,94	2,56	2,84	3,20	3,15	3,05	2,80	4,57	3,60	4,74	5,01	3,21	4,22	4,75	5,68
58	2,78	1,84	1,85	3,68	4,52	3,87	3,02	2,01	1,00	1,00	3,20	3,15	3,05	2,80	1,63	2,70	2,52	2,76	3,21	2,07	1,73	2,14
59	2,78	3,61	4,34	3,68	3,31	3,87	3,83	3,81	4,43	3,83	3,20	3,15	3,99	5,05	4,57	4,79	4,74	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
60	1,00	4,77	4,34	2,66	3,31	3,87	3,83	2,94	1,00	1,85	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
61	3,98	2,71	1,85	2,66	2,23	2,88	3,83	2,94	2,56	2,84	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	2,70	2,52	3,69	2,28	2,68	1,73	4,37
62	1,00	4,77	4,34	2,66	2,23	5,07	4,85	4,85	4,43	4,85	3,20	3,15	3,99	5,05	4,57	4,79	4,74	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
63	2,78	2,71	2,45	4,82	2,23	5,07	4,85	2,94	1,00	3,83	3,20	3,15	3,05	2,80	4,57	2,70	2,52	2,76	3,21	2,07	1,73	4,37
64	2,78	2,71	4,34	2,66	2,23	3,87	3,02	2,01	1,00	4,85	3,20	3,15	3,05	2,80	4,57	2,70	2,52	2,76	3,21	2,07	2,48	2,14
65	2,78	3,61	4,34	3,68	3,31	3,87	3,83	3,81	4,43	3,83	3,20	3,15	3,99	5,05	4,57	4,79	4,74	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
66	1,00	4,77	4,34	2,66	3,31	3,87	3,83	2,94	1,00	1,85	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
67	3,98	2,71	1,85	2,66	2,23	2,88	3,83	2,94	2,56	2,84	3,20	3,15	3,99	5,05	4,57	4,79	4,74	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
68	3,98	4,77	3,21	3,68	4,52	5,07	4,85	3,81	2,56	2,84	4,67	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	3,21	3,23	4,75	4,37
69	3,98	3,61	3,21	3,68	3,31	5,07	4,85	4,85	3,44	3,83	4,67	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	4,28	3,23	4,75	3,22
70	2,78	3,61	4,34	4,82	4,52	5,07	3,83	4,85	3,44	3,83	3,20	4,50	3,99	3,92	3,29	4,79	3,54	3,69	4,28	4,22	4,75	4,37
71	3,98	3,61	4,34	2,66	3,31	3,87	3,83	3,81	2,56	1,85	4,67	3,15	3,05	2,80	4,57	2,70	2,52	5,01	3,21	3,23	4,75	3,22
72	2,78	3,61	3,21	2,66	3,31	3,87	3,83	3,81	2,56	2,84	3,20	3,15	3,99	3,92	2,29	2,70	3,54	3,69	3,21	2,68	2,48	3,22

