# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KARYAWAN PAMELLA SUPERMARKET 7

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta untuk
Memenuhi Sebagaian Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi


Oleh :

Yuyun Fitri Astuti
10408144033



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN-JURUSAN MANAJEMEN**
**FAKULTAS EKONOMI**
**UNIVERSITAN NEGERI YOGYAKARTA**

**2015**

**PERSETUJUAN**

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pamella Supermarket 7", yang disusun oleh Yuyun Fitri Astuti, NIM: 10408144033, ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.

**Yogyakarta, 7 Januari 2015**
**Pembimbing**

**Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, M.Pd.**
**NIP. 19520 108 197803 2 001**

**PENGESAHAN**

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pamella Supermarket 7", yang disusun oleh Yuyun Fitri Astuti, NIM: 10408144033, ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 16 Januari 2015 dan dinyatakan lulus.

**DEWAN PENGUJI**

| Nama | Jabatan | Tanda Tangan | Tanggal |
|---|---|---|---|
| Setyabudi Indartono, Ph.D. | Ketua Penguji | ..... | 30 - 2015 |
| Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F., M. Pd. | Sekretaris Penguji | ..... | 30/01/2015 |
| M. Lies Endarwati, M.Si. | Penguji Utama | ..... | 23/01/2015 |

**Yogyakarta,** 10 Februari **2015**
**Fakultas Ekonomi**
**Dekan,**

**Dr. Sugiharsono, M.Si**
**NIP. 19550328 1983031 002**

**SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi ditunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, 5 Januari 2015
Penulis

Yuyun Fitri Astuti
NIM: 10408144033

## MOTTO

*Jangan lihat masa lampau dengan penyesalan, jangan pula lihat masa depan dengan ketakutan, tapi lihatlah sekitar anda dengan penuh kesadaran.*

*(James Thurber)*

*Sesuatau yang belum dikerjakan, seringkali terlihat mustahil, kita baru yakin kalau kita berhasil melakukannya dengan baik.*

*(Evelyn Underhill)*

*Disiplin dalam bertugas, dewasa dalam bertindak, dan dinamis dalam kegiatan*
*Pastikan beriman (SQ), berilmu (IQ) dan beramal (EQ)*
*Buku adalah guru teramah dan tersabar di dunia.*
*"Pintar karena belajar, cerdas karena mengajar"*

*(NN)*

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Dari semua telah Kau tetapkan*
*Hidupku dalam tangan-Mu*
*Dalam takdir-Mu*
*Rencana indah yang telah Kau siapkan*
*Bagi masa depanku yang penuh harapan*
*Harapan kesuksesan terpangku di pundak*
*Sebagai janji kepada mereka…*
*Bapak dan Ibu*

*Kini ku persembahkan skripsi ini*
*Sebagai ungkapan syukur dan terima kasihku*
*Untuk Bapak (Budi Sudirman) dan Ibu (Nur Rohimah) tercinta*
*Untuk Mbak Dina, adikku Icha dan alia tersayang*
*Untuk Bu Nahiyah J.F yang telah berjasa*
*Untuk orang yang ku cintai Joko Setiyawan dan*
*Untuk sahabat terindahku*
*Terima kasihku tiada terhingga untuk semua*
*Akhir kata,*
*Diriku tiada apa-apa tanpa mereka*
*Dan sujud syukurku padamu Ya Rabb*

*AlhamdulIiIlahirabbil'alamiin…*

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KARYAWAN PAMELLA SUPERMARKET 7

Oleh:

Yuyun Fitri Astuti
NIM: 10408144033

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7, (2) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7, dan (3) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari penelitian Rolasmana (2013). Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi ini merupakan penelitian populasi karena jumlah subjek kurang dari 100 orang, sehingga seluruh anggota populasi diambil semua. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Pamella Supermarket 7 yang berjumlah 65 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) 0,317 (**p<0.05; p=0,000) dan kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,088; (2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien beta (β) 0,236 (**p<0.05; p=0,008) dan kontribusi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,039; dan (3) Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan untuk gaya kepemimpinan transformasional dengan koefisien beta (β) 0,286 (**p<0.05; p=0,000) dan untuk kompensasi dengan koefisien beta (β) 0,174 (*p<0.05; p=0,031). Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,108.

**Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Kinerja Karyawan**

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Alloh SWT yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pamella Supermarket 7", ini dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan masukan dan kontribusi berarti dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd.,MA, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan selaku Ketua Penguji selama ujian skripsi, terima kasih atas kesempatan waktu dan saran-saran yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.

4. Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F., M. Pd., selaku Dosen Pembimbing yang selama ini penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi, serta arahan dalam menyempurnakan skripsi ini.
5. M. Lies Endarwati, M.Si., selaku Penguji Utama yang telah meluangkan waktunya dan banyak memberi masukan, koreksi serta arahan agar skripsi ini lebih baik lagi.
6. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
7. Pak Wildan, Pak Pram dan seluruh karyawan Pamella Supermarket 7 yang telah bekerja sama dengan baik.
8. Bapak Budi sudirman, Ibu Nur Rohimah, Mbak dina, Mas Bowo, Cia adek tercinta Ica dan Alia, terimakasih atas kasih sayang, do'a, motivasi, nasihat dan semangat selama ini, sehingga semua proses perkulaihan terlewati dengan lancar
9. Sahabat-sahabat Manajemen angkatan 2010 khususnya kelas B dan kelas SDM, teman-teman KKN kelompok 71, Genjahan Ponjong, sahabat yang selalu menemani saya selama empat tahun terakhir Safitri, Mahanto, Karina, Puput, Ria, Desta, Sabtya, Dila, Fitri, Dewi. Teman seperjuangan Mas Rio, Mas Lucky dan Febri.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan, Namun demikian, merupakan harapan besar bagi penulis bila skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi satu karya yang bermanfaat.

Penulis

Yuyun Fitri Astuti
NIM: 10408144033

## DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... vii
KATA PENGANTAR ..... viii
DAFTAR ISI ..... xi
DAFTAR TABEL ..... xiii
DAFTAR GAMBAR ..... xiv
DAFTAR LAMPIRAN ..... xv
**BAB I. PENDAHULUAN** ..... 1
A. Latar Belakang Masalah ..... 1
B. Identifikasi Masalah ..... 8
C. Batasan Masalah ..... 8
D. Rumusan Masalah ..... 9
E. Tujuan Penelitian ..... 9
F. Manfaat Penelitian ..... 9
**BAB II. KAJIAN PUSTAKA** ..... 11
A. Landasan Teori ..... 11
1. Kinerja Karyawan ..... 11
2. Gaya Kepemimpinan ..... 16
3. Kompensasi ..... 22
B. Penelitian yang Relevan ..... 28
C. Kerangka Berpikir ..... 30
D. Paradigma Penelitian ..... 34
E. Hipotesis Penelitian ..... 34
**BAB III. METODE PENELITIAN** ..... 35
A. Desain Penelitian ..... 35
B. Tempat dan Waktu Penelitian ..... 35
C. Definisi Operasional Variabel ..... 36
D. Populasi ..... 39
E. Teknik Pengumpulan Data ..... 40
F. Instrumen Penelitian ..... 41

G. Uji Coba Instrumen ..... 42
H. Teknik Analisis Data ..... 49
**BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN** ..... 54
A. Gambaran Umum Objek Penelitian ..... 54
B. Hasil Penelitian ..... 59
1. Analisis Deskriptif ..... 60
2. Uji Prasyarat Analisis ..... 66
3. Pengujian Hipotesis ..... 68
C. Pembahasan ..... 71
**BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN** ..... 77
A. Kesimpulan ..... 77
B. Keterbatasan Penelitian ..... 78
C. Saran ..... 78
**DAFTAR PUSTAKA** ..... 80
**LAMPIRAN** ..... 83

## DAFTAR TABEL


1. Data Pra Survei ..... 4
2. Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan ..... 6
3. Tingkat Absensi Karyawan (4 bulan terakhir) ..... 7
4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian ..... 41
5. *KMO and Bartlett's Test* Tahap 1 ..... 43
6. *Rotated Component Matrix* Tahap 1 ..... 44
7. *KMO and Bartlett's Test* Tahap 2 ..... 46
8. *Rotated Component Matrix* Tahap 2 ..... 47
9. Hasil Uji Reliabilitas ..... 48
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 60
11. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 61
12. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... 62
13. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja ..... 63
14. Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ..... 64
15. Kategorisasi Variabel Kompensasi ..... 65
16. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan ..... 66
17. Hasil Uji Normalitas ..... 67
18. Hasil Uji Linieritas ..... 67
19. Hasil Uji Multikolinieritas ..... 68
20. Rangkuman Hasil Analisis Regresi ..... 69
21. Ringkasan Hasil Hipotesis ..... 71

## DAFTAR GAMBAR

1. Paradigma Penelitian..... 34

2. Struktur Organisasi ..... 59

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:


1. Kuesioner Penelitian ..... 83
2. Data Uji Validitas dan Reliabilitas ..... 89
3. Data Penelitian ..... 91
4. Data Karakteristik Responden ..... 95
5. Data Kategorisasi ..... 97
6. Hasil Uji Validitas CFA Tahap I ..... 99
7. Hasil Uji Validitas CFA Tahap II ..... 100
8. Hasil Uji Reliabilitas ..... 101
9. Hasil Uji Korelasi *Product Moment*. ..... 102
10. Hasil Perhitungan Diskriminan ..... 103
11. Hasil Uji Karakteristik Responden ..... 104
12. Hasil Uji Deskriptif ..... 105
13. Rumus Perhitungan Kategorisasi ..... 106
14. Hasil Uji Kategorisasi ..... 108
15. Hasil Uji Normalitas ..... 109
16. Hasil Uji Linieritas ..... 110
17. Hasil Uji Multikolinieritas ..... 111
18. Hasil Uji Regresi Berganda (1) ..... 112
19. Hasil Uji Regresi Berganda (2) ..... 114

# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan saat ini menghadapi beragam tantangan dalam memasuki era globalisasi. Era ini pun akhirnya menimbulkan sebuah kompetisi yang berat di antara perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan mendorong perusahaan untuk tetap mempertahankan diri di tengah persaingan tersebut.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dewasa ini, banyak organisasi yang telah menyadari pentingnya memelihara sumber daya manusia. SDM memiliki sumbangan yang sangat besar dalam menentukan keberhasilam perusahaan sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.

Manajemen SDM adalah aktivitas yang penting dalam sebuah perusahaan. Perusahaan perlu mengatur SDM untuk mencapai tujuannya dengan efektif serta senantiasa menjaga dan menciptakan kondisi yang nyaman dan bergairah dalam bekerja. Hal inilah yang membuat perusahaan sadar akan nilai investasi karyawan sebagai aset terbesar perusahaan. Perusahaan tidak hanya memandang karyawan hanya sebagai modal atau biaya, tetapi karyawan dianggap sebagai salah satu bentuk *organizational resource* yang dapat meningkatkan kompetitif perusahaan.

Perusahaan berusaha mengembangkan kemampuan karyawan dengan beragam usaha untuk mendukung keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Usaha yang dilakukan perusahaan dalam mengembangkan kemampuan karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan akhirnya yakni *uotput* yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja karyawan digunakan perusahaan untuk mengetahui apakah aktifitas dan *output* yang dihasilkan sudah sesuai dengan tujaun perusahaan. Penilaian tersebut digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana tujuan perusahaan itu sudah dapat tercapai dalam kurun waktu atau periode yang sudah di tentukan oleh perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Berbagai upaya dilakukan seorang pimpinan untuk memengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan.

Kompensasi juga memengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya dalam sebuah organisasi. perusahaan harus merancang sistem kompensasinya agar sesuai dengan aturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan. Sehingga tidak akan menimbulkan permasalahan baru seperti kecemburuan antar karyawan.

Pamella Supermarket merupakan salah satu *retail store* di Yogyakarta, Indonesia yang dirintis oleh pasangan suami istri Sunardi Syahuri dan Noor Liesnani Pamella pada 14 September 1975. Pamella Supermarket terus berkembang dan saat ini jumlahnya mencapai 7 supermarket dengan jumlah keseluruhan karyawan hampir mencapai 500 karyawan. Perkembangan yang ditunjukkan kelompok bisnis Pamella tidak terlepas juga dari prinsip berbagi yang selama ini mereka terapkan.

Hasil pra survei terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7 mengalami penurunan dalam bekerja ditandai dengan kualitas kerja, kuantitas, dan waktu penyelesain yang tidak sesuai ketentuan. Penurunan kualitas kerja diindikasikan dari adanya sifat malas karyawan yang membuat pekerjaan yang dilakukan tidak membuahkan hasil yang baik dan maksimal. Penurunan kuantitas kerja diindikasikan dari karyawan jenuh berada di dalam ruangan swalayan dan karyawan merasa jam istirahat yang diberikan masih kurang. Sementara itu, penurunan waktu penyelesaian kerja diindikasikan dari adanya kasir yang tutup pada saat jam sholat, sehingga mengakibatkan antrian yang panjang.

Hal ini didukung dari hasi prasurvei diketahui bahwa dari 5 karyawan yang tidak berada di tempat kerja pada jam kerja khususnya pada saat waktu ibadah sholat. Keadaan ini juga didukung dengan adanya 4 kasir yang tutup pada saat jam sholat, sehingga mengakibatkan antrian yang panjang. Selain itu, terdapat 7 orang pegawai yang bersikap kurang ramah terhadap pembeli. Menurut karyawan keadaan ini terjadi karena karyawan

jenuh berada di dalam ruangan swalayan dan karyawan merasa jam istirahat yang diberikan masih kurang. Hal inilah yang menyebabkan karyawan mengulur-ulur waktu istirahat.

