



## PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK, BEBAN KERJA DAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PEGADAIAN AREA AMBON

Yustitia Rengga Lilipaly<sup>1\*</sup>, Gerrits Pentury<sup>2</sup>, Asiani Sijabat<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Pattimura, Indonesia

### History Article

#### Article history:

Received Jul 17, 2023

Approved Aug 17, 2023

#### Keywords:

*Non-Physical Work Environment, Workload, Leader Member Exchange, Employee Performance*

#### ABSTRACT

*The aim of this research is to analyze the influence of the non-physical work environment, workload and leader member exchange (LMX) on the performance of PT employees. Ambon Area Pawn Shop. The type of research used by researchers is quantitative research. Researchers collect data that can be measured using statistical, mathematical or computational techniques. The results show that the R Square value is 0.552 which means that 55.2% of employee performance is jointly influenced by the variables described in the model, while the rest is influenced by factors outside the model. Partially non-physical environmental variables, workload and leader member exchange on the performance of employees of PT. Pegadaian Area Ambon.*

#### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja Non fisik, Beban Kerja dan Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Area Ambon. Jenis Penelitian yang digunakan oleh Peneliti adalah Penelitian Kuantitatif. Peneliti mengumpulkan data yang dapat diukur menggunakan teknik statistik, matematik atau komputasi. Hasil penelitian menunjukkan nilai R Square sebesar 0,552 yang berarti bahwa 55,2% kinerja pegawai secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel-variabel yang dijelaskan dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model. Secara parsial variabel lingkungan non fisik, beban kerja dan leader member exchange terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Area Ambon.

## PENDAHULUAN

Pegadaian menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor Kunci yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan Perusahaan untuk dapat menunjukkan kinerja terbaik dan mewujudkan visi yang ditetapkan. Oleh karenanya, Pengelolaan sumber daya manusia harusnya menjadi perhatian utama bagi Perusahaan untuk dapat selalu menghasilkan prestasi yang berkelanjutan sesuai yang diharapkan apalagi melihat kondisi persaingan bisnis saat ini sangatlah tinggi dengan produk-produk yang hampir sama, maka tentunya Pegadaian dituntut untuk mengoptimalkan kinerja maupun potensial sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu bersaing di pasar bisnis.

Pegadaian adalah Lembaga Keuangan Non Bank yang telah berdiri sejak tahun 1746 bermula saat VOC Mendirikan “Bank Van Leening” sebagai lembaga keuangan yang memberikan kredit sistem Gadai. Sampai pada tahun 2021 bertransformasi dan berubah menjadi “PT Pegadaian”. Pegadaian bergerak dalam bidang Produk dan Layanan, mulai dari Pinjaman Gadai, Pinjaman Non Gadai, Layanan Jasa, dan Kerjasama. Pegadaian memiliki kurang lebih 4400 Outlet di seluruh Indonesia. Nasabah kurang lebih 19.7 juta, dan 28 Produk Pegadaian. ([www.pegadaian.co.id](http://www.pegadaian.co.id))

Dengan jumlah Produk Layanan yang banyak, tentu saja dibutuhkan jumlah SDM yang tidak sedikit dengan kualitas yang baik. Dalam Penelitian ini penulis meneliti Kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM) “PT. Pegadaian Area Ambon”.

PT. Pegadaian Area Ambon bertempat di Jl. Wr. Supratman No.34 , Kecamatan Sirimau Kota Ambon yang dipimpin oleh Seorang Deputi Bisnis. PT. Pegadaian Area Ambon membawahi 6 (Enam) Cabang diantaranya; Cabang Ambon, Cabang Nusaniwe, Cabang Passo, Cabang Syariah, Cabang Masohi dan Cabang Tual. Masing-masing Cabang di Pimpin oleh Pemimpin Cabang. Pegadaian Cabang membawahi beberapa Outlet yang disebut Unit Pelayanan Cabang (UPC). Dalam UPC di pimpin oleh Pengelola UPC. dan didalamnya terdiri dari : 1 Penaksir, 1 Kasir dan 2 Security. Berbeda dengan Cabang yang memiliki 2-3 Penaksir dan Kasir dikarenakan jumlah nasabah yang lebih banyak.