73	3,98	3,61	4,34	2,66	4,52	3,87	4,85	4,85	2,56	2,84	4,67	3,15	3,05	2,80	3,29	2,70	2,52	3,69	3,21	4,22	4,75	3,22
74	3,98	4,77	4,34	3,68	3,31	5,07	4,85	4,85	3,44	2,84	3,20	4,50	3,99	3,92	3,29	4,79	3,54	3,69	4,28	4,22	4,75	4,37
75	2,78	2,71	4,34	2,66	2,23	3,87	4,85	2,94	2,56	2,84	3,20	2,03	5,40	2,80	2,29	2,70	3,54	3,69	3,21	2,68	3,51	3,22
76	2,78	2,71	2,45	2,66	2,23	2,88	3,02	2,94	3,44	2,84	3,20	2,03	5,40	2,80	2,29	2,70	3,54	3,69	3,21	2,68	3,51	3,22
77	3,98	4,77	4,34	3,68	3,31	5,07	4,85	4,85	3,44	2,84	3,20	4,50	3,99	3,92	3,29	4,79	3,54	3,69	4,28	4,22	4,75	4,37
78	2,78	2,71	4,34	2,66	2,23	3,87	4,85	2,94	2,56	2,84	3,20	2,03	5,40	2,80	2,29	2,70	3,54	3,69	3,21	2,68	3,51	3,22
79	2,78	2,71	2,45	2,66	2,23	2,88	3,02	2,94	3,44	2,84	3,20	2,03	5,40	2,80	2,29	2,70	3,54	3,69	3,21	2,68	3,51	3,22
80	3,98	3,61	3,21	3,68	3,31	5,07	4,85	4,85	3,44	3,83	4,67	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	4,28	3,23	4,75	3,22
81	2,78	1,84	1,00	1,77	3,31	2,88	2,13	2,94	2,56	1,85	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	3,21	2,68	3,51	3,22
82	2,78	1,84	1,85	2,66	3,31	3,87	3,83	3,81	3,44	2,84	4,67	4,50	5,40	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	3,21	3,23	3,51	3,22
83	2,78	3,61	3,21	2,66	2,23	2,88	3,02	2,94	3,44	3,83	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	2,76	3,21	3,23	3,51	4,37
84	2,78	3,61	1,85	3,68	3,31	3,87	3,02	2,94	3,44	2,84	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	2,52	2,76	2,28	3,23	2,48	3,22
85	3,98	4,77	4,34	2,66	4,52	3,87	4,85	4,85	3,44	3,83	3,20	3,15	3,99	2,80	3,29	3,60	2,52	3,69	2,28	3,23	3,51	3,22
86	2,78	3,61	3,21	2,66	3,31	3,87	3,83	3,81	2,56	2,84	3,20	3,15	3,99	2,80	3,29	3,60	2,52	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
87	2,78	3,61	3,21	2,66	2,23	2,88	3,02	2,94	3,44	3,83	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	2,76	3,21	3,23	3,51	4,37
88	2,78	3,61	1,85	3,68	3,31	3,87	3,02	2,94	3,44	2,84	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	2,52	2,76	2,28	3,23	2,48	3,22
89	3,98	4,77	4,34	2,66	4,52	3,87	4,85	4,85	3,44	3,83	3,20	3,15	3,99	2,80	3,29	3,60	2,52	3,69	2,28	3,23	3,51	3,22
90	2,78	3,61	3,21	2,66	3,31	3,87	3,83	3,81	2,56	2,84	3,20	3,15	3,99	2,80	3,29	3,60	2,52	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
91	1,98	2,71	3,21	2,66	2,23	3,87	3,83	3,81	2,56	3,83	4,67	4,50	2,25	1,75	3,29	3,60	2,52	2,76	4,28	1,00	3,51	3,22
92	1,98	2,71	3,21	2,66	2,23	3,87	3,83	3,81	2,56	3,83	4,67	4,50	2,25	1,75	3,29	3,60	2,52	2,76	4,28	1,00	3,51	3,22
93	1,98	3,61	3,21	2,66	3,31	2,88	3,02	2,94	2,56	2,84	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	2,70	3,54	3,69	4,28	2,68	3,51	4,37
94	2,78	3,61	3,21	1,77	3,31	2,01	2,13	2,01	3,44	3,83	3,20	2,03	3,99	3,92	3,29	2,70	3,54	2,76	4,28	2,07	3,51	3,22
95	1,98	4,77	2,45	3,68	2,23	2,88	3,83	2,94	2,56	3,83	3,20	2,03	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
96	1,98	4,77	2,45	3,68	2,23	2,88	3,83	2,94	2,56	3,83	1,93	3,15	3,99	2,80	3,29	3,60	1,68	2,76	2,28	3,23	3,51	4,37
97	2,78	3,61	4,34	2,66	3,31	5,07	3,02	2,94	2,56	4,85	3,20	2,03	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
98	2,78	3,61	3,21	4,82	3,31	2,88	3,83	2,94	2,56	4,85	3,20	2,03	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	2,28	3,23	3,51	4,37
99	2,78	4,77	3,21	2,66	3,31	3,87	3,83	3,81	4,43	2,84	3,20	3,15	3,99	2,80	3,29	3,60	2,52	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
100	1,98	2,71	3,21	2,66	2,23	3,87	3,83	3,81	2,56	3,83	4,67	4,50	2,25	1,75	3,29	3,60	2,52	2,76	4,28	1,00	3,51	3,22
101	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	5,07	4,85	4,85	2,56	3,83	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
102	1,98	3,61	3,21	1,00	3,31	3,87	3,83	3,81	3,44	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	2,29	4,79	4,74	3,69	4,28	2,07	2,48	4,37
103	1,98	1,84	2,45	2,66	2,23	2,88	3,02	2,94	2,56	3,83	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	3,22
104	3,98	4,77	4,34	2,66	2,23	3,87	3,83	3,81	3,44	4,85	1,93	2,03	1,00	1,00	4,57	4,79	3,54	2,05	1,00	2,68	2,48	3,22
105	2,78	3,61	1,85	2,66	2,23	2,88	2,13	2,94	1,77	2,84	4,67	4,50	3,05	2,80	3,29	2,70	4,74	3,69	2,28	1,00	3,51	2,14
106	3,98	2,71	4,34	3,68	4,52	5,07	4,85	4,85	2,56	2,84	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	2,52	3,69	3,21	3,23	4,75	4,37
107	2,78	3,61	3,21	3,68	2,23	2,88	3,83	3,81	3,44	3,83	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	3,21	4,22	3,51	3,22
108	2,78	3,61	2,45	2,66	2,23	2,88	3,83	3,81	3,44	3,83	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	4,74	5,01	3,21	4,22	3,51	4,37
109	2,78	3,61	3,21	3,68	3,31	2,88	3,83	3,81	1,77	1,85	1,93	2,03	3,99	3,92	3,29	3,60	4,74	5,01	3,21	4,22	3,51	3,22