Rangkuman hasil pra survei mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dirangkum pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Data Pra Survei**

| Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan | 8 | 26,67% |
| Kompensasi | 7 | 23,33% |
| Beban Kerja | 6 | 20,00% |
| Konflik Kerja | 5 | 16,67% |
| Disiplin Kerja | 4 | 13,33% |
| Jumlah | 30 | 100,00% |

Sumber: Hasil Pra Survei

Berdasarkan hasil pra survey diketahui bahwa dari 30 karyawan Pamella Supermarket 7 dengan diberikan pertanyaan terbuka mengenai "faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kinerja karyawan?" menunjukkan Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi menduduki urutan pertama dan kedua. Hasil pra survey juga menunjukkan bahwa faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan di Pamella Supermarket 7 adalah gaya kepemimpinan dan kompensasi. Selain itu, diketahui pula bahwa karyawan Pamella Supermarket 7 kurang disiplin, hal ini ditunjukkan dari kedatangan karyawan yang sering terlambat dan banyak karyawan yang mengulur waktu pada jam istirahat.

Gaya kepemimpinan dipilih sebagai variabel dalam penelitian ini karena untuk mencapai tujuan perusahaan dan tujuan karyawan diperlukan

gaya kepemimpinan yang tepat. Hal ini bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan, karena efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya. Hasil pra survey juga diketahui bahwa pimpinan di Pamella Supermarket 7 belum dapat memengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan. Bawahan masih harus dipaksa dan belum secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pimpinannya. Kenyataan ini menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang kurang mendapatkan dukungan dan perhatian dari pimpinan Pamella Supermarket 7, sehingga berakibat pada menurunnya kinerja karyawan yang kurang optimal.

Faktor kedua yang memengaruhi kinerja adalah kompensasi. Perusahaan dianggap sering tidak adil dalam menerapkan manajemen kompensasi. Selain itu, percepatan besaran kompensasi jauh lebih lambat dibandingkan dengan percepatan peningkatan biaya hidup yang melambung tinggi. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Berikut ini adalah hasil wawancara dengan 4 karyawan di Pamella 7:

Tabel 2. Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan

| Pertanyaan | Hasil wawancara |
|---|---|
| 1. Internal pegawai (pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja) | - Karyawan mendapatkan ketrampilan bekerja melalui pelatihan ketika bulan pertama bekerja.<br>- Beberapa pegawai yang pada jam kerja tidak berada di tempat dengan berbagai alasan, khususnya pada saat waktunya ibadah sholat<br>- Banyak kasir yang tutup pada saat jam sholat, sehingga mengakibatkan antrian yang panjang.<br>- Beberapa orang pegawai yang bersikap kurang ramah terhadap pembeli.<br>- Pengajian rutin yang dilakukan Pamella 7 membuat karyawan terbentuk menjadi pribadi yang berkrepibadian baik, seperti tidak mencuri, tidak berbohong, patuh untuk tidak merokok, berjilbab, dan lain-lain. |
| 2. lingkungan internal organisasi (tujuan organisasi, kebijakan organisasi, sistem kompensasi, kepemimpinan, dll) | - Aturan mengenai karyawan yang tidak boleh merokok dan harus berjilbab ditaati dengan baik.<br>- Perusahaan memberikan kompensasi kepada pegawai, namun karyawan merasa kurang puas dengan kompensasi yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk finansial ketika karyawan sudah bekerja minimal 10 tahun atau ketika kinerja karyawan dianggap baik oleh perusahaan.<br>- Pemimpin memiliki hubungan yang sangat baik dengan karyawan.<br>- Pengawasan yang kurang dari pimpinan mengakibatkan meningkatnya absensi karyawan. |
| 3. lingkungan eksternal organisasi (kehidupan sosial masyarakat) | Melalui lembaga sosial yang dimiliknya, pemilik Pamella sering mengadakan kegiatan sosial seperti program pembagian sembako, anak asuh, donor darah, hingga pengobatan gratis. Karyawan pamella 7 dilibatkan dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan |

(Sumber: Pedoman wawancara diambil dari Wirawan (2009,7-8), Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja)

Permasalahan lain yang dihadapi pengelola adalah tingginya absensi karyawan selama 4 bulan terakhir, yang menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan meningkat dari bulan maret dengan jumlah 9 orang meningkat

menjadi 16 orang dalam bulan juni. Hal ini mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan Pamella Supermarket karena menurunnya pelayanan terhadap konsumen. Menurut Wahyono (2013) kinerja karyawan dikatakan menurun apabila persentase absensi di atas 10%. Berikut ini tingkat absensi karyawan selama 4 bulan terakhir:

Tabel 3. Tingkat Absensi Karyawan (4 bulan terakhir)

| Bulan | Absensi | | | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|---|---|
| | Ijin | Sakit | Tanpa Keterangan | | |
| Maret 2014 | 4 | 3 | 2 | 9 | 1,8% |
| April 2014 | 5 | 3 | 4 | 12 | 2,4% |
| Mei 2014 | 5 | 5 | 3 | 13 | 2,6% |
| Juni 2014 | 8 | 3 | 5 | 16 | 3,2% |

Sumber: Data Primer Perusahaan (2014)

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, ternyata lingkungan kerja Pamella bersifat positif namun masih ada beberapa permasalahan yang harus dihadapi manajemen. Permasalahan di Pamella Supermarket muncul ketika pemimpin kurang bisa berpikir kreatif, tidak memiliki inovatif, dan kurang terbuka terhadap ide-ide baru. Permasalahan ini dapat berakibat buruk terhadap menurunnya kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk mengetahui sejauh mana kinerja para karyawan, pimpinan Pamella perlu mengetahui bagaimana perilaku karyawannya. Pemimpin harus mempunyai kemampuan yang baik dalam memimpin perusahaan seperti: pemimpin harus proaktif dalam pemikirannya, lebih radikal, inovatif dan kreatif serta lebih terbuka terhadap ide-ide baru (Bass, 1985). Tanpa kemampuan seperti itu, karyawan tidak akan mau mendengarkannya, karena pemimpin harus dapat menggugah respek para karyawannya. Dari sinilah perlu adanya suatu penilaian

kepemimpinan, mengenai bagaimana para karyawan menilai kepemimpinan dari pemimpin mereka dengan melalui sudut pandang yang berbeda-beda. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti perlu melakukan penelitian dengan tema pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka masalah dalam penelitian ini diidentifikasikan sebagai berikut:

1. Terjadinya penurunan kinerja karyawan yang ditandai dengan meningkatnya absensi.
2. Pengawasan yang kurang dari pemimpin Pamella yang mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.
3. Menurut karyawan kompensasi yang diberikan kepada karyawan kurang sesuai.
4. Karyawan tidak disiplin saat jam kerja.
5. Karyawan bersikap kurang ramah terhadap pembeli.

## C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan pada penelitian ini perlu dibatasi. Hal ini untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas. Peneliti membatasi masalah penelitian pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Pamella Supermarket 7.

## D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan pokok-pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7?

## E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.
2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.

## F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian adalah:

1. Bagi Pihak Pamella Supermarket 7

Manfaat penelitian ini bagi Pamella Supermarket adalah memberikan masukan bagi pengelola, yaitu tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, sehingga

diharapkan manajemen Pamella Supermarket senantiasa mempertimbangkan aspek gaya kepemimpinan dan kompensasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti
   a. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dan dapat secara langsung mengetahui permasalahan yang sebenarnya pada objek penelitian.
   b. Menerapkan materi kuliah yang didapat pada lingkungan kerja yang sebenarnya.

# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA

## A. Landasan Teori

### 1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian

1) Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

2) Moh. As'ad (2001:63) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

3) Hasibuan (2001:34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

4) Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

5) Mangkunegara (2000:67) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

6) Syamsi (2001:73) kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment.*
7) Bangun (2012:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Dari beberapa pengertian di atas, yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Mangkunegara yang mengemukakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

b. Indikator Kinerja karyawan

Menurut Setiawan (2014:1477) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1) Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
2) Kesesuaian jam kerja kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3) Tingkat kehadiran Jumlah ketidak hadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4) Kerjasama antar karyawan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang

ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

5) Kepuasan kerja Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

Menurut Wirawan (2009:80) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1) Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
2) Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
3) Efisiensi yaitu penyelesain kerja karyawan secara cepat dan tepat.
4) Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
5) Ketelitian kemampuan karyawan dalm melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.
6) Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
7) Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
8) Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Menurut Artana (2002:8) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

1) Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
2) Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
3) Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
4) Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam perusahaan. Kesetiaan karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

5) Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6) Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga pekerjaannya.
7) Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.
8) Kemandirian yaitu kemampuaan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.
9) Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari indikator-indikator di atas yang meliputi: ketepatam penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, kerjasama antar karyawan, dan kepuasan kerja.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2010:20) kinerja merupakan suatu konstruk multideminsional yang mancakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan *(skill)*, kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan ekternal dan internal.

Menurut Wirawan (2009:7-8) faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja antara lain:

1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.

3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**2. Gaya Kepemimpinan**

a. Pengertian Kepemimpinan

1) Menurut Handoko (2003:293) Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dan kemampuan dari seseorang atau beberapa orang atas dasar kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk menggerakan dan memengaruhi pihak lain.

2) Siagian (2005:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

3) Menurut Yukl (2009:3) kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur,

menfasititasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi.

4) Menurut Artana (2012,68-69) kepemimpinan merupakan sifat, karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, berkomitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah di tetapkan sebelumnya

Dari beberapa pengertian di atas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Yukl (2009) yang mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, menfasititasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi. Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi pemimpin itu tidaklah mudah, banyak hal-hal atau syarat-syarat tertentu yang harus dimiliki. Jadi hakekat kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi pihak lain, maka keberhasilan seorang pemimpinan tergantung pada kemampuannya untuk memengaruhi itu.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya atau cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap tindakan apa yang akan mereka lakukan untuk mengatur dan menjalankan suatu perusahaan.

1) Menurut Robbins (2007:471) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.
2) Modiani (2012:47) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal.
3) Menurut Yukl (2009:290) kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Dari beberapa pengertian di atas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Modiani (2012:47) yang mengemukakan Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan

adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efesien dan efektif.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Menurut Reitz (1981) ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pemimpin yaitu meliputi:

1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan akan gaya.
2) Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.
3) Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5) Iklim dan kebijakn organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6) Harapan perilaku rekan.

d. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:263):

1) Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahanya

2) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk

menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009:305) yaitu:

1) Pengaruh ideal/kharismatik: perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin
2) Pertimbangan individual meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan terhadap pengikut
3) Motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, untuk memfokuskan bawahan, dan model perilaku yang tepat
4) Stimulasi intelektual perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut untuk memandag masalah dari perspektif yang baru.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori Robbins (2010:263) yang meliputi: kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, motivasi kerja bagi karyawan, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu para karyawan menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah ke pencapaian sasaran yang lebih tinggi di masa yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut, kinerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pemimpin (Modiani, 2012:47).

**3. Kompensasi**

**a. Pengertian Kompensasi**

1) Menurut Hasibuan (2008:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
2) Handoko (2004:155) mengungkapkan bahwa kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi merupakan kebijakan yang penting dan strategis karenahal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan.
3) Menurut Hariandja (2005:54) Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuki uang atau lainnya, yang dpat berupa gaji, upah, bonus, insentif,

dan tunjangan lainnya, seperti: tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.

4) Menurut Kadarisman (2012:49) mengemukakan bahwa Kompensasi adalah penghargaan kepada karyawan secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Hasibuan yang mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan untuk tenaga kerja sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan, meliputi aspek finansial maupun non finansial.

**b. Indikator-indikator Kompensasi**

Adapun indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Simamora (2009:445) sebagai berikut:

1) Upah dan gaji

Upah atau gaji merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada karyawan pada suatu pekerjaan atau jasa tertentu yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

2) Insentif

Tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

4) Fasilitas

Bentuk tambahan kompensasi non finansial dari perusahaan. Pada umumnya fasilitas diberikan karena karyawan telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan.

Menurut Artana (2012:9) indikator kompensasi meliputi:

1) Gaji

Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

2) Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

3) Insentif

Penghargaan yang diberikan untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap. Insentif diberikan pada karyawan yang bekerja secara baik atau maksimal.

4) Bonus

Tambahan pembayaran yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Pemberian bonus kepada karyawan ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas kerja dan semangat kerja karyawan.

**c. Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Rivai (2009:360-363), jenis-jenis kompensasi terdiri dari:

1) Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterimakaryawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif adalah sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung dari hasil yang dicapai yang berarti menawarkan suatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik. Jadi insentif disini adalah tambahan dari gaji pokok yang dapat diberikan sesuai hasil kerjanya.

2) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

3) Kompensasi non finansial yang meliputi:

Kompensasi non finansial yang meliputi: Karena karir (aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa). Lingkungan kerja (dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, kondusif).

Menurut Wibowo (2007:348) Jenis-jenis Kompensasi antara lain:

1) Kompensasi bersifat finansial langsung adalah kompensasi yang diberikan organisasi berupa finansial yang langsung diterima dan dapat dinikmati oleh karyawan:

a) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan, misalnya komisi dan bonus.

2) Kompensasi finansial tidak langsung

Kompensasi finansial tidak langsung adalah bentuk kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada pegawainya, tetapi tidak dapat dinikmati secara langsung dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para pegawai antara lain: tunjangan kesehatan, jaminan kesehatan dan fasilitas kerja.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori Rivai (2009:360-363) yang meliputi: gaji, tunjangan, bonus, jaminan social, dan fasilitas.

**d. Tujuan dan Manfaat Kompensasi**

Kadarisman (2012:91) pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan keorganisasian.

Tujuan kompensasi menurut Kadarisman (2012:98) yaitu

1) Pemenuhuan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup dirinya dan keluarga yang menjadi tanggung jawabnya.
2) Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
3) Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya perusahaan.
4) Menciptakan keseimbangan dan keahlian. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan.

Pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan manfaat kepada karyawan, karena dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

## B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian Rohmawati (2011) dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Pamella Swalayan Dua Kota Yogyakarta". Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Pamella Swalayan Dua Kota Yogyakarta. Hal ini terbukti dari hasil uji t yang diperoleh t hitung X=8,343 dengan taraf

signifikasi 0,000 dengan hasil uji F yang memperoleh F hitung 1,316 dengan taraf signifikasi 0,436.