**Tabel 1.** Jumlah Karyawan

No	Spesifikasi	Jumlah
1	Karyawan Tetap	88
2	Karyawan Kontrak	3
3	Outsourcing Operasional (Frontliner)	10
4	Outsourcing (Sales)	40
5	Outsourcing Marketing Officer	6
6	Outsourcing Security, OB, Driver	96
Total Karyawan		243

Setiap SDM dalam kantor PT. Pegadaian Area Ambon diharapkan dapat menjalankan fungsi dan perannya dengan baik sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), standar waktu pelayanan dari jam 08.00 WIT – 16.00 WIT dan *Job Desc* nya masing-masing, namun pada kenyataannya terdapat penambahan waktu kerja, kesenjangan akibat kebijakan pimpinan, maupun lingkungan kerja yang tidak mendukung. hingga menimbulkan ketidaknyamanan bahkan mengakibatkan menurunnya kinerja dari Perusahaan.

Dalam aktivitas pekerjaan di kantor Pegadaian pada umumnya terdapat beberapa jenjang jabatan antara lain : Deputi Bisnis yang memiliki Fungsi sebagai pengambil keputusan dan tugas utamanya adalah menjalankan fungsi koordinasi, memonitoring dan mengevaluasi kinerja para karyawan dan melakukan koordinasi dengan para Pimpinan Cabang agar tujuan pencapaian target dapat di realisasikan oleh tiap cabang. Namun pada kenyataannya Deputi

lebih sering berkoordinasi dengan pimpinan cabang yang menurutnya dapat dipercaya dan dapat diandalkan.

Hal ini didasarkan atas penilaian cepat tanggap seorang Pimpinan Cabang dalam mengeksekusi program dan tugas yang diberikan oleh Deputi. Kemudian, Pimpinan Cabang yang mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan Operasional, administrasi dan Keuangan Kantor Cabang dan Unit Pelayanan Cabang (UPC) sesuai dengan kewenangannya dan memastikan Program ataupun tugas dari Deputi Bisnis dapat dijalankan dengan baik di cabang dan outlet di bawah pimpinannya. Namun kenyataannya Pimpinan Cabang hanya menjalankan komunikasi dengan Pengelola dan Karyawan yang dipercaya mampu menjalankan tugas sehingga menciptakan ketidaknyamanan dalam lingkungan pekerjaan.

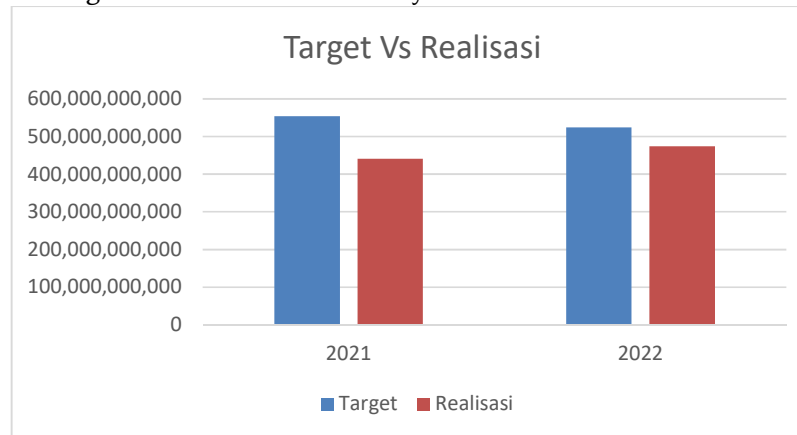
Selanjutnya ada Pengelola Unit yang bertanggungjawab memberikan laporan kepada Pimpinan Cabang mengenai kinerja Outletnya. Pengelola unit yang bertugas di UPC menjalankan tugas rangkap yaitu sebagai Penaksir di Outlet. Karena beban kerja Pengelola Unit yang bertambah menyebabkan banyak program yang tidak berjalan maksimal di outlet yang dikelolanya. di tambah dengan target yang harus dicapai sehingga membutuhkan effort yang lebih di luar jam kerja. Kemudian Penaksir. Penaksir mempunyai fungsi melaksanakan kegiatan penaksiran barang jaminan sesuai dengan kewenangannya. Melakukan penaksiran barang jaminan dan menetapkan uang pinjaman sesuai dengan kewenangannya, menyiapkan barang jaminan yang akan disimpan agar terjamin keamanannya. Karena beban kerja dengan risiko yang besar, seorang penaksir membutuhkan konsentrasi dan fokus serta lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini membuat seorang penaksir kadang tidak memiliki cukup waktu untuk menjalankan setiap program dari pusat, kanwil maupun area.