110	2,78	3,61	2,45	4,82	4,52	2,88	3,83	2,94	3,44	3,83	3,20	3,15	3,99	3,92	3,29	3,60	4,74	5,01	3,21	4,22	3,51	4,37
111	2,78	3,61	2,45	2,66	2,23	2,01	2,13	2,01	2,56	2,84	1,93	2,03	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	3,21	3,23	3,51	3,22
112	3,98	2,71	1,85	2,66	2,23	2,88	3,83	2,94	2,56	2,84	3,20	3,15	3,99	5,05	4,57	4,79	4,74	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
113	1,00	4,77	4,34	2,66	2,23	5,07	4,85	4,85	4,43	4,85	3,20	3,15	3,99	5,05	4,57	4,79	4,74	3,69	3,21	3,23	3,51	4,37
114	1,00	1,00	1,00	4,82	4,52	5,07	4,85	2,94	1,00	1,00	3,20	3,15	3,05	2,80	1,63	2,70	2,52	2,76	3,21	2,07	2,48	3,22
115	2,78	1,84	1,85	3,68	4,52	3,87	3,02	2,01	1,00	1,00	3,20	3,15	3,05	2,80	1,63	2,70	2,52	2,76	3,21	2,07	2,48	3,22
116	3,98	4,77	4,34	3,68	3,31	3,87	4,85	2,94	2,56	2,84	3,20	2,03	3,99	3,92	3,29	4,79	3,54	5,01	4,28	4,22	3,51	4,37
117	3,98	3,61	4,34	4,82	4,52	3,87	4,85	3,81	3,44	3,83	3,20	4,50	3,99	3,92	3,29	4,79	3,54	3,69	3,21	4,22	3,51	3,22
118	3,98	3,61	4,34	3,68	3,31	5,07	4,85	4,85	3,44	1,85	4,67	3,15	3,99	5,05	2,29	3,60	4,74	5,01	3,21	4,22	3,51	4,37
119	3,98	4,77	4,34	3,68	4,52	5,07	4,85	4,85	4,43	4,85	4,67	4,50	3,99	5,05	3,29	3,60	4,74	5,01	3,21	4,22	3,51	5,68
120	3,98	4,77	4,34	4,82	4,52	5,07	4,85	4,85	4,43	4,85	4,67	4,50	3,99	5,05	3,29	3,60	4,74	5,01	3,21	4,22	3,51	3,22
121	3,98	3,61	2,45	1,00	4,52	5,07	1,00	1,00	4,43	2,84	3,20	3,15	2,25	1,75	1,00	3,60	1,68	2,76	3,21	2,68	3,51	5,68
122	3,98	3,61	2,45	1,77	4,52	5,07	2,13	2,01	4,43	2,84	4,67	4,50	3,99	3,92	3,29	3,60	4,74	5,01	4,28	3,23	2,48	4,37
123	3,98	3,61	2,45	2,66	4,52	5,07	2,13	2,94	4,43	2,84	4,67	4,50	3,99	3,92	3,29	3,60	3,54	3,69	4,28	3,23	2,48	4,37
124	1,98	2,71	2,45	1,77	1,44	2,01	4,85	4,85	3,44	2,84	3,20	3,15	2,25	1,75	1,00	3,60	1,68	2,76	2,28	2,07	3,51	4,37
125	2,78	2,71	1,85	2,66	4,52	2,88	3,02	4,85	3,44	4,85	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,05	2,28	2,07	2,48	4,37
126	2,78	4,77	2,45	1,77	3,31	5,07	3,02	3,81	3,44	4,85	4,67	2,03	3,99	3,92	4,57	3,60	3,54	3,69	2,28	2,07	1,73	3,22
127	3,98	4,77	3,21	3,68	3,31	3,87	3,83	4,85	4,43	4,85	3,20	3,15	2,25	2,80	4,57	4,79	3,54	2,76	2,28	2,07	4,75	4,37
128	2,78	2,71	3,21	3,68	4,52	2,88	2,13	2,94	4,43	2,84	4,67	3,15	3,99	3,92	4,57	1,89	2,52	2,76	1,57	2,07	1,73	2,14
129	1,98	2,71	3,21	3,68	3,31	2,01	3,02	4,85	2,56	4,85	3,20	1,49	3,05	2,80	2,29	1,89	2,52	2,76	1,57	2,07	1,73	4,37
130	1,55	3,61	1,00	1,00	1,00	2,88	4,85	4,85	4,43	1,85	3,20	3,15	2,25	1,75	3,29	3,60	2,52	2,05	1,00	1,00	1,00	2,14