2. Penelitian Rolasmana (2013) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Pengambilan Keputusan, dan Pemberian Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan pada Swalayan di Tanjungpinang". Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa: (1) pengujian regresi secara parsial membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, efektifitas pengambilan keputusan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (2) pengujian regresi secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kompensasi insentif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel bebas dimana pada penelitian Rolasmana menggunakan gaya kepemimpinan, efektivitas pengambilan keputusan, dan pemberian kompensasi insentif, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi.
3. Penelitian Ratna (2012) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, terhadap Kinerja Karyawan pada Ria Swalayan di Surakarta". Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## C. Kerangka Pikir

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam memengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Hadari, 2003). Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2003).

Salah satu dari bentuk gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan yang bersifat transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Jika pemimpin berhasil

memengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins, 2010:263).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaanya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Modiani (2012) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pemberian kompensasi merupakan salah satu yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan keorganisasian (Kadarisman, 2012:91). Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi (Simamora, 2006). Perusahaan memberikan

kompensasi dengan harapan adanya rasa timbal balik dari karyawan tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik. Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan menciptakan kinerja karyawan yang maksimal. Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterimakan, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan dan sesuai dengan kebutuhan. Pemberian kompensasi akan memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik kepada pihak perusahaan maupun kepada pihak karyawan. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Dewi (2014) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

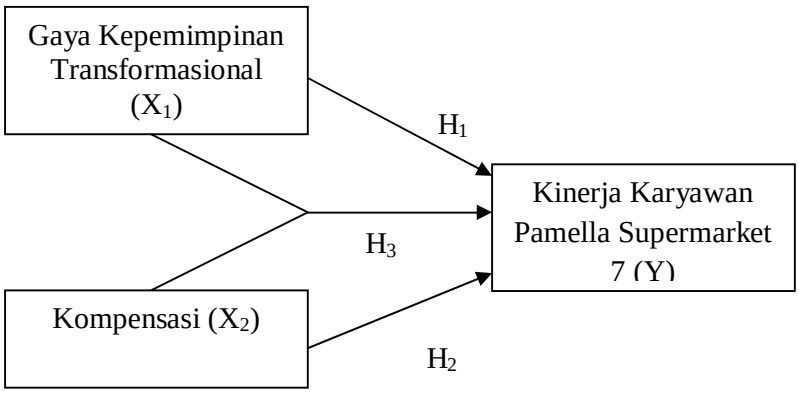
**3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya (Hasibuan, 2006). Dalam merangsang dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja, pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi kepada karyawan. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok

sehingga dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik (Robbins, 2007:471).

Kompensasi juga menjadi faktor penentu yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan penghargaan kepada karyawan secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Kadarisman, 2012:49). Kompensasi harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan untuk memperoleh, memelihara dan menjaga pegawai dengan baik sehingga dapat menciptakan kinerja karayawan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rolasmana (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kompensasi insentif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinan trasnformasional akan memperhatikan kesejahteraan karyawan, salah satunya dengan pemberian kompensasi yang akan meningkatkan kinerja karyawan.

## D. Paradigma Penelitian




Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan :

$X_1$ = Variabel independen Gaya Kepemimpinan
$X_2$ = Variabel independen Kompensasi
Y = Variabel dependen Kinerja karyawan
$H_1$ = Hipotesis Pertama
$H_2$ = Hipotesis Kedua
$H_3$ = Hipotesis Ketiga

## E. Hipotesis Penelitian

Adapun Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

$H_1$: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

$H_2$: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

$H_3$: Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari penelitian Rolasmana (2013), yaitu penelitian yang mengembangkan dan membuktikan kembali kebenaran dari penelitian sebelumnya jika diterapkan pada subjek, objek, dan tempat yang berbeda. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka.

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pamella Supermarket 7, Ds. Bromonilan, Purwomartani, Kalasan, Sleman, Yogyakarta**.** Sedangkan waktu pelaksanaan dimulai pada Bulan Oktober 2014 sampai dengan Desember 2014.

## C. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), dalam hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain, macam-macam variabel penelitian dapat dibedakan menjadi:

1. Variabel Dependen

   Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan Pamella Supermarket 7 tersebut. Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Setiawan dan Kartika (2014:1477) yaitu:

   a. Ketepatan penyelesaian tugas

      Karyawan Pamella Supermarket 7 dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat.

   b. Kesesuaian jam kerja

      Karyawan Pamella Supermarket 7 bersedia mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan.

   c. Tingkat kehadiran

      Karyawan Pamella Supermarket 7 sanggup bekerja dalam waktu yang sudah ditentukan.

d. Kerjasama antar karyawan

Karyawan Pamella Supermarket 7 dapat bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu tugas yang ditentukan oleh perusahaan.

e. Kepuasan kerja

Karyawan Pamella Supermarket 7 puas dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan.

2. Variabel Independen

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional ($X_1$)

Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan, persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan seorang pimpinan menjadi hal yang penting. Persepsi yang dimaksud dalam penelitian adalah proses seorang karyawan menilai pimpinannya. Gaya kepemimpinan yang dipakai untuk menilai dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Robbins (2010:263):

1) Kharisma

Pimpinan Pamella Supermarket 7 mendorong karyawan untuk menitik beratkan perhatian pada tujuan yang akan dicapai.

2) Motivasi Inspiratif

Pimpinan pamella Supermarket 7 mendorong karyawan dalam mencapai tujuan.

3) Stimulasi Intelektual

Pemimpin Pamella Supermarket 7 mendorong bawahan untuk berani menyampaikan ide-ide dan opini.

4) Perhatian yang Individual

Pemimpin Pamella Supermarket 7 mengembangkan potensi dan keunggulan yang dimiliki bawahan.

b. Kompensasi ($X_2$)

Kompensasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan atas jerih payah pegawai Pamella Supermarket 7.

Adapun indikator yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Simamora (2009:445).

1) Gaji

Merupakan bayaran tetap yang diterima karyawan Pamella Supermarket 7.

2) Tunjangan

Merupakan tambahan penghasilan yang diterima karyawan Pamella Supermarket 7 berdasarkan aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

3) Bonus

Tambahan bayaran yang diterima oleh karyawan Pamella Supermarket 7 berdasarkan hasil kerja yang dimiliki karyawan itu sendiri.

4) Jaminan sosial

Perlindungan dari Pamella Supermarket 7 untuk karyawan.

5) Fasilitas

Segala sesuatu yang diberikan oleh Pamella Supermarket 7 dalam rangka mempermudah dan memperlancar perkerjaan karyawan seperti kendaraan bermotor.

## D. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karateristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Pamella Supermarket 7 yang berjumlah 65 orang. Apabila subyek penelitian berjumlah kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2006:112), karena populasi penelitian ini hanya 65 orang, maka anggota populasi menjadi responden seluruhnya.

Berdasarkan perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus dari Hair (1995) yang menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 sampai 200. Juga dijelaskan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter* dan maksimal adalah 10 observasi dari setiap *estimated parameter*. Dalam penelitian ini, jumlah pertanyaan dalam kuesioner penelitian sebanyak 22; sehingga jumlah sampel adalah 5 kali jumlah

pertanyaan atau sebanyak 5 x 22 = 110. Idelanya penelitian ini menggunakan 110 orang, akan tetapi jumlah seluruh karyawan Pamella Supermarket 7 tidak memenuhi jumlah ideal sampel yang ditentukan. Dengan demikian jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 orang. Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan dari segi subjek penelitian, sehingga dimungkinkan kebenaran dari hasil penelitian dapat melebihi 5%.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berupa sejumlah pertanyaan tertulis untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahuinya. Menurut Ferdinan (2006) kuesioner menghasilkan data primer, dimana data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini harus sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan memperoleh data berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi serta memperoleh data yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2010:45) skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert 1-4 dengan penjelasan sebagai berikut:

1. SS : Sangat setuju skor 4
2. S : Setuju skor 3
3. TS : Tidak setuju skor 2
4. STS : Sangat tidak setuju skor 1

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen pada penelitian ini berupa kuesioner, dimana terdapat tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional diadopsi dari penelitian Kurniawan (2011), kompensasi dan kinerja karyawan diadopsi dari Setiawan dan Kartika (2014:1447). Kuesioner yang disajikan berisi 22 pertanyaan yang terdiri atas 5 pertanyaan tentang kinerja, 12 pertanyaan tentang gaya kepemimpinan transformasional, dan 5 pertanyaan tentang kompensasi. Adapun kisi-kisi instrumental ini bertujuan agar penyusunan instrumen lebih sistematis sehingga mudah dikontrol dan dikoreksi. Kisi-kisi dari instrumen penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel 4: Kisi-kisi Instrumen Penelitian**

| No | Variabel | Indikator | Butir Pertanyaan | Jumlah |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Kinerja Karyawan (Setiawan dan Kartika, 2014:1447) | Ketepatan penyelesaian tugas | 1 | 1 |
| | | Kesesuaian jam kerja | 2 | 1 |
| | | Tingkat kehadiran | 3 | 1 |
| | | Kerjasama antar karyawan | 4 | 1 |
| | | Kepuasan kerja | 5 | 1 |
| 2 | Gaya Kepemimpinan Transformasional (Robbins, 2010:263) | Kharisma | 1,2,3 | 3 |
| | | Motivasi inspiratif | 4,5,6 | 3 |
| | | Stimulasi intelektual | 7,8,9 | 3 |
| | | Perhatian yang individual | 10,11,12 | 3 |
| 3 | Kompensasi (Rivai, 2009: 360-363) | Gaji | 1 | 1 |
| | | Tunjangan | 2 | 1 |
| | | Bonus | 3 | 1 |
| | | Jaminan sosial | 4 | 1 |
| | | Fasilitas | 5 | 1 |

## G. Uji Coba Instrumen

Agar data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas kuesioner terhadap butir-butir pernyataan sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk pengumpulan data. Uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik *repeated measure* (pengukuran berulang) dengan menguji item-item pernyataan kepada responden. Kuesioner ini diujicobakan pada 65 orang responden yang tidak termasuk pada populasi penelitian yakni pada karyawan yang bekerja di Pamella Supermarket 3. Meskipun penelitian ini menggunakan kuesioner dari penelitian sebelumnya, akan tetapi penelitian ini tetap perlu melakukan ujicoba validitas dan reliabilitas. Hal ini karena subjek, objek, dan waktu penelitian yang ada pada penelitian saat ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, walaupun kedua penelitian memiliki karakteristik responden yang sama (Ghozali, 2011).

1. Uji Validitas

   Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur.

   Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA). *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) adalah analisis faktor untuk menguji unidimensionalitas atau apakah

indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasikan sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2011:55). Dengan demikian tujuan CFA adalah untuk mengidentifikasi apakah indikator merupakan konstruk dari variabel penelitian yang ada atau dengan kata lain indikator-indikator tersebut merupakan kesatuan atau unidimensionalitas. Analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator kedalam beberapa faktor.

Hasil *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 5. KMO and Bartlett's Test Tahap 1

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,766 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1486,823 |
| | df | 231 |
| | Sig. | ,000 |

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) lebih besar dari 0,50 yaitu sebesar 0,766; ini menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk dilakukan faktor analisis, sedangkan pada hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000, yang artinya bahwa antar variabel terjadi korelasi (signifikansi<0,05), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi kriteria.

Selanjutnya pada tabel 6 menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel mengelompok menjadi satu, dengan nilai *loading factor* di atas dan di bawah 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur satu konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya diprediksi.

Tabel 6. *Rotated Component Matrix* Tahap 1

**Rotated Component Matrix[a]**

| | Component | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| GKT1 | ,865 | | |
| GKT2 | ,861 | | |
| GKT3 | ,848 | | |
| GKT4 | ,865 | | |
| GKT5 | ,690 | | |
| GKT6 | ,760 | | |
| GKT7 | ,405 | | |
| GKT8 | ,861 | | |
| GKT9 | ,813 | | |
| GKT10 | ,787 | | |
| GKT11 | ,866 | | |
| GKT12 | ,799 | | |
| KO1 | | ,953 | |
| KO2 | | ,971 | |
| KO3 | | ,967 | |
| KO4 | | ,877 | |
| KO5 | | ,771 | |
| KK1 | | | ,840 |
| KK2 | | | ,667 |
| KK3 | | | ,630 |
| KK4 | | | ,787 |
| KK5 | | | ,813 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 4 iterations.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa meskipun semua Item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya, akan tetapi berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa tidak semua item pernyataan dinyatakan valid. Item Gaya Kepemimpinan Transformasional 7 dinyatakan gugur karena memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,50.

Hasil uji validitas pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sama dengan hasil uji validitas yang dilakukan oleh Kurniawan (2014) di mana pada hasil uji validitas Kurniawan (2014) diketahui bahwa semua butir pertanyaan pada variabel Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid, sedangkan pada penelitian ini terdapat satu pertanyaan dinyatakan gugur. Perbedaan hasil pada kedua penelitian ini disebabkan waktu, subjek, dan objek yang berbeda.

Hasil uji validitas pada variabel Kompensasi mendukung hasil uji validitas yang dilakukan oleh Setiawan dan Dewi (2014) dimana pada hasil uji validitas Setiawan dan Dewi (2014) diketahui bahwa semua pertanyaan pada variabel Kompensasi dinyatakan valid, dan pada penelitian sekarang diketahui bahwa semua pertanyaan dinyatakan valid. Persamaan hasil pada kedua penelitian ini disebabkan pernyataan dalam kuesioner yang mudah dipahami oleh responden dan jawaban setiap responden yang konsisten.

Hasil uji validitas pada variabel Kinerja Karyawan mendukung hasil uji validitas yang dilakukan oleh Setiawan dan Dewi (2014) dimana pada hasil uji validitas Setiawan dan Dewi (2014) diketahui bahwa semua pertanyaan pada variabel Kinerja Karyawan dinyatakan valid, dan pada penelitian sekarang diketahui bahwa semua pertanyaan dinyatakan valid. Persamaan hasil pada kedua penelitian ini disebabkan pernyataan dalam kuesioner yang mudah dipahami oleh responden dan jawaban setiap responden yang konsisten.

Oleh karena uji CFA pada tahap 1 ada butir pertanyaan yang gugur, maka perlu dilakukan uji CFA tahap 2. Hasil *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) tahap 2 ditunjukkan dalam tabel 7 berikut ini:

Tabel 7. KMO and Bartlett's Test Tahap 2

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,761 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1460,112 |
| | df | 210 |
| | Sig. | ,000 |

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) lebih besar dari 0,50 yaitu sebesar 0,761; ini menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk dilakukan faktor analisis, sedangkan pada hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000, yang artinya bahwa antar variabel terjadi korelasi (signifikansi<0,05), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi kriteria.