Setelah itu Kasir dimana Fungsi Kasir sendiri adalah melakukan pekerjaan penerimaan dan pembayaran uang serta melaksanakan tugas administrasi keuangan melaksanakan penerimaan pelunasan, membayarkan uang pinjaman kredit, melakukan pembayaran segala pengeluaran yang terjadi di kantor cabang/UPC. Selain pekerjaan utamanya seorang kasir juga dihadapkan pada target hal ini menyebabkan kasir harus meluangkan waktu di luar jam kerja untuk mencapai target. Hal ini menyebabkan waktu istirahat menjadi berkurang. dan terakhir pengelola Agunan yang bertugas mengelola penyimpanan barang gadai (baik emas, perhiasan atau barang gadai lain). Serta dokumen lainnya dengan cara menerima, menyimpan, merawat dan mengeluarkan serta mengadministrasikan sesuai dengan kewenangan dan peraturan yang berlaku, melakukan pemeriksaan secara berkala, memastikan kebersihan serta keamanan barang, melakukan pencatatan mutasi penerimaan/pengeluaran semua barang gadai yang menjadi tanggung jawabnya. Beban kerja yang tinggi serta beresiko mengharuskan seorang pengelola agunan untuk fokus terhadap kerjanya. Namun pada kenyataannya Pengelola agunan masih harus meluangkan waktu di luar waktu kerja untuk mengejar target yang menyebabkan stress dan frustrasi.

PT. Pegadaian Area Ambon berusaha mengoptimalkan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menciptakan peluang demi terwujudnya Misi dan Visi Perusahaan di tengah kondisi Ekonomi dan Bisnis yang mengalami kemerosotan. Pada dasarnya Pegadaian terus berusaha menerapkan strategi untuk pengembangan produk dan peningkatan kualitas kinerja sumber daya yang dimiliki. Namun pada kenyataannya Kinerja Perusahaan terjadi penurunan, Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Area Ambon 2 (dua) Tahun terakhir masih jauh dari yang diharapkan oleh perusahaan, dan ini berdampak pada Target *Key Performance Indicator* (KPI) Area.

KPI menurut Banejee dan Buoti (2012) adalah ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga di gunakan untuk menentukan objektif yang terukur, memiliki tren, dan mendukung pengambilan keputusan. Jika Komponen KPI tidak terpenuhi maka akan berdampak pula pada jumlah bonus yang didapat oleh karyawan per tahunnya. Oleh karena itu kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tercapainya KPI Per outlet.

Karyawan pada PT. Pegadaian Area Ambon merupakan kunci utama keberhasilan dari Area tersebut. Faktanya, Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Area Ambon pun mengalami penurunan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.



**Gambar 1.** (Target Vs Realisasi)

Sumber : (data.pegadaian.co.id)

Dari Grafik diatas dapat dilihat bahwa pencapaian kinerja 2 (dua) tahun terakhir PT. Pegadaian Area Ambon tidak mencapai Target yang ditentukan oleh perusahaan. Hal inilah yang menjadi kekhawatiran oleh Area. Untuk mencapai hal ini maka hal pertama yang perlu dikaji adalah Kinerja Karyawan di *Outlet*.

Kenyatannya sebagian besar karyawan PT. Pegadaian Area Ambon tidak Loyal dalam menjalankan pekerjaannya karena Lingkungan Kerja dalam hal ini Lingkungan Kerja Non Fisik yang tidak menyenangkan dimana sebagian dari mereka mulai membangun kelompok-kelompok sendiri dikarenakan perbedaan pendapat atau kebijakan-kebijakan dari pimpinan yang tidak bisa diterima dan akhirnya menimbulkan sekat diantara pimpinan dengan bawahan, rekan kerja dengan rekan kerja.