## Lampiran 5: Data Penelitian Kuesioner

**Tabel 4.10 Data Penelitian Kuesioner**

Responden	X1	X2	X3	Y
1	30	27	26	26
2	26	31	32	33
3	19	26	18	26
4	39	43	34	41
5	25	32	18	29
6	34	46	34	43
7	33	30	35	35
8	19	25	31	27
9	37	49	37	45
10	35	32	26	38
11	29	36	33	39
12	33	37	35	38
13	25	30	26	31
14	20	26	32	32
15	24	24	18	27
16	35	50	33	45
17	39	46	34	41
18	39	45	34	41
19	35	29	25	38
20	31	33	35	34
21	29	40	29	38
22	35	38	31	36
23	35	45	33	53
24	38	47	34	50
25	38	47	34	50
26	35	38	35	49
27	22	36	21	22
28	38	47	34	38
29	38	47	34	38
30	35	38	37	36
31	35	41	40	36
32	31	45	39	37
33	30	38	26	36
34	26	41	38	30
35	34	43	26	38
36	31	38	27	34
37	39	48	43	44
38	37	47	41	48
39	39	38	38	41
40	29	48	29	52
41	27	45	31	36

Responden	X1	X2	X3	Y
42	26	44	34	28
43	39	41	43	36
44	37	48	41	50
45	39	41	38	44
46	29	45	29	48
47	27	43	31	41
48	26	42	34	35
49	35	45	26	26
50	35	44	40	36
51	31	47	39	44
52	30	39	35	40
53	26	48	38	44
54	34	41	26	36
55	38	45	34	44
56	31	41	39	48
57	30	42	38	48
58	26	42	26	31
59	33	41	37	48
60	35	39	30	43
61	31	41	28	38
62	31	41	39	48
63	32	44	33	36
64	28	43	29	35
65	33	42	37	48
66	35	52	30	43
67	31	42	28	48
68	39	46	39	45
69	39	49	40	45
70	36	49	41	49
71	37	44	34	43
72	31	45	32	38
73	35	48	38	41
74	39	46	41	49
75	34	49	32	38
76	29	50	28	38
77	39	47	41	49
78	34	46	32	38
79	29	45	28	38
80	39	48	40	45
81	28	52	23	41
82	37	52	30	46
83	32	42	31	42
84	27	44	31	38
85	36	43	41	38
86	29	41	32	41
87	32	41	31	42
88	27	40	31	38

Responden	X1	X2	X3	Y
89	36	39	41	38
90	29	40	32	41
91	32	46	31	37
92	29	46	31	37
93	34	46	29	42
94	32	40	28	39
95	30	40	31	42
96	30	44	31	37
97	32	40	35	42
98	32	44	35	41
99	33	40	35	41
100	32	46	31	37
101	35	41	40	36
102	31	45	31	44
103	30	38	26	36
104	26	41	38	30
105	34	36	26	38
106	35	49	39	43
107	33	39	33	43
108	31	37	32	46
109	34	43	31	43
110	32	40	35	46
111	34	41	25	39
112	35	42	28	48
113	33	42	39	48
114	40	37	27	33
115	31	36	26	33
116	34	45	37	46
117	38	51	41	45
118	34	54	39	48
119	40	51	45	51
120	42	48	46	49
121	30	37	30	34
122	34	43	33	48
123	36	46	35	46
124	30	38	28	32
125	35	33	34	38
126	32	40	35	39
127	36	39	41	41
128	28	34	32	35
129	20	32	32	30
130	28	26	27	27



Lampiran 6: *Output SPSS 18*

**Tabel 4.13 Korelasi Antar Variabel**

		Correlations			
		Kinerja Karyawan	Pengalaman Kerja	Kepemimpinan	Kompensasi
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan	1.000	.578	.612	.523
	Pengalaman Kerja	.578	1.000	.517	.528
	Kepemimpinan	.612	.517	1.000	.447
	Kompensasi	.523	.528	.447	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan	.	.000	.000	.000
	Pengalaman Kerja	.000	.	.000	.000
	Kepemimpinan	.000	.000	.	.000
	Kompensasi	.000	.000	.000	.
N	Kinerja Karyawan	130	130	130	130
	Pengalaman Kerja	130	130	130	130
	Kepemimpinan	130	130	130	130
	Kompensasi	130	130	130	130

**Gambar 4.1 Diagram *Normal Probability Plot***

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Kinerja Karyawan**