Selanjutnya pada tabel 8 menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel mengelompok menjadi satu, dengan nilai *loading factor* di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur satu

konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya diprediksi.

Tabel 8. *Rotated Component Matrix* Tahap 2

**Rotated Component Matrix[a]**

| | Component | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| GKT1 | ,866 | | |
| GKT2 | ,864 | | |
| GKT3 | ,850 | | |
| GKT4 | ,870 | | |
| GKT5 | ,696 | | |
| GKT6 | ,765 | | |
| GKT8 | ,856 | | |
| GKT9 | ,805 | | |
| GKT10 | ,789 | | |
| GKT11 | ,870 | | |
| GKT12 | ,797 | | |
| KO1 | | ,952 | |
| KO2 | | ,970 | |
| KO3 | | ,966 | |
| KO4 | | ,880 | |
| KO5 | | ,776 | |
| KK1 | | | ,839 |
| KK2 | | | ,672 |
| KK3 | | | ,656 |
| KK4 | | | ,773 |
| KK5 | | | ,820 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Berdasarkan hasil uji CFA tahap 2 diketahui bahwa semua item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya dan berdasarkan hasil di atas diketahui semua item pernyataan dinyatakan valid dengan nilai *loading factor* di atas 0,50.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan

reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011: 47). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Uji reliabilatas dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \delta_b^{\,2}}{\delta_t^{\,2}} \right\}$$

Keterangan:

$r_{11}$ =Reliabilitas instrumen
k =banyaknya butir pertanyaan
$\sum \delta_b^{\,2}$ =jumlah varians butir
$\delta_t^{\,2}$ =jumlah varians

Dengan metode *Alpha Cronbach*, koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Nilai koefisien yang kurang dari 0,6 menunjukkan bahwa keandalan konsistensi internal yang tidak reliabel (Arikunto, 2010: 193).

Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Nilai Cronbach Alpha | Keterangan |
|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,950 | Reliabel |
| Kompensasi | 0,943 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0,803 | Reliabel |

Sumber: Data Primer 2014

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari empat variabel yang diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha* > 0.60.

## H. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS *(Statistical Package for Social Sciences)* adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik, SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 13. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

   Analisis deskriptif menurut Ghozali (2011: 19) adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum. Cara pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar, (2009:108) adalah sebagai berikut:

   a. Tinggi : $X \geq M + SD$
   b. Sedang : $M - SD \leq X < M + SD$
   c. Rendah : $X < M - SD$

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghozali (2011:103) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif *(BLUE = Best Linier Unbiased Estimator)* apabila memenuhi asumsi dasar klasik regresi yaitu apabila tidak terjadi gejala:

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogrov-smirnov dengan pedoman sebagai berikut:

1) Ho diterima jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) > *level of significant* ($\alpha$ =0,05), sebaliknya Ha ditolak (Nugroho, 2005)
2) Ho ditolak jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) < level of significant ($\alpha$ =0,05), sebaliknya Ha diterima (Nugroho, 2005).

b. Uji Linieritas

Uji liniearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011:166). Uji ini biasanya

digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikasi kurang dari 0,05.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikoliniearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011: 105). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $\leq$ 0,10 atau sama dengan nilai VIF $\geq$ 10.

3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan

peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan, dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi, dan variabel kontrol yang diambil dari data karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja. Pengujian pengaruh kinerja karyawan dengan menggunakan model regresi berganda. Persamaan statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variabel kontrol yang mendukung pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{Usia} + \beta_3 \text{Pendidikan} + \beta_4 \text{Lama Bekerja} + R \quad \text{.....(I)}$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{Usia} + \beta_3 \text{Pendidikan} + \beta_4 \text{Lama Bekerja} + \beta_5 X_1 + R \quad \text{..... (II)}$$

$$Y = \sigma\, \beta_1 \text{Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{Usia} + \beta_3 \text{Pendidikan} + \beta_4 \text{Lama Bekerja} + \beta_5 X_2 + R \quad \text{..... (III)}$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{Jenis Kelamin} + \beta_2 \text{Usia} + \beta_3 \text{Pendidikan} + \beta_4 \text{Lama Bekerja} + \beta_5 X_1 + \beta_6 X_2 + R \quad \text{.....(IV)}$$

Keterangan:

| | |
|---|---|
| Y | : Kinerja Karyawan |
| $\sigma$ | : Konstanta |
| $\beta_{1-6}$ | : Koefisien regresi dari tiap-tiap variabel-variabel independen |
| $X_1$ | : Gaya Kepemimpinan Transformasional |
| $X_2$ | : Kompensasi |
| R | : Residual |

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta (β). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011: 229).

4. Uji Delta Koefisien Determinasi ($\Delta R^2$)

Delta koefisien determinasi ($\Delta R^2$) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relatif kecil dari pada nilai koefisien determinasi ($R^2$). Nilai delta koefisien determinasi ($\Delta R^2$) yang kecil disebabkan adanya varians error yang semakin besar. Varians error menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar varians error. Varians error muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara/pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variasi data yang dihasilkan. Dengan demikian semakin besar nilai delta koefisien determinasi ($\Delta R^2$), maka variabel independen mampu memprediksi variasi variabel dependen (Suryana, 2009).

# BAB IV

# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## A. Gambaran Umum Objek Penelitian

### 1. Sejarah Berdiri Pamella Swalayan

Pamella Supermarket dirintis oleh pasangan suami istri Sunardi Syahuri dan Noor Liesnani Pamella pada 14 September 1975. Sejak itulah, tepatnya pada tanggal 14 September 1975 (sehari setelah Ulang Tahun yang ke 20) mereka berdua mendirikan warung baru dengan nama PAMELLA tepat di samping barat FLORA dengan ukuran 5 x 5 meter dengan modal awal sebesar Rp 150.000,- (senilai emas 60 gram) yang merupakan pinjaman dari Ibunya. Sebagian orang barangkali mempertanyakan kenapa warung tersebut dinamakan PAMELLA, sesungguhnya nama itu diambil dari namanya sendiri yaitu Noor Liesnani Pamella. Niat mereka berdua dalam bekerja adalah semata-mata ibadah kepada Allah, karenanya dalam benak pikiran mereka bila nanti usahanya berhasil, maka langkah pertama adalah menunaikan zakat, dilanjutkan hewan qurban, dan berharap kelak bisa menunaikan ibadah haji berdua.

### 2. Perkembangan Usaha Pamella dan Perubahan Sistemnya

Perluasan Areal Usaha Waktu bergulir demikian cepatnya, karena kerja keras dan keuletan, Pamella terus berkembang, sehingga pada tahun 1978 diperluas arealnya menjadi 5 x 15 meter dan mulai memiliki beberapa pegawai, karena sebelumnya hanya mereka berdua yang mengerjakan

semuanya mulai dari order sampai penjualan. Alhamdulillah berkat hasil kerja keras, rajin menabung, dan do'a, sehingga pada tahun 1979 untuk pertamakalinya mereka dapat menunaikan Ibadah Haji ke tanah suci.

Kemampuan membiayai Ibadah Haji tersebut tidak terlepas dari hikmah kejadian KNOP (Kebijaksanaan Nopember 1978) dimana harga emas melambung tinggi tiap gramnya dari Rp 2.500,- menjadi Rp 6.000,- dan barang-barang kebutuhan sehari-hari pun meningkat tajam layaknya krisis moneter 1997. Dan hubungan baik Noor Liesnani dan suaminya kepada supplier berbuah keuntungan, yaitu mereka bisa mendapat barang-barang dengan harga lama sebelum ada kepastian kenaikan dan kesempatan tersebut tidak dibuang begitu saja dengan membelanjakan seluruh uang untuk kepentingan tersebut, tentu saja dengan konsekuensi untuk sementara toko ditutup sampai ada kepastian mengenai harga.

Selama mereka berdua berada di tanah suci menunaikan Ibadah Haji, toko Pamella tetap dibuka dan sementara dikelola Bapak mertuanya. Sepulang dari haji, ternyata menuai hasil yang memuaskan, dagangan dan uang tabungan makin meningkat sehingga mereka memutuskan untuk menyisihkan sebagiannya untuk membeli tanah baru (untuk pendirian Pamella Dua). Di samping itu mereka juga memperluas toko yang terletak di Jalan Kusumanegara untuk kedua kalinya menjadi 5 x 30 meter, dan pada tahun 1984, mengingat makin berjubelnya konsumen dan larisnya dagangan, maka bangunan tersebut ditingkat menjadi 2 (dua) lantai. Ternyata dengan kondisi tersebut, pada tahun 1994 mengharuskan untuk membangun kembali

sehingga menjadi 4 (empat) lantai (lantai 1-3 untuk toko sedang lantai 4 untuk gudang).

Setelah mencapai 3 (tiga) lantai, tidak menyurutkan semangat mereka untuk terus berusaha dan berdo'a mudah-mudahan suatu saat diberi tambahan rezeki oleh Allah. Alhamdulillah bulan Maret 2000, mereka diberi kekuatan oleh Allah untuk membeli tanah seluas 1650 meter persegi dan kebetulan sekalipun tanah tersebut terletak di sebelah barat toko lama, namun pada bagian belakang dapat bersambungan. Sebagian tanah yaitu 540 meter persegi digunakan untuk perluasan swalayan (mulai beroperasi 1 Oktober 2000) dan sisanya dimanfaatkan untuk area parkir demi kenyamanan konsumen khususnya yang berkendaraan roda empat karena sebelumnya sebagian besar konsumennya hanya berkendaraan roda dua.

**3. Pendirian Cabang-Cabang Pamella**

Selain melakukan perluasan dan pembangunan Pamella yang berada di Jalan Kusumanegara, mereka juga terus menabung agar bisa membeli tanah. Dan diharapkan dari tanah-tanah yang telah terbeli tersebut dapat didirikan Cabang-Cabang Pamella. Berikut ini akan disajikan tabel yang memuat data lengkap mengenai waktu pendirian, alamat, dan luas area masing-masing Pamella hingga saat ini.

a. Pamella Satu, 14 September 1975, Jl. Kusumanegara 135-141, awal berdirinya luas tanah 385 m2 dan bangunan 25 m2. Saat ini luas tanah 2.000 m2, bangunan tiga lantai 385 m2, dan bangunan supermarket 540 m2.

b. Pamella Dua, 14 September 1981, Jl. Pandean 16 Yogyakarta, awal berdirinya luas tanah 765 m2 dan bangunan 60 m2. Saat ini luas bangunannya menjadi 310 m2.
c. Pamella Tiga, 05 Februari 1993, Jl. Wonocatur 377 Bantul Yogyakarta, awal berdirinya luas tanah 1.137 m2 dan bangunan 126 m2. Saat ini luas bangunannya menjadi 712 m2 dan dua lantai.
d. Pamella Empat, 22 Januari 1996, Jl. Pramuka 84 Yogyakarta, awal berdirinya luas tanah 359 m2 dan bangunan 175 m2. Dan pada tahun 2000 menjadi 565 m2 (dua lantai), dan saat ini sudah tiga lantai.
e. Pamella Lima, 05 Agustus 1995, Jl. Tegal Turi 69 Yogyakarta, awal berdirinya luas tanah 73,5 m2 dan pada tahun 1996 telah diserahkan kepemilikannya kepada putri sulungnya yang berbasis manajemen sama.
f. Pamella Enam, 01 Januari 1999, Jl. Raya Candi Gebang CC Sleman Yogyakarta, awal berdirinya luas tanah 900 m2 dan bangunan 700 m2 dan pada tahun 2005 tanahnya menjadi 3000 m2 dan bangunan menjadi 1.600 m2.
g. Pamella Tujuh, 01 September 2002, Bromonilan Purwomartani Kalasan Sleman, awal berdirinya luas tanah 1.420 m2 dan bangunan 900 m2.
h. Tahun 2009 Pamella telah memiliki unit-unit usaha lain seperti SPBU Pamella (Jl. Lowanu), Toko Besi Pamella, Pamella *Barber Shop*, Pamella Futsal, dan Pamella *Beauty Centre*.

**4. Visi dan Misi**

**a. Visi**

Menciptakan *brand image* Pamella Swalayan Supermarket sebagai *trend* supermarket muslim di Daerah Istimewa Yogyakarta.