Selain Lingkungan Kerja Non Fisik, beban Kerja berlebih juga dirasakan oleh sebagian karyawan PT. Pegadaian Area Ambon karena mereka harus meluangkan waktu di luar jam kerja untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan serta program-program tambahan dari pusat, kantor wilayah, maupun area yang membuat mereka harus membutuhkan *effort* yang lebih untuk menjalankannya, serta mengorbankan waktu istirahat mereka.

Selain itu hubungan antara Pimpinan dan bawahan juga dirasa kurang baik dapat dilihat dari respon karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan tidak dijalankan bahkan sebagian mengabaikan tugas yang diberikan oleh atasan. Hal ini membuat atasan merasa tidak dihargai dan membuat tingkat kepercayaan atasan terhadap bawahan yang berkurang sehingga desposisi pekerjaan dari atasanpun sebagian besar hanya di berikan kepada karyawan yang dianggap dapat dipercaya oleh atasan, akhirnya membuat pekerjaan yang harusnya bisa diselesaikan secara bersama-sama malah hanya bertumpu pada 1 atau 2 orang saja. Selain itu juga Pemimpin dianggap tidak bisa mampu menjadi *Role Model* oleh bawanya dikarenakan sikap yang tidak tegas, plin plan dan tidak bisa mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Perusahaan sebenarnya telah membuat penilain individu per triwulan dimana karyawan bisa menilai atasannya maupun atasan bisa menilai bawahannya namun hal inipun tidak dirasa efektif oleh karyawan.

Hasil penelitian Nisa'Ulul Mafra (2019) , pada PT.Pegadaian Kantor Cabang Palembang, menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Pegadaian Cabang Palembang. Hasil Penelitian Nur Afni, (2022) dengan judul "Pengaruh Beban Kerja terhadap pencapaian Target PT. Pegadaian Area Makassar 1 & 2 menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif terhadap pencapaian target karyawan PT.Pegadaian Area Makassar 1 & Makassar 2. Hasil Penelitian Patrick Hutama, Rocky

Goenawan (2017) “Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan Hotel X Surabaya” menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh Postifi terhadap Kinerja Karyawan Hotel tersebut.

Hasil-hasil penelitian ini mendukung peneliti untuk meneliti masalah-masalah yang sedang dihadapi di PT. Pegadaian Area Ambon dengan judul dari penelitian ini adalah menganalisis “Pengaruh Lingkungan Kerja Non fisik, Beban Kerja dan *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Area Ambon”.

## METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang digunakan oleh Peneliti adalah Penelitian Kuantitatif. Peneliti mengumpulkan data yang dapat diukur menggunakan teknik statistik, matematik atau komputasi. Proses pengukuran yang dilakukan dengan mencari hubungan antara variabel demi tujuan penilitian. Pengumpulan data menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian dan analisis data. Jenis penelitian ini adalah untuk menguji dan membuktikan hipotesis.

Menurut Arikunto (2006:130) “populasi adalah keseluruhan objek penelitian”. Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2008:118) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Penulis menggunakan metode Teknik Purposive Sampling untuk pengambilan sampel. *Teknik Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2016:85).

Dengan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun
2. Karyawan operasional (Pengelola, Penaksir, Kasir)

Penelitian yang dilakukan hanya pada PT. Pegadaian Area Ambon. Jumlah Populasi Karyawan termasuk Pejabat PT. Pegadaian Area Ambon berjumlah 243 Orang. dari 243 Orang Karyawan peneliti hanya memilih 80 Orang yang digunakan sebagai sampel penelitian, karena merupakan karyawan tetap yang menjalankan proses operasional dan berhadapan langsung dengan nasabah di lapangan serta yang mengeksekusi program-program dari pusat, wilayah maupun area.