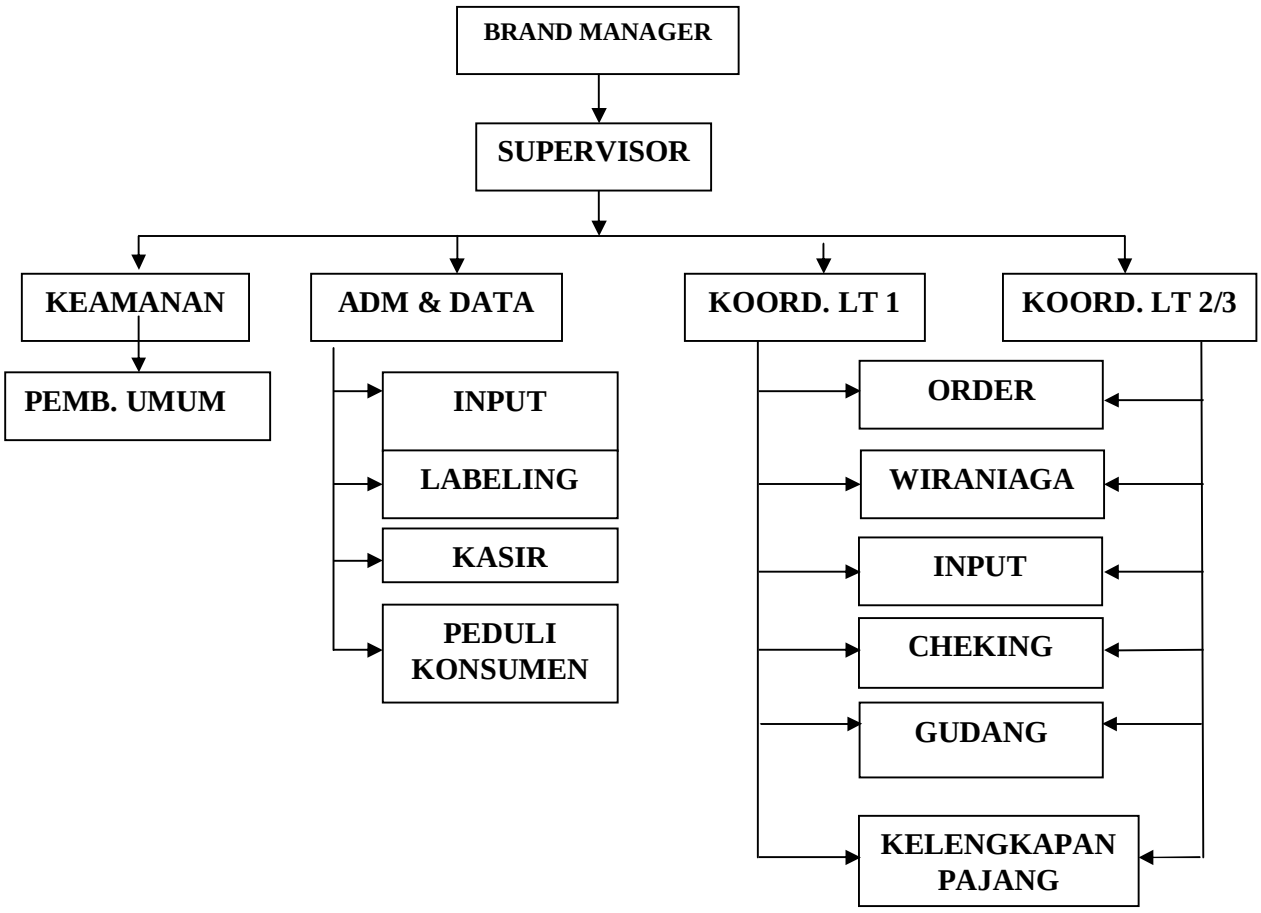
**b. Misi**

1) Berusaha menerapkan sistem ekonomi yang Islami.
2) Membantu upaya pemerintah dalam menyelesaikan masalah pengangguran dengan menyediakan lapangan pekerjaan yang layak.
3) Berupaya meningkatkan kualitas SDM Pamella Swalayan Supermarket sedemikian sehingga memiliki pola hidup dan sikap yang Islami.
4) Senantiasa memperbaiki management system Pamella Swalayan Supermarket menuju profesional.
5) Memperluas jaringan bisnis melalui ikatan kemitraan dengan UKM dan koperasi.

**5. Struktur Organisasi Pamella Supermarket**

Struktur organisasi perusahaan merupakan hubungan antar kepemimpinan dalam suatu kerjasama formal dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan dan disepakati bersama. Pamella Swalayan Supermarket dalam setiap kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati maka diperlukan suatu organisasi yang baik sesuai dengan kebutuhan, sehingga dapat diketahui tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing personil yang

memangku jabatan dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi Pamella Swalayan Supermarket adalah sebagai berikut:




**Gambar 2. Struktur Organisasi**

**B. Hasil Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner di Pamella Supermarket 7. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 65 responden. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

**1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi: analisis karakterisitik karyawan Pamella Supermarket 7, analisis statisitik deskriptif yang terdiri dari: nilai maksimal, minimal, mean, dan standar deviasi, serta kategorisasi jawaban karyawan Pamella Supermarket 7. Adapun pembahasan mengenai masing-masing analisis deskriptif disajikan sebagai berikut.

**a. Karakteristik Karyawan Pamella Supermarket 7**

Karakteristik karyawan Pamella Supermarket 7 yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, pendidikan, usia, dan pekerjaan. Deskripsi karakteristik karyawan Pamella Supermarket 7 disajikan sebagai berikut:

1) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik karyawan Pamella Supermarket 7 berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 10. Karakteristik Karyawan Pamella Supermarket 7 Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|---|---|---|
| Laki-Laki | 26 | 40,0 |
| Perempuan | 39 | 60,0 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber: Data Primer 2014

Tabel 10 di atas menunjukkan bahwa karyawan Pamella Supermarket 7 dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 26 orang (40%) dan karyawan Pamella Supermarket 7 dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 39 orang (60%). Hal ini menunjukkan bahwa

mayoritas yang menjadi karyawan Pamella Supermarket 7 berjenis kelamin perempuan (60%), karena karyawan dengan jenis kelamin perempuan memiliki tingkat kesabaran yang lebih tinggi dalam melayani pelanggan, sehingga dapat kinerjanya dapat dicapai dengan maksimal.

2) Usia

Deskripsi karakteristik karyawan Pamella Supermarket 7 berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 11. Karakteristik Karyawan Pamella Supermarket 7 Berdasarkan Usia**

| Usia | Frekuensi | Persentase (%) |
|---|---|---|
| <21 tahun | 9 | 13,8 |
| 21-25 tahun | 9 | 13,8 |
| 26-30 tahun | 22 | 33,8 |
| 31-35 tahun | 16 | 24,6 |
| >35 tahun | 9 | 13,8 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber: Data Primer 2014

Tabel 11 di atas menunjukkan bahwa karyawan Pamella Supermarket 7 berusia kurang dari 21 tahun sebanyak 9 orang (13,8%), karyawan Pamella Supermarket 7 berusia 21-25 tahun sebanyak 9 orang (13,8%), karyawan Pamella Supermarket 7 berusia 26-30 tahun sebanyak 22 orang (33,8%), karyawan Pamella Supermarket 7 berusia 31-35 tahun sebanyak 16 orang (24,6%) dan karyawan Pamella Supermarket 7 berusia lebih dari 35 tahun sebanyak 9 orang (13,8%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan Pamella Supermarket 7 berusia 26-30 tahun

(33,8%), karena karyawan dengan usia 26-30 tahun termasuk dalam usia produktif dan cekatan dalam bekerja, sehingga dapat kinerjanya dapat dicapai dengan maksimal.

3) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik karyawan Pamella Supermarket 7 berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 12. Karakteristik Karyawan Pamella Supermarket 7 Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| Pendidikan | Frekuensi | Persentase (%) |
|---|---|---|
| SMP | 15 | 23,1 |
| SMA | 50 | 76,9 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber: Data Primer 2014

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa karyawan Pamella Supermarket 7 berpendidikan SMP sebanyak 15 orang (23,1%) dan karyawan Pamella Supermarket 7 berpendidikan SMA sebanyak 50 orang (76,9%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan Pamella Supermarket 7 berpendidikan SMA (76,9%), karena karyawan dengan tingkat pendidikan SMA sudah dibekali pengetahuan tentang pelayanan konsumen yang dapat menunjang kinerja karyawan.

4) Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik karyawan Pamella Supermarket 7 berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 13. Karakteristik Karyawan Pamella Supermarket 7 Berdasarkan Lama Bekerja**

| Lama Bekerja | Frekuensi | Persentase (%) |
|---|---|---|
| < 1 tahun | 10 | 15,4 |
| 1-5 tahun | 16 | 24,6 |
| 6-10 tahun | 22 | 33,8 |
| > 10 tahun | 17 | 26,2 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber: Data Primer 2014

Tabel 13 di atas menunjukkan bahwa karyawan Pamella Supermarket 7 yang telah bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 10 orang (15,4%), karyawan Pamella Supermarket 7 yang telah bekerja antara 1-5 tahun sebanyak 16 orang (24,6%), karyawan Pamella Supermarket 7 yang telah bekerja antara 6-10 tahun sebanyak 22 orang (33,8%), dan karyawan Pamella Supermarket 7 yang telah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 17 orang (26,2%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Pamella Supermarket 7 telah bekerja antara 6-10 tahun (33,8%), karena karyawan mendapat tunjangan kesehatan dan fasilitas perusahaan yang membuat para karyawan bertahan bekerja di Pamella Supermarket 7.

**b. Deskripsi Kategori Variabel**

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan karyawan Pamella Supermarket 7 mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini:

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh nilai minimum sebesar 22; nilai maksimum sebesar 43; mean sebesar 35,12; dan standar deviasi sebesar 4,35. Selanjutnya variabel gaya kepemimpinan transformasional dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 11 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3 dan 4. Kategorisasi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 14. Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

| Kategori | Interval Skor | Frekuensi | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| Tinggi | $X \geq 39,47$ | 11 | 16,9 |
| Sedang | $30,77 \leq X < 39,47$ | 46 | 70,8 |
| Rendah | $X < 30,77$ | 8 | 12,3 |
| Jumlah | | 65 | 100,0 |

Sumber: Data Primer 2014

Tabel 14 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan transformasional manager Pamella Supermarket 7 masuk dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 11 orang (16,9%), karyawan yang memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan transformasional manager Pamella Supermarket 7 masuk dalam kategori sedang yaitu sebanyak 46 orang (70,8%), dan karyawan yang memberikan penilaian terhadap gaya

kepemimpinan transformasional manager Pamella Supermarket 7 masuk dalam kategori rendah yaitu sebanyak 8 orang (12,3%).

2) Kompensasi

Hasil analisis deskriptif pada variabel kompensasi diperoleh nilai minimum sebesar 10; nilai maksimum sebesar 19; mean sebesar 15,38; dan standar deviasi sebesar 2,16. Selanjutnya variabel kompensasi dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kompensasi terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3 dan 4. Kategorisasi untuk variabel kompensasi disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 15. Kategorisasi Variabel Kompensasi**

| Kategori | Interval Skor | Frekuensi | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| Tinggi | $X \geq 17,54$ | 12 | 18,5 |
| Sedang | $13,23 \leq X < 17,54$ | 40 | 61,5 |
| Rendah | $X < 13,23$ | 13 | 20,0 |
| Jumlah | | 65 | 100,0 |

Sumber: Data Primer 2014

Tabel 15 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang menilai bahwa kompensasi dari perusahaan masuk dalam kategori tinggi sebanyak 12 orang (18,5%), karyawan yang menilai bahwa kompensasi dari perusahaan masuk dalam kategori sedang sebanyak 40 orang (61,5%), dan karyawan yang menilai bahwa kompensasi dari perusahaan masuk dalam kategori rendah sebanyak 13 orang (20%).

3) Kinerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 11; nilai maksimum sebesar 20; mean sebesar 16,26; dan standar deviasi sebesar 1,93. Selanjutnya variabel kinerja karyawan dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3 dan 4. Kategorisasi untuk variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 16. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan**

| Kategori | Interval Skor | Frekuensi | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| Tinggi | X ≥ 18,41 | 16 | 24,6 |
| Sedang | 14,54≤ X < 18,41 | 36 | 55,4 |
| Rendah | X< 14,54 | 13 | 20,0 |
| Jumlah | | 65 | 100,0 |

Sumber: Data Primer 2014

Tabel 16 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang menilai kinerjanya dalam kategori tinggi sebanyak 16 orang (24,6%), karyawan yang menilai kinerjanya dalam kategori sedang sebanyak 36 orang (55,4%), dan karyawan yang menilai kinerjanya dalam kategori rendah sebanyak 13 orang (20%).

**2. Uji Prasyarat Analisis**

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linier berganda. Prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas dan uji

heteroskedastisitas yang dilakukan menggunakan bantuan komputer program *SPSS 20.00 for Windows.* Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

**a. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogrov-smirnov dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 17. Hasil Uji Normalitas**

| Variabel | Signifikansi | Keterangan |
|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,397 | Normal |
| Kompensasi | 0,393 | Normal |
| Kinerja Karyawan | 0,265 | Normal |

Sumber: Data Primer 2014

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 pada (sig>0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

**b. Uji Linieritas**

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak (Ghozali, 2011:166). Kriteria pengujian linieritas adalah jika nilai signifikasi lebih besar dari 0,05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier. Hasil rangkuman uji linieritas disajikan berikut ini:

**Tabel 18. Hasil Uji Linieritas**

| Variabel | Signifikansi | Keterangan |
|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,321 | Linier |
| Kompensasi | 0,667 | Linier |

Sumber : Data primer 2014

Hasil uji linieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 (P>0,05), hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier.

**c. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas (Ghozali, 2011: 105). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 19. Hasil Uji Multikolinieritas**

| Variabel | *Tolerance* | VIF | Kesimpulan |
|---|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,889 | 1,125 | Non Multikolinieritas |
| Kompensasi | 0,889 | 1,125 | Non Multikolinieritas |

Sumber: Data Primer 2014

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

**3. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel gaya

kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

**Tabel 20. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

| Independent Variabel | Kinerja Karyawan | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Model 1 (β) | Model 2 (β) | Model 3 (β) | Model 4 (β) |
| Variabel Kontrol | | | | |
| Jenis kelamin | 0,197* | 0,219** | 0,195* | 0,216** |
| Usia | 0,238* | 0,242** | 0,203* | 0,216* |
| Pendidikan | 0,304** | 0,248** | 0,230* | 0,200* |
| Lama Bekerja | 0,322** | 0,237** | 0,274** | 0,210* |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | - | 0,317** | - | 0,286** |
| Kompensasi | - | - | 0,236** | 0,174* |
| $R^2$ | 0,650 | 0,738 | 0,689 | 0,758 |
| $^{\Delta}R^2$ | 0,650** | 0,088 | 0,039** | 0,108** |

Sumber: Data Primer yang diolah 2014
**p<0.01; *p<0.05.

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan progam *SPSS 20.00 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 20. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 20, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar (β) 0,317 (**p<0.05; p=0,000). Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,088; maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan progam *SPSS 20.00 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 20. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 20, diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar (β) 0,236 (**p<0.05; p=0,008). Kontribusi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,039; maka hipotesis kedua diterima.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ringkasan hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan progam *SPSS 20.00 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 20. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 20, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional (β) 0,286 (**p<0.05; p=0,000) dan kompensasi (β) 0,174 (*p<0.05; p=0,031) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,108, maka hipotesis ketiga diterima.

**Tabel 21. Ringkasan Hasil Hipotesis**

| No | Hipotesis | Hasil |
|---|---|---|
| 1. | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. | Terbukti |
| 2. | Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. | Terbukti |
| 3. | Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. | Terbukti |

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

## C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket 7.

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Pamella Supermarket 7

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan regresi diperoleh nilai sebesar (β) 0,317 (**p<0.05; p=0,000). Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,088; maka hipotesis pertama diterima.

Salah satu dari bentuk gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan yang bersifat transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Jika pemimpin berhasil memengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya,

memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins, 2010:263).

Menurut Robbins (2007:471) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Jika pemimpin berhasil memengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat.

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Siagian (2003) yang mengatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam

menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rolasmana (2013) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Pengambilan Keputusan, dan Pemberian Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan pada Swalayan di Tanjungpinang". Kesimpulan dari penelitian Rolasmana (2013) ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pamella Supermarket 7**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh nilai sebesar (β) 0,236 (**$p<0.05$; $p=0,008$). Kontribusi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta} R^2$) 0,039; maka penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis kedua.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan keorganisasian (Kadarisman, 2012:91). Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi (Simamora, 2006). Perusahaan memberikan kompensasi dengan harapan adanya rasa timbal balik dari karyawan tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik. Hasibuan (2006) menyatakan

bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan menciptakan kinerja karyawan yang maksimal.

Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterimakan, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan dan sesuai dengan kebutuhan. Pemberian kompensasi akan memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik kepada pihak perusahaan maupun kepada pihak karyawan. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Dewi (2014) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

**3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pamella Supermarket 7**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh nilai gaya kepemimpinan transformasional (β) 0,286 (**$p<0.05$; p=0,000) dan kompensasi (β) 0,174 (*$p<0.05$; p=0,031) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,108, maka hipotesis ketiga diterima.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tangungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisai bersangkutan sacara *legal*, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan *etika*. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan.

Dalam merangsang dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja, pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi kepada karyawan. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok sehingga dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik (Robbins, 2007:471).

Apabila seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional, maka pemimpin akan memperhatikan kesejahteraan karyawan, salah satunya dengan pemberian kompensasi. Kompensasi ini merupakan pendorong dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dengan adanya penerapan kepemimpinan transformasional yang tepat dan kompensasi yang melebihi keinginan karyawan, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Kompensasi juga menjadi faktor penentu yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan penghargaan kepada karyawan secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Kadarisman,

2012:49). Kompensasi harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan untuk memperoleh, memelihara dan menjaga pegawai dengan baik sehingga dapat menciptakan kinerja karayawan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rolasmana (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kompensasi insentif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rolasmana (2013) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Pengambilan Keputusan, dan Pemberian Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan pada Swalayan di Tanjungpinang". Kesimpulan dari penelitian Rolasmana (2013) ini adalah bahwa secara simultan membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, efektivitas pengambilan keputusan, dan pemberian kompensasi insentif terhadap kinerja karyawan bagian keuangan pada swalayan di Tanjungpinang.

# BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

## A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) 0,317 (**p<0.05; p=0,000) dan kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,088.
2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien beta (β) 0,236 (**p<0.05; p=0,008) dan kontribusi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,039.
3. Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan untuk gaya kepemimpinan transformasional dengan koefisien beta (β) 0,286 (**p<0.05; p=0,000) dan untuk kompensasi dengan koefisien beta (β) 0,174 (*p<0.05; p=0,031). Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar ($^{\Delta}R^2$) 0,108.

## B. Keterbatasan Penelitian

1. Sampel dalam penelitian ini hanya terbatas pada karyawan Pamella Supermarket 7, akan lebih baik jika sampel yang diambil meliputi seluruh karyawan Pamella Supermarket, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dalam lingkup yang lebih luas.
2. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga sangat mungkin datanya bersifat subyektif, akan lebih baik bila ditambahkan metode wawancara sehingga hasil penelitian yang diperoleh lebih lengkap.
3. Penelitian ini hanya meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi mempunyai pengaruh positif secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Masih ada faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan misalnya lingkungan kerja, strategi organisasi, sistem manajemen, budaya organisasi, dan teman sekerja.

## C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penilaian karyawan di Pamella Supermarket diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mendapatkan skor terendah (161) pada indikator motivasi inspiratif. Oleh karena itu, Manager Pamela Supermarket 7 disarankan untuk menumbuhkan motivasi inspiratif dengan cara selalu mendorong karyawannya dalam mencapai tujuan meningkatkan kualitas pimpinan agar bisa

mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efesien dan efektif.

2. Berdasarkan hasil penilaian karyawan di Pamella Supermarket diketahui bahwa variabel kompensasi mendapatkan skor terendah (194) pada indikator tunjangan. Oleh karena itu, manager Pamella Supermarket 7 disarankan untuk memberikan kompensasi tidak hanya kepada karyawan dengan masa kerja 6-10 tahun, akan tetapi manager Pamella Supermarket 7 juga memberikan tunjangan kesehatan dan tunjangan fasilitas kepada karyawan yang masa kerjanya antara 2-5 tahun, sehingga karyawan akan merasa nyaman dan betah bekerja di Pamella Supermarket 7 dan kinerja karyawan dapat maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA


Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

_____. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

Artana, I Wayan Arta. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 2, No. 1.

Azwar, Saifuddin (2009). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Erlangga

Bass, B.M. dan Avolio, (1997). *"Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?"*. Journal American Psychologist, 52: 130-139.

Ferdinand. 2006. Metode Penelitian Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. (2011). *Apkikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang : Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.

Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research*. Jilid 3. Yogyakarta: Andi Offset.

Hair, et al. 1995. *Multivariate Data Analysis 6 Ed*. New Jersey: Pearson Education.

Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Grasindo.

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta :Bumi Aksara.

Kadarisman, M. 2012, *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Kurniawan, Hendra. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Berau Karya Indah Di Surabaya Melalui Motivasi Kerja. *Skripsi Tidak Diterbitkan.* Surabaya: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik.* Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, Sjafri dan Hubeis, Aida Vitayala. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Moch As'ad. 2005. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Mondiani, Tria. 2014, *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja KaryawanPT. PLN (Persero) UPJ Semarang*, Juarnal Administrasi Bisnis, Vol 1, No 1

Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Rivai, Veithzal, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Pertama. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Robbins, S. Dan Timothy A,J. 2010. *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat. Edisi ke16.

Robbins, Stephen P. 2010. Prilaku Organisasional, Jilid I dan II. Salemba Empat: Jakarta.

Rolasmana. Meza. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Pengambilan Keputusan, dan Pemberian Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan pada Swalayan di Tanjungpinang. *Jurnal*. Tanjung Pinang: Universitas Maritim.

Santosa, Purbayu Budi dan Ashari. (2005). *Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Andi, Yogyakarta.

Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2009. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Edisi 5, 267. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. 2014. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah. Bali: Universitas Udayana.

Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : STIE YKPN.

Sondang P. Siagian, 2005. *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Suryana. 2009. Statistika Terapan. *www.statistikaterapan.wordpres.com.*

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Admisistrasi*. Bandung: CV Alfabeta.

Syamsi, Ibnu. 2001. *Organisasi dan Manajemen,* Fisipol UGM, Yogyakarta.

Thoha, Miftah. 2002. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta, Bumi Aksara.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Prenhallindo.

**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada yth Bapak/Ibu/Saudara/Saudari responden,

Dalam rangka memenuhi tugas studi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, bersama ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjadi responden penelitian saya.

Untuk itu mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari masing-masing saat ini, apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi bahan penelitian secara akademis. Semua jawaban akan dirahasiakan. Keberhasilan penelitian ini sangat tergantung pada partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Atas dukungan dan partisipasinya kami mengucapkan banyak terima kasih. Jika anda memiliki pertanyaan lebih lanjut, bisa menghubungi email: yhuyunfitri92@yahoo.com HP. 089607801220

Peneliti

Yuyun Fitri Astuti
NIM. 10408144033

# KUESIONER PENELITIAN

**Petunjuk pengisian**

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun TAS (Tugas Akhir Skripsi).
2. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda centang (√).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara-i miliki.

**Data Responden:**

Jenis Kelamin : (_____) 1. Laki-laki 2.Perempuan

Kelahiran : Tahun _____ Bulan _____

Pendidikan terakhir : (_____)

1. Sekolah Dasar
2. Sekolah Menengah Tingkat Pertama
3. Sekolah Menengah Tingkat Atas
4. Diploma
5. Sarjana (S1)
6. Master (S2)
7. Doktor (S3)

Pengalaman dan lama bekerja: _____ Tahun _____Bulan

Keterangan:

1. STS : Sangat Tidak Setuju
2. TS : Tidak Setuju
3. S : Setuju
4. SS : Sangat Setuju

**A. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Untuk kolom dibawah ini, pimpinan yang dimaksud adalah pimpinan langsung yang membawahi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

| No | Peryataan | STS | TS | S | SS |
|---|---|---|---|---|---|
| | Kharisma | | | | |
| 1 | Atasan saya membuat saya bangga ketika dapat berteman dengannya | | | | |
| 2 | Saya percaya kepada atasan saya | | | | |
| 3 | Atasan memiliki misi yang dia berikan kepada saya | | | | |
| | Motivasi inspiratif | | | | |
| 4 | Atasan saya menetapkan standar yang tinggi untuk pekerjaan saya | | | | |
| 5 | Visi atasan mendorong saya untuk bekerja lebih | | | | |
| 6 | Atasan saya mengembangkan berbagai cara untuk mendorong saya agar bekerja lebih baik | | | | |
| | Stimulasi intelektual | | | | |
| 7 | Atasan saya memungkinkan saya untuk berfikir tentang berbagai problem lama dengan cara pandang baru | | | | |
| 8 | Atasan menekankan saya menggunakan kecerdasan untuk mengatasi berbagai hambatan | | | | |
| 9 | Atasan mengharuskan saya memberikan pendapat dengan argumen yang baik | | | | |

| No | Peryataan | STS | TS | S | SS |
|---|---|---|---|---|---|
| Pertimbangan individu | | | | | |
| 10 | Atasan saya mencari tahu apa yang saya inginkan dan membantu saya untuk mendapatkannya | | | | |
| 11 | Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada saya | | | | |
| 12 | Atasan saya memberikan penghargaan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik | | | | |

**B. Kompensasi**

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS |
|---|---|---|---|---|---|
| Gaji | | | | | |
| 1 | Gaji yang diterima setiap bulam dari perusahaan mencukupi kebutuhan saya sehari-hari | | | | |
| Tunjangan | | | | | |
| 2 | Tunjangan-tunjangan yang diterima dari perusahaan sudah memuaskan | | | | |
| Bonus | | | | | |
| 3 | Bonus yang diberikqan oleh perusahaan sudah memuaskan | | | | |
| Jaminan sosial | | | | | |
| 4 | Jaminan-jaminan sosial yang diberikan oleh perusahaan sudah memuaskan | | | | |
| Fasilitas perusahaan | | | | | |
| 5 | Fasilitas-fasilitas yang disediakan perusahaan sudah memuaskan | | | | |

**C. Kinerja Karyawan (Penilaian Karyawan)**

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS |
|---|---|---|---|---|---|
| Ketepatan Penyelesaian tugas | | | | | |
| 1 | Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu | | | | |
| Kesesuaian jam kerja | | | | | |
| 2 | Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan | | | | |
| Tingkat kehadiran | | | | | |
| 3 | Saya jarang absen jika tidak benar-benar dalam keadaan mendesak | | | | |
| Kerjasama Antar Karyawan | | | | | |
| 4 | Saya bekerja sama dengan rekan kerja saya | | | | |
| Kepuasan kerja | | | | | |
| 5 | Saya merasa puas bekerja disini dengan kompensasi yang saya terima | | | | |

**D. Kinerja Karyawan (Penilaian Atasan)**

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS |
|---|---|---|---|---|---|
| Ketepatan Penyelesaian tugas | | | | | |
| 1 | Karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu | | | | |
| Kesesuaian jam kerja | | | | | |
| 2 | Karyawan bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan | | | | |
| Tingkat kehadiran | | | | | |
| 3 | Karyawan jarang absen jika tidak benar-benar dalam keadaan mendesak | | | | |
| Kerjasama Antar Karyawan | | | | | |
| 4 | Karyawan bekerja sama dengan rekan kerja karyawan | | | | |
| Kepuasan kerja | | | | | |
| 5 | Karyawan merasa puas bekerja disini dengan kompensasi yang karyawan terima | | | | |

# DATA VALIDITAS DAN RELIABILITAS

| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | | | | | | | | | | | | Kompensasi | | | | | Kinerja Karyawan | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 7 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 11 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 20 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |

| NO | Gaya Kepemimpinan Transformasional | | | | | | | | | | | | Kompensasi | | | | | Kinerja Karyawan | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 52 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 55 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 56 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 58 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 61 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