Metode yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode survey dan Metode eksperimen. Dimana metode survey sendiri peneliti menggunakan metode penelitian survey untuk mendapatkan suatu data yang terjadi mengenai hubungan variabel yang dapat digunakan untuk menguji beberapa hipotesis. Sedangkan metoede ekspreimen digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel independen yang berupa treatment atau perlakuan terhadap hasil atau variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 2.** Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients <sup>a</sup>						
Model				Standardized	T	Sig.
				Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	12.230	4.185		2.922	0.005
	Lingkungan Kerja Non Fisik	0.601	0.105	0.588	5.718	0.000

	Beban Kerja	-0.044	0.063	-0.058	-0.710	0.480
	Leader	0.240	0.121	0.197	4.994	0.000
	Member					
	Exchange					
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Data Diolah 2023

### Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa lingkungan kerja non fisik ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan uji Analisis Regresi Linear dimana nilai  $T_{hitung}$  lebih besar dari  $T_{tabel}$  yaitu sebesar  $5.178 > 1.664$  Dengan tingkat signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . hal ini sependapat dengan Hasil penelitian terdahulu dari (Fahriani Astuti Sitepu, Ritha F. Dalimunthe, Beby Karina Fawzee Sembiring, 2020) yang memiliki hasil dimana variabel Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. artinya semakin baik Lingkungan Kerja Non Fisik yang ada diperusahaan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan dalam memaksimalkan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik pada penelitian ini diukur melalui indikator: Hubungan atasan dengan bawahan, Hubungan antar karyawan, dan hubungan kerjasama antar karyawan. Selanjutnya berdasarkan jawaban responden dengan *mean* (rata-rata) terendah adalah 4.36 pada item pertanyaan “Pemimpin belum mampu menjadi *Role Model* untuk para karyawan” dan *mean* tertinggi adalah 4.52 pada item pertanyaan “Hubungan antar unit kerja diperusahaan berjalan harmonis”.

Hasil penilaian ini menggambarkan bahwa pimpinan belum mampu menjadi panutan bagi bawahannya bukan hanya dari segi pengambilan keputusan namun juga dari cara sikap dan perilaku sebagai atasan. walaupun biasanya per triwulan Pegadaian Pusat mengadakan pengisian penilain kinerja dimana atasan dapat menilai bawahannya begitupun sebaliknya bawahan bisa menilai atasannya namun hal ini bagi para karyawan belum efektif memberikan dampak bagi perilaku kepemimpinan seorang pimpinan.

### Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa Beban Kerja Berlebih ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) memiliki nilai negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji Analisis Regresi Linear dimana nilai  $T_{hitung}$  lebih kecil dari  $T_{tabel}$  yaitu sebesar  $-0.710 < 1.664$  Dengan tingkat signifikan sebesar  $0.480 > 0.05$ . hal ini sependapat dengan hasil penelitian terdahulu oleh Kadek Ferrania Paramitadewi (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja berlebih berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh ini memiliki arti yaitu semakin rendah beban kerja berlebih karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Dan hasil penelitian terdahulu oleh Rona Fil Jannah (2021) yang menyatakan bahwa beban kerja berlebih tidak berpengaruh signifikan dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa beban kerja berlebih bukan merupakan variabel utama dalam menentukan kinerja karyawan.

Variabel beban kerja berlebih pada penelitian ini diukur melalui indikator: Target yang harus dicapai, Kondisi Pekerjaan, Standar Pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel beban kerja berlebih, secara umum nilai *mean* (rata-rata) terendah variabel Beban Kerja Berlebih adalah 1.93 pada item pertanyaan “Target yang akan dicapai dalam pekerjaan tidak jelas” dan *mean* tertinggi variabel beban kerja berlebih adalah 2.71 pada item pertanyaan “Jumlah pegawai yang ada tidak cukup untuk menangani pekerjaan yang ada.” Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan tidak setuju dengan item pertanyaan target tidak jelas. Hal ini

berarti bahwa karyawan PT. Pegadaian Area Ambon sudah paham mengenai target yang akan dicapai dan apa saja yang harus dilakukan untuk pencapaian target tersebut.

Komponen KPI unit kerja biasanya dikeluarkan di awal tahun sehingga karyawan-karyawan sudah paham mengenai item KPI yang mudah sampai dengan sulit dicapai, dari yang membutuhkan waktu singkat untuk dicapai sampai butuh waktu lama untuk dicapai. Dengan pengetahuan ini karyawan bisa memilah komponen KPI mana saja yang harus didahulukan dan bagaimana memecah target tahunan menjadi target bulanan bahkan harian yang bisa gampang dicapai dan di monitoring. Sedangkan sebagian besar karyawan setuju dengan item pertanyaan jumlah karyawan tidak cukup untuk menangani pekerjaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa outlet yang kekurangan tenaga kasir sehingga beban kerja kasir menjadi beban kerja penaksir. Dalam hal ini penaksir menjalankan fungsi kerja rangkap.