# DATA PENELITIAN

| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | | | | | | | | | | | | Kompensasi | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | JML | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | JML |
| 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 32 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 32 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 38 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 6 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 30 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 35 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 8 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 43 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 |
| 10 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 37 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 41 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 37 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 14 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 36 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 36 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 33 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 34 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 18 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 |
| 19 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 38 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 20 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 31 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 38 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 |
| 22 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 23 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 35 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 33 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 34 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 27 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 39 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 43 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 30 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 36 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 |
| 31 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 33 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 12 |
| 32 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 33 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| 36 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 31 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |

| | Gaya Kepemimpinan Transformasional | | | | | | | | | | | | Kompensasi | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | JML | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | JML |
| 38 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 30 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 16 |
| 39 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 35 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 16 |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 38 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 16 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 34 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 13 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 22 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 43 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 37 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 44 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 35 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 37 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 15 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 34 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 35 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| 48 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 39 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 49 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 33 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 |
| 51 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 34 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 34 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 53 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 31 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 |
| 54 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 31 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 16 |
| 55 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 33 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 34 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 |
| 57 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 35 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 |
| 58 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 31 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 59 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 35 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 43 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 61 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 35 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 |
| 62 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 39 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 63 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 28 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 34 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 |
| 65 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 30 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 13 |

| No | Kinerja Karyawan (Penilaian Karyawan) | | | | | | Kinerja Karyawan (Penilaian Atasan) | | | | | | Kinerja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | JML | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | JML | Karyawan |
| 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 | 16,5 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 16,5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 19,5 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 14,0 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 18,5 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 14,0 |
| 7 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 15 | 16,5 |
| 8 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 14 | 13,0 |
| 9 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 14,5 |
| 10 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 15,5 |
| 11 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 | 18,0 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 17,5 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 15 | 17,5 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 18,5 |
| 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 17,0 |
| 16 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 15,5 |
| 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 17,5 |
| 18 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 | 17,5 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 17,0 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 19,5 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 | 16,5 |
| 22 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 14,5 |
| 23 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 16,5 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 15 | 17,5 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 20,0 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 19,5 |
| 27 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 19,0 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 19,5 |
| 29 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 18,5 |
| 30 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 17,0 |
| 31 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 15,5 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 15,5 |
| 33 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 | 13,5 |
| 34 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 13,5 |
| 35 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 | 17,0 |
| 36 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 14,0 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 18,5 |
| 38 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 14,5 |
| 39 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 14,5 |

| No | Kinerja Karyawan (Penilaian Karyawan) | | | | | | Kinerja Karyawan (Penilaian Atasan) | | | | | | Kinerja |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | JML | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | JML | Karyawan |
| 40 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 15,0 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 | 17,0 |
| 42 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 13 | 11,0 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 18 | 19,0 |
| 44 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 14,5 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 16 | 18,0 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 | 16,5 |
| 47 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 16 | 16,5 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 17,0 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 | 18,5 |
| 50 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 16,0 |
| 51 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 16 | 16,5 |
| 52 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 16,5 |
| 53 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 15,0 |
| 54 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | 15,0 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 16,0 |
| 56 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 15,0 |
| 57 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 14,0 |
| 58 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 15,0 |
| 59 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 18,5 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 19,5 |
| 61 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 17,0 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 18,5 |
| 63 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 15 | 13,5 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 16,0 |
| 65 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 17,0 |

# DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

| No | Jenis_Kelamin | Usia | Pendidikan_Terakhir | Lama_Bekerja |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | < 1 tahun |
| 2 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 3 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 4 | Laki-laki | <21 tahun | SMP | < 1 tahun |
| 5 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 6 | Perempuan | <21 tahun | SMP | < 1 tahun |
| 7 | Perempuan | 21-25 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 8 | Laki-laki | 21-25 tahun | SMP | < 1 tahun |
| 9 | Laki-laki | <21 tahun | SMP | < 1 tahun |
| 10 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMP | < 1 tahun |
| 11 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 12 | Perempuan | >35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 13 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 14 | Perempuan | >35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 15 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 16 | Laki-laki | <21 tahun | SMP | < 1 tahun |
| 17 | Laki-laki | 31-35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 18 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 19 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 20 | Perempuan | >35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 21 | Perempuan | <21 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 22 | Laki-laki | 21-25 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 23 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 24 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 25 | Perempuan | >35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 26 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 27 | Laki-laki | >35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 28 | Laki-laki | >35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 29 | Perempuan | >35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 30 | Laki-laki | 31-35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 31 | Perempuan | 26-30 tahun | SMP | > 10 tahun |
| 32 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMP | 1-5 tahun |
| 33 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMP | 1-5 tahun |
| 34 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMP | 6-10 tahun |
| 35 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 36 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMP | 1-5 tahun |
| 37 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 38 | Laki-laki | 21-25 tahun | SMA | 1-5 tahun |

| No | Jenis_Kelamin | Usia | Pendidikan_Terakhir | Lama_Bekerja |
|---|---|---|---|---|
| 39 | Laki-laki | <21 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 40 | Laki-laki | <21 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 41 | Perempuan | 21-25 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 42 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMP | 1-5 tahun |
| 43 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 44 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 45 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 46 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 47 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 48 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 49 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 50 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 51 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 52 | Laki-laki | 31-35 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 53 | Perempuan | >35 tahun | SMA | < 1 tahun |
| 54 | Perempuan | 21-25 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 55 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 56 | Perempuan | 26-30 tahun | SMP | > 10 tahun |
| 57 | Laki-laki | <21 tahun | SMP | < 1 tahun |
| 58 | Perempuan | 21-25 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 59 | Perempuan | >35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 60 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | > 10 tahun |
| 61 | Perempuan | <21 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 62 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA | 6-10 tahun |
| 63 | Laki-laki | 21-25 tahun | SMP | < 1 tahun |
| 64 | Perempuan | 31-35 tahun | SMA | 1-5 tahun |
| 65 | Perempuan | 21-25 tahun | SMA | 1-5 tahun |

# DATA KATEGORISASI

| No | Gaya Kepemimpinan Transforrmasional | KTG | Kompensasi | KTG | Kinerja Karyawan | KTG |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 32 | Sedang | 17 | Sedang | 16,5 | Sedang |
| 2 | 32 | Sedang | 13 | Rendah | 16,5 | Sedang |
| 3 | 41 | Tinggi | 19 | Tinggi | 19,5 | Tinggi |
| 4 | 38 | Sedang | 13 | Rendah | 14,0 | Rendah |
| 5 | 30 | Rendah | 18 | Tinggi | 18,5 | Tinggi |
| 6 | 30 | Rendah | 11 | Rendah | 14,0 | Sedang |
| 7 | 35 | Sedang | 19 | Tinggi | 16,5 | Sedang |
| 8 | 28 | Rendah | 15 | Sedang | 13,0 | Rendah |
| 9 | 43 | Tinggi | 15 | Sedang | 14,5 | Rendah |
| 10 | 37 | Sedang | 15 | Sedang | 15,5 | Sedang |
| 11 | 31 | Sedang | 15 | Sedang | 18,0 | Sedang |
| 12 | 41 | Tinggi | 17 | Sedang | 17,5 | Tinggi |
| 13 | 37 | Sedang | 15 | Sedang | 17,5 | Sedang |
| 14 | 36 | Sedang | 16 | Sedang | 18,5 | Tinggi |
| 15 | 36 | Sedang | 18 | Tinggi | 17,0 | Sedang |
| 16 | 33 | Sedang | 15 | Sedang | 15,5 | Sedang |
| 17 | 34 | Sedang | 14 | Sedang | 17,5 | Sedang |
| 18 | 32 | Sedang | 16 | Sedang | 17,5 | Sedang |
| 19 | 38 | Sedang | 17 | Sedang | 17,0 | Sedang |
| 20 | 31 | Sedang | 19 | Tinggi | 19,5 | Tinggi |
| 21 | 38 | Sedang | 15 | Sedang | 16,5 | Sedang |
| 22 | 42 | Tinggi | 10 | Rendah | 14,5 | Rendah |
| 23 | 35 | Sedang | 13 | Rendah | 16,5 | Sedang |
| 24 | 33 | Sedang | 14 | Sedang | 17,5 | Sedang |
| 25 | 41 | Tinggi | 19 | Tinggi | 20,0 | Tinggi |
| 26 | 34 | Sedang | 17 | Sedang | 19,5 | Tinggi |
| 27 | 39 | Sedang | 17 | Sedang | 19,0 | Tinggi |
| 28 | 43 | Tinggi | 18 | Tinggi | 19,5 | Tinggi |
| 29 | 42 | Tinggi | 17 | Sedang | 18,5 | Tinggi |
| 30 | 36 | Sedang | 15 | Sedang | 17,0 | Sedang |
| 31 | 33 | Sedang | 12 | Rendah | 15,5 | Sedang |
| 32 | 33 | Sedang | 14 | Sedang | 15,5 | Sedang |
| 33 | 41 | Tinggi | 15 | Sedang | 13,5 | Rendah |
| 34 | 29 | Rendah | 12 | Rendah | 13,5 | Rendah |
| 35 | 37 | Sedang | 17 | Sedang | 17,0 | Sedang |
| 36 | 31 | Sedang | 13 | Rendah | 14,0 | Rendah |
| 37 | 43 | Tinggi | 19 | Tinggi | 18,5 | Tinggi |

| No | Gaya Kepemimpinan Transforrmasional | KTG | Kompensasi | KTG | Kinerja Karyawan | KTG |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 30 | Rendah | 16 | Sedang | 14,5 | Rendah |
| 39 | 35 | Sedang | 16 | Sedang | 14,5 | Rendah |
| 40 | 38 | Sedang | 16 | Sedang | 15,0 | Sedang |
| 41 | 34 | Sedang | 13 | Rendah | 17,0 | Sedang |
| 42 | 22 | Rendah | 14 | Sedang | 11,0 | Rendah |
| 43 | 37 | Sedang | 14 | Sedang | 19,0 | Tinggi |
| 44 | 35 | Sedang | 14 | Sedang | 14,5 | Rendah |
| 45 | 37 | Sedang | 15 | Sedang | 18,0 | Tinggi |
| 46 | 34 | Sedang | 15 | Sedang | 16,5 | Sedang |
| 47 | 35 | Sedang | 16 | Sedang | 16,5 | Sedang |
| 48 | 39 | Sedang | 18 | Tinggi | 17,0 | Sedang |
| 49 | 42 | Tinggi | 18 | Tinggi | 18,5 | Tinggi |
| 50 | 33 | Sedang | 17 | Sedang | 16,0 | Sedang |
| 51 | 34 | Sedang | 17 | Sedang | 16,5 | Sedang |
| 52 | 34 | Sedang | 14 | Sedang | 16,5 | Sedang |
| 53 | 31 | Sedang | 15 | Sedang | 15,0 | Sedang |
| 54 | 31 | Sedang | 16 | Sedang | 15,0 | Sedang |
| 55 | 33 | Sedang | 14 | Sedang | 16,0 | Sedang |
| 56 | 34 | Sedang | 15 | Sedang | 15,0 | Sedang |
| 57 | 35 | Sedang | 11 | Rendah | 14,0 | Rendah |
| 58 | 31 | Sedang | 16 | Sedang | 15,0 | Sedang |
| 59 | 35 | Sedang | 18 | Tinggi | 18,5 | Sedang |
| 60 | 43 | Tinggi | 17 | Sedang | 19,5 | Tinggi |
| 61 | 35 | Sedang | 18 | Tinggi | 17,0 | Sedang |
| 62 | 39 | Sedang | 14 | Sedang | 18,5 | Tinggi |
| 63 | 28 | Rendah | 13 | Rendah | 13,5 | Rendah |
| 64 | 34 | Sedang | 13 | Rendah | 16,0 | Sedang |
| 65 | 30 | Rendah | 13 | Rendah | 17,0 | Sedang |

# HASIL UJI VALIDITAS TAHAP 1 (CFA)

## Factor Analysis

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,766 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1486,823 |
| | df | 231 |
| | Sig. | ,000 |

**Rotated Component Matrix[a]**

| | Component | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| GKT1 | ,865 | | |
| GKT2 | ,861 | | |
| GKT3 | ,848 | | |
| GKT4 | ,865 | | |
| GKT5 | ,690 | | |
| GKT6 | ,760 | | |
| GKT7 | ,405 | | |
| GKT8 | ,861 | | |
| GKT9 | ,813 | | |
| GKT10 | ,787 | | |
| GKT11 | ,866 | | |
| GKT12 | ,799 | | |
| KO1 | | ,953 | |
| KO2 | | ,971 | |
| KO3 | | ,967 | |
| KO4 | | ,877 | |
| KO5 | | ,771 | |
| KK1 | | | ,840 |
| KK2 | | | ,667 |
| KK3 | | | ,630 |
| KK4 | | | ,787 |
| KK5 | | | ,813 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

# HASIL UJI VALIDITAS TAHAP 2 (CFA)

## Factor Analysis

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,761 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1460,112 |
| | df | 210 |
| | Sig. | ,000 |

**Rotated Component Matrix[a]**

| | Component | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| GKT1 | ,866 | | |
| GKT2 | ,864 | | |
| GKT3 | ,850 | | |
| GKT4 | ,870 | | |
| GKT5 | ,696 | | |
| GKT6 | ,765 | | |
| GKT8 | ,856 | | |
| GKT9 | ,805 | | |
| GKT10 | ,789 | | |
| GKT11 | ,870 | | |
| GKT12 | ,797 | | |
| KO1 | | ,952 | |
| KO2 | | ,970 | |
| KO3 | | ,966 | |
| KO4 | | ,880 | |
| KO5 | | ,776 | |
| KK1 | | | ,839 |
| KK2 | | | ,672 |
| KK3 | | | ,656 |
| KK4 | | | ,773 |
| KK5 | | | ,820 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

# HASIL UJI RELIABILITAS

## Reliability

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 65 | 100,0 |
| | Excluded[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 65 | 100,0 |

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

### 1. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TAHAP 1

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,938 | 12 |

### 2. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TAHAP 2

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,950 | 11 |

### 3. KOMPENSASI

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,943 | 5 |

### 4. KINERJA KARYAWAN

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,803 | 5 |

# HASIL UJI KORELASI *PRODUCT MOMENT*

## Correlations

**Correlations**

| | | Gaya_ Kepemimpinan_ Transforr masional | Kompensasi | Kinerja_ Karyawan |
|---|---|---|---|---|
| Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | Pearson Correlation | 1 | ,333** | ,524** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,007 | ,000 |
| | N | 65 | 65 | 65 |
| Kompensasi | Pearson Correlation | ,333** | 1 | ,594** |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | | ,000 |
| | N | 65 | 65 | 65 |
| Kinerja_Karyawan | Pearson Correlation | ,524** | ,594** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 65 | 65 | 65 |

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

# PERHITUNGAN DISKRIMINAN

## 1. Langkah Perhitungan Diskriminan

| Komponen | RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (X2) |
|---|---|
| Reliabel 2 (X1) | 0,950 |
| Reliabel 1 (X2) | 0,943 |
| Reliabel 2 (X1) x Reliabel 1 (X2) | 0,896 |
| SQRT | 0,946 |
| r hitung X1 dengan X2 | 0,333 |
| a = | 0,352 |

| Komponen | RELIABEL 2 (X1) x reliabel 1 (Y) |
|---|---|
| Reliabel 2 (X1) | 0,950 |
| Reliabel 1 (Y) | 0,803 |
| Reliabel 2 (X1) x Reliabel 1 (Y) | 0,763 |
| SQRT | 0,873 |
| r hitung X1 dengan Y | 0,524 |
| b = | 0,600 |

| Komponen | RELIABEL 2 (X2) x reliabel 1 (Y) |
|---|---|
| Reliabel 2 (X2) | 0,943 |
| Reliabel 1 (Y) | 0,803 |
| Reliabel 2 (X2) x Reliabel 1 (Y) | 0,757 |
| SQRT | 0,870 |
| r hitung X2 dengan Y | 0,594 |
| c = | 0,683 |