### **Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa *Leader Member Exchange* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan uji Analisis Regresi Linear dimana nilai  $T_{hitung}$  lebih besar dari  $T_{tabel}$  yaitu sebesar  $4.994 > 1.664$  Dengan tingkat signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . hal ini sependapat dengan Hasil penelitian terdahulu dari Suryadi (2017) *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin bagus *Leader Member Exchange* membuat kinerja karyawan meningkat.

Variabel *Leader member Exchange* dalam penelitian ini diukur melalui indikator: *Respect, Trust, Obligation, dan Contribution*. secara umum nilai *mean* (rata-rata) terendah variabel *Leader member Exchange* adalah 3.47 pada item pertanyaan “Karyawan bersedia melakukan pekerjaan untuk atasannya meskipun pekerjaan tersebut bukan tanggungjawabnya” dan *mean* tertinggi variabel *Leader member Exchange* adalah 4.37 pada item pertanyaan “Karyawan menghormati pengetahuan atasannya dan kompetensi atasannya dalam pekerjaan.” Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Pegadaian Area Ambon hanya akan melakukan pekerjaan yang merupakan tanggungjawab pekerjaan mereka sehingga mereka hanya bekerja sesuai dengan *Job Desc* mereka. Hal ini mengakibatkan timbulnya perbedaan antar rekan kerja yang lain. Dimana pemimpin lebih menspesialkan bawahan yang lain dibandingkan yang lain. Sehingga karyawan dipetakan menjadi anggota *In Group* dan *Out Group*. *In Group* Dalam hal ini ada beberapa karyawan yang bersedia di berikan tanggung jawab lebih dibandingkan karyawan yang lain sehingga karyawan tersebut mendapatkan perhatian lebih dari atasan sedangkan karyawan *Out Group* adalah karyawan yang hanya berkontribusi sesuai dengan tugas pokoknya. Namun pada dasarnya mereka menghormati pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki oleh atasannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Organ (1998), Bhal (2006) dalam jurnal penelitian Prisetiyadi (2013) *Leader Member Exchange* sebagai sikap karyawan terhadap perusahaan mempunyai peranan penting dalam kesuksesan dan keberhasilan sebuah organisasi. Dari hasil jawaban responden juga dapat dilihat bahwa Karyawan pada PT.Pegadaian Area Ambon mengakui dan menghormati pengetahuan yang dimiliki oleh atasannya, karyawan juga memiliki kepercayaan terhadap atasannya begitupun sebaliknya. Dalam hal ini juga Pemimpin harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu karyawan yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa data, pengujian hipotesis dan pemabahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka penulis menarik beberapa kesimpulan dari analisis sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel Lingkungan Kerja Non Fisik berpegaruh signifikan terhadap variabel meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Area Ambon



2. Secara parsial variabel Beban Kerja Berlebih tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Area Ambon.
3. Secara parsial variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap variabel meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Area Ambon

#### **Saran**

Berdasarkan dari hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa saran yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Penilaian Kinerja Triwulan dari PT. Pegadaian pusat harus transparan sampai ke area dengan tetap menyembunyikan identitas diri karyawan, atau hasil dari penilaian tersebut dapat disimpulkan dan di kirimkan ke e-mail masing-masing karyawan termasuk pimpinan yang dinilai. Agar apa yang merupakan kekurangan dari karyawan maupun atasan dapat diperbaiki secara berkelanjutan demi kemajuan perusahaan. Begitupun pimpinan harus mampu menjadi *Role Model* dalam menjalankan tugasnya bukan hanya pada saat pengambilan keputusan tapi juga dalam perilaku kesehariannya.
2. PT. Pegadaian Area Ambon harus membuka *recruitment* untuk memenuhi kekosongan karyawan di unit kerjanya. Agar beban kerja tidak bertambah dan pekerjaan juga dapat terselesaikan dengan efisien dan efektif.
3. Pimpinan maupun Karyawan harus memahami dengan benar tanggungjawabnya agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya masing-masing. Pimpinan maupun bawahan harus saling menghormati dan saling membantu.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- 117house.blogspot.do.id/pengertian-motivasi-kerja (diakses 14 Desember 2019)  
academia.edu.unikom\_i.com (diakses pada 14 Desember 2019)  
Affandi, Azhar dkk. (2018). Manajemen SDM Strategik: Strategi Mengelola Karyawan di Era 4.0. Banten: Bintang Visitama Publisher.  
astra.co.id (diakses pada 14 Desember 2019)  
Azan, Khairul. (2021). Manajemen sumber daya manusia kajian teoritis dan praktis dalam pendidikan. Riau: DOTPLUS Publisher.  
eurekapedidikan.com (diakses 14 Desember 2019)  
Gibson, I. (2018). Organisasi, perilaku, struktur, proses. Jakarta: Bina Rupa Aksara.  
Hairunisyah, N. (2008). Penilaian Kinerja Bagian Keuangan Pemkab Probolinggo Menggunakan Analisis Rasio Keuangan APBD. *Ekonomika*, 2(2).  
Hidayah et al. 2016. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Kerja Karyawan Honorer Hotel dan Pemandian Kebonagung Jember. *Jurnal*. Universitas Jember.  
Hulaifah, Gaffar. 2012. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Wilayah X Makassar. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin. Makassar  
Hutabarat, Julianus. (2017). Dasar-dasar pengetahuan ergonomi. Malang: Media Nusa Creative.  
Idrus, Tisa Vasyadhany. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai SKPD Pemkab Gowa. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin. Makassar.  
Jatmiko, Cyndu Wahyu. 2015. Pengaruh Stres Kerja, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Studi Kasus di Guru SD Negeri Kecamatan Ngrampal Sragen. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Indonesia.  
kacamata70.wordpress.com (diakses pada 14 Desember 2019)  
karyatulisku.com/validitas dan reliabilitas/ (diakses pada 6 Januari 2020)  
Koesomowidjojo, Suci (2017). Panduan praktis menyusun analisis beban kerja. Jakarta: Raih Asa Sukses.  
Lautia, Intan. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Sales Promotion Girl/Man Kalbe Nutritionals Cabang Surakarta). *Skripsi*. Institut Agama Islam Negeri Surakarta. Surakarta



- Melindasari, Iin. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Federal International Finance (FIF) Gresik. *Skripsi*. Universitas Wijaya Putra. Surabaya
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2012). Psikologi industri dan organisasi. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Permana, Angga. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Stres Kerja, Motivasi, dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan PT Air Mancur Surakarta. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta
- Prabu, Aldila Saga & Dewie Tri Wijayanti. 2016. Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Divisi Penjualan PT United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan 2016. Vol. 5, No. 2, 104-117*.
- Pratiwi, Luh Putu Yunia Anggy & Sriathi, Anak Agung Ayu. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. *Jurnal Manajemen Vol. 6, No. 3 Hal. 1478-1506*.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior Edisi 12*. Salemba Empat. Jakarta.
- Setyadi, Benny et al. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Bank BRI Cabang Bogor). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 21, No. 1 April 2015*. Universitas Brawijaya.
- [slideshare.net/srihandayanimath/instrumen-penelitian](https://slideshare.net/srihandayanimath/instrumen-penelitian) (diakses 14 Desember 2019)
- [spssstatistik.com](https://spssstatistik.com) (diakses pada 6 Januari 2020)
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Vanchapo, A. R. (2020). Beban kerja dan stres kerja. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara media.
- Wicaksono, Aldy Pambudi. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Depot LPG Balongan PT Pertamina (Persero). *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Wijaya, Agus, Purnomolastu, N, Tjahjoanggoro, A.J. 2015. *Kepemimpinan Berkarakter*. Surabaya, Brilian Internasional.
- Yusuf, Moch. 2017. Analisis Kompensasi Finansial dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan UD. Tiban Jaya Rotan Malang. *Skripsi*. STIE Malangkuçeçwara. Malang.