## 2. Hasil Perhitungan Diskriminan

| Variabel | AVE | Gaya Kepemimpinan Transformasional | Kompensasi | Kinerja Karyawan |
|---|---|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,785 | 0,785 | 0,111 | 0,275 |
| Kompensasi | 0,908 | 0,352 | 0,908 | 0,353 |
| Kinerja Karyawan | 0,748 | 0,600 | 0,683 | 0,748 |

# HASIL KARAKTERISTIK RESPONDEN

**Jenis_Kelamin**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Laki-laki | 26 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | Perempuan | 39 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

**Usia**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | <21 tahun | 9 | 13,8 | 13,8 | 13,8 |
| | 21-25 tahun | 9 | 13,8 | 13,8 | 27,7 |
| | 26-30 tahun | 22 | 33,8 | 33,8 | 61,5 |
| | 31-35 tahun | 16 | 24,6 | 24,6 | 86,2 |
| | >35 tahun | 9 | 13,8 | 13,8 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

**Pendidikan**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | SMP | 15 | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| | SMA | 50 | 76,9 | 76,9 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

**Lama_Bekerja**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | < 1 tahun | 10 | 15,4 | 15,4 | 15,4 |
| | 1-5 tahun | 16 | 24,6 | 24,6 | 40,0 |
| | 6-10 tahun | 22 | 33,8 | 33,8 | 73,8 |
| | > 10 tahun | 17 | 26,2 | 26,2 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

# HASIL UJI DESKRIPTIF

## Descriptives

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | 65 | 22,00 | 43,00 | 35,1231 | 4,34996 |
| Kompensasi | 65 | 10,00 | 19,00 | 15,3846 | 2,15561 |
| Kinerja_Karyawan | 65 | 11,00 | 20,00 | 16,4769 | 1,93534 |
| Valid N (listwise) | 65 | | | | |

# RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

**Gaya_Kepemimpinan_Transforrmasional**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| M | | | = | 35,12 | | |
| Sd | | | = | 4,35 | | |
| Tinggi | : X ≥ M + SD | | | | | |
| Sedang | : M – SD ≤ X < M + SD | | | | | |
| Rendah | : X < M – SD | | | | | |
| Kategori | | Skor | | | | |
| Tinggi | : | X | ≥ | 39,47 | | |
| Sedang | : | 30,77 | ≤ | X | < | 39,47 |
| Rendah | : | X | < | 30,77 | | |

**Kompensasi**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| M | | | = | 15,38 | | |
| Sd | | | = | 2,16 | | |
| Tinggi | : X ≥ M + SD | | | | | |
| Sedang | : M – SD ≤ X < M + SD | | | | | |
| Rendah | : X < M – SD | | | | | |
| Kategori | | Skor | | | | |
| Tinggi | : | X | ≥ | 17,54 | | |
| Sedang | : | 13,23 | ≤ | X | < | 17,54 |
| Rendah | : | X | < | 13,23 | | |

**Kinerja_Karyawan**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Mi | | | = | 16,48 | | |
| Sdi | | | = | 1,94 | | |
| Tinggi | : X ≥ M + SD | | | | | |
| Sedang | : M – SD ≤ X < M + SD | | | | | |
| Rendah | : X < M – SD | | | | | |
| Kategori | | Skor | | | | |
| Tinggi | : | X | ≥ | 18,41 | | |
| Sedang | : | 14,54 | ≤ | X | < | 18,41 |
| Rendah | : | X | < | 14,54 | | |

# HASIL UJI KATEGORISASI

## Frequency

**Gaya_Kepemimpinan_Transforrmasional**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Tinggi | 11 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | Sedang | 46 | 70,8 | 70,8 | 87,7 |
| | Rendah | 8 | 12,3 | 12,3 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

**Kompensasi**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Tinggi | 12 | 18,5 | 18,5 | 18,5 |
| | Sedang | 40 | 61,5 | 61,5 | 80,0 |
| | Rendah | 13 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

**Kinerja_Karyawan**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Tinggi | 16 | 24,6 | 24,6 | 24,6 |
| | Sedang | 36 | 55,4 | 55,4 | 80,0 |
| | Rendah | 13 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

# HASIL UJI NORMALITAS

## NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Gaya_ Kepemimpinan_ Transforrmasional | Kompensasi | Kinerja_ Karyawan |
|---|---|---|---|---|
| N | | 65 | 65 | 65 |
| Normal Parameters [a,b] | Mean | 35,1231 | 15,3846 | 16,7462 |
| | Std. Deviation | 4,34996 | 2,15561 | 2,09001 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,111 | ,112 | ,106 |
| | Positive | ,111 | ,109 | ,075 |
| | Negative | -,081 | -,112 | -,106 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | ,897 | ,900 | ,852 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,397 | ,393 | ,462 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

# HASIL UJI LINIERITAS

## Means

## Kinerja_Karyawan * Gaya_Kepemimpinan_Transforrmasional

**ANOVA Table**

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kinerja_Karyawan * Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | Between Groups | (Combined) | 127,914 | 15 | 8,528 | 2,755 | ,004 |
| | | Linearity | 76,831 | 1 | 76,831 | 24,825 | ,000 |
| | | Deviation from Linearity | 51,082 | 14 | 3,649 | 1,179 | ,321 |
| | Within Groups | | 151,648 | 49 | 3,095 | | |
| | Total | | 279,562 | 64 | | | |

## Kinerja_Karyawan * Kompensasi

**ANOVA Table**

| | | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kinerja_Karyawan * Kompensasi | Between Groups | (Combined) | 116,022 | 9 | 12,891 | 4,336 | ,000 |
| | | Linearity | 98,726 | 1 | 98,726 | 33,203 | ,000 |
| | | Deviation from Linearity | 17,297 | 8 | 2,162 | ,727 | ,667 |
| | Within Groups | | 163,539 | 55 | 2,973 | | |
| | Total | | 279,562 | 64 | | | |

# HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

## Regression

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | Kompensasi, Gaya_ Kepemimpinan_ Transforrmasional[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

**Model Summary[b]**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,688[a] | ,473 | ,456 | 1,54169 |

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya_ Kepemimpinan_Transforrmasional

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 132,200 | 2 | 66,100 | 27,811 | ,000[a] |
| | Residual | 147,361 | 62 | 2,377 | | |
| | Total | 279,562 | 64 | | | |

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Gaya_Kepemimpinan_Transforrmasional

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3,512 | 1,812 | | 1,938 | ,057 | | |
| | Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | ,176 | ,047 | ,367 | 3,753 | ,000 | ,889 | 1,125 |
| | Kompensasi | ,458 | ,095 | ,472 | 4,827 | ,000 | ,889 | 1,125 |

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

# HASIL UJI REGRESI BERGANDA (1)

## Regression

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan[a] | . | Enter |
| 2 | Gaya_Kepemimpinan_Transforrmasional[a] | . | Enter |
| 3 | Kompensasi[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,806[a] | ,650 | ,627 | 1,27668 | ,650 | 27,880 | 4 | 60 | ,000 |
| 2 | ,859[b] | ,738 | ,716 | 1,11477 | ,088 | 19,696 | 1 | 59 | ,000 |
| 3 | ,871[c] | ,758 | ,733 | 1,07981 | ,020 | 4,881 | 1 | 58 | ,031 |

a. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan

b. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Gaya_Kepemimpinan_Transforrmasional

c. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Gaya_Kepemimpinan_Transforrmasional, Kompensasi

**ANOVA[d]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 181,766 | 4 | 45,442 | 27,880 | ,000[a] |
| | Residual | 97,795 | 60 | 1,630 | | |
| | Total | 279,562 | 64 | | | |
| 2 | Regression | 206,242 | 5 | 41,248 | 33,192 | ,000[b] |
| | Residual | 73,320 | 59 | 1,243 | | |
| | Total | 279,562 | 64 | | | |
| 3 | Regression | 211,934 | 6 | 35,322 | 30,294 | ,000[c] |
| | Residual | 67,628 | 58 | 1,166 | | |
| | Total | 279,562 | 64 | | | |

a. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan

b. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Gaya_ Kepemimpinan_Transforrmasional

c. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Gaya_ Kepemimpinan_Transforrmasional, Kompensasi

d. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 8,239 | 1,060 | | 7,774 | ,000 |
| | Jenis_Kelamin | ,832 | ,366 | ,197 | 2,275 | ,026 |
| | Usia | ,406 | ,161 | ,238 | 2,522 | ,014 |
| | Pendidikan | 1,495 | ,467 | ,304 | 3,201 | ,002 |
| | Lama_Bekerja | ,656 | ,200 | ,322 | 3,283 | ,002 |
| 2 | (Constant) | 3,947 | 1,338 | | 2,949 | ,005 |
| | Jenis_Kelamin | ,927 | ,320 | ,219 | 2,897 | ,005 |
| | Usia | ,413 | ,141 | ,242 | 2,935 | ,005 |
| | Pendidikan | 1,222 | ,412 | ,248 | 2,964 | ,004 |
| | Lama_Bekerja | ,482 | ,179 | ,237 | 2,700 | ,009 |
| | Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | ,152 | ,034 | ,317 | 4,438 | ,000 |
| 3 | (Constant) | 2,849 | 1,388 | | 2,052 | ,045 |
| | Jenis_Kelamin | ,913 | ,310 | ,216 | 2,946 | ,005 |
| | Usia | ,368 | ,138 | ,216 | 2,671 | ,010 |
| | Pendidikan | ,982 | ,414 | ,200 | 2,374 | ,021 |
| | Lama_Bekerja | ,428 | ,175 | ,210 | 2,446 | ,017 |
| | Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | ,137 | ,034 | ,286 | 4,056 | ,000 |
| | Kompensasi | ,168 | ,076 | ,174 | 2,209 | ,031 |

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

**Excluded Variables[c]**

| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Tolerance |
| 1 | Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | ,317[a] | 4,438 | ,000 | ,500 | ,873 |
| | Kompensasi | ,236[a] | 2,732 | ,008 | ,335 | ,703 |
| 2 | Kompensasi | ,174[b] | 2,209 | ,031 | ,279 | ,676 |

a. Predictors in the Model: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan

b. Predictors in the Model: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Gaya_ Kepemimpinan_Transforrmasional

c. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

# HASIL UJI REGRESI BERGANDA (2)

## Regression

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan[a] | . | Enter |
| 2 | Kompensasi[a] | . | Enter |
| 3 | Gaya_Kepemimpinan_Transforrmasional[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,806[a] | ,650 | ,627 | 1,27668 | ,650 | 27,880 | 4 | 60 | ,000 |
| 2 | ,830[b] | ,689 | ,663 | 1,21300 | ,039 | 7,466 | 1 | 59 | ,008 |
| 3 | ,871[c] | ,758 | ,733 | 1,07981 | ,069 | 16,451 | 1 | 58 | ,000 |

a. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan

b. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Kompensasi

c. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Kompensasi, Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional

**ANOVA[d]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 181,766 | 4 | 45,442 | 27,880 | ,000[a] |
| | Residual | 97,795 | 60 | 1,630 | | |
| | Total | 279,562 | 64 | | | |
| 2 | Regression | 192,751 | 5 | 38,550 | 26,200 | ,000[b] |
| | Residual | 86,810 | 59 | 1,471 | | |
| | Total | 279,562 | 64 | | | |
| 3 | Regression | 211,934 | 6 | 35,322 | 30,294 | ,000[c] |
| | Residual | 67,628 | 58 | 1,166 | | |
| | Total | 279,562 | 64 | | | |

a. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan

b. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Kompensasi

c. Predictors: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Kompensasi, Gaya_Kepemimpinan_Transforrmasional

d. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 8,239 | 1,060 | | 7,774 | ,000 |
| | Jenis_Kelamin | ,832 | ,366 | ,197 | 2,275 | ,026 |
| | Usia | ,406 | ,161 | ,238 | 2,522 | ,014 |
| | Pendidikan | 1,495 | ,467 | ,304 | 3,201 | ,002 |
| | Lama_Bekerja | ,656 | ,200 | ,322 | 3,283 | ,002 |
| 2 | (Constant) | 6,177 | 1,258 | | 4,909 | ,000 |
| | Jenis_Kelamin | ,826 | ,347 | ,195 | 2,377 | ,021 |
| | Usia | ,346 | ,155 | ,203 | 2,237 | ,029 |
| | Pendidikan | 1,132 | ,463 | ,230 | 2,446 | ,017 |
| | Lama_Bekerja | ,558 | ,193 | ,274 | 2,891 | ,005 |
| | Kompensasi | ,229 | ,084 | ,236 | 2,732 | ,008 |
| 3 | (Constant) | 2,849 | 1,388 | | 2,052 | ,045 |
| | Jenis_Kelamin | ,913 | ,310 | ,216 | 2,946 | ,005 |
| | Usia | ,368 | ,138 | ,216 | 2,671 | ,010 |
| | Pendidikan | ,982 | ,414 | ,200 | 2,374 | ,021 |
| | Lama_Bekerja | ,428 | ,175 | ,210 | 2,446 | ,017 |
| | Kompensasi | ,168 | ,076 | ,174 | 2,209 | ,031 |
| | Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | ,137 | ,034 | ,286 | 4,056 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

**Excluded Variables[c]**

| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Tolerance |
| 1 | Kompensasi | ,236[a] | 2,732 | ,008 | ,335 | ,703 |
| | Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | ,317[a] | 4,438 | ,000 | ,500 | ,873 |
| 2 | Gaya_Kepemimpinan_ Transforrmasional | ,286[b] | 4,056 | ,000 | ,470 | ,839 |

a. Predictors in the Model: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan

b. Predictors in the Model: (Constant), Lama_Bekerja, Jenis_Kelamin, Usia, Pendidikan, Kompensasi

c. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan