

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT MADU BARU PG/PS MADUKISMO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Disusun Oleh :
Marisatul Kiptiyah
NIM. 11408141012
(Konsentrasi SDM)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan Judul

**PENGARUH GAYA KEKEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT MADU BARU PG/PS MADUKISMO**

Oleh:


Marisatul Kiptiyah

NIM. 11408141012

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diajukan dan dipertahankan di
depan Tim Penguji tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas
Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.

Yogyakarta, 13 Juli 2015

Dosen Pembimbing,



Farlianto., MBA.

NIP. 19700925 200012 1 001

HALAMAN PERNYATAAN

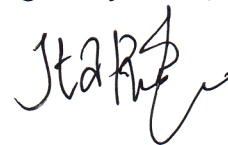
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	Marisatul Kiptiyah
NIM	11408141012
Program Studi	Manajemen
Judul Tugas Akhir	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT MADU BARU PG/PS MADUKISMO.

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

Yogyakarta, **13** Juli 2015

Yang menyatakan,



Marisatul Kiptiyah

NIM. 11408141012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT MADU BARU PG/PS MADUKISMO” yang disusun oleh Marisatul Kiptiyah dengan NIM. 11408141012 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 juni 2015 dan telah dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Setyabudi Indartono., Ph. D.	KetuaPenguji		16/7 2015
Farlianto., MBA.	Sekretaris		9 Juli 2015
Prof. Dr. Nahiyah J.F., M.Pd.	PengujiUtama		9 Juli 2015

Yogyakarta, 13 Juli 2015
FakultasEkonomi
UniversitasNegeriYogyakarta



Dekan
Dr. Sugiharsono, M.Si
NIP. 19550328 198303 1 002

MOTTO

“Anda tidak akan mengetahui apa itu kesuksesan sebelum merasakan kegagalan”

“Work hard, Play hard!!”

“sesungguhnya, Allah tidak merubah suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”

(QS. Ar Ra'd 13:11)

“berikanlah kabar gembira kepada orang-orang yang bersabar”

(QS. Al Baqarah:155)

“Ibu dari segala obat adalah sedikit makan, Ibu dari adab adalah sedikit bercakap, Ibu dari ibadat adalah takut buat dosa, dan ibu dari segala cita-cita adalah sabar”

“Mereka yang selalu bersabar bukan karena gagal, namun mereka menunggu saat yang paling tepat untuk menikmati sebuah kebahagiaan”

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Kupersembahkan karya sederhana ini teruntuk:

(Almarhum) BAPAK dan IBU tercinta

*Malaiikat yang telah Allah SWT hadirkan untuk kami anak-anaknya,
yang tanpa lelah mencurahkan do'a, kasih sayang dan dukungan
hingga saya dapat merasakan kesempatan berharga untuk menjadi
sarjana ekonomi.*

Kedua kakakku MAS MUJI dan MAS RIDHO

*kakak sekaligus ayah buatku, yang selalu memberikan semangat dan
bantuan kepadaku. mereka adalah pemuda terhebat sedunia 😊*

Adikku ELA tersayang

*Si manja yang selalu bilang "saya ingin menjadi seperti Mbak Ita"
membuatku semakin semangat menjadi teladan baik untuknya, 😊*

IBU TANTI dan PAK TRIANTO

*Kedua guru favorit sekaligus orang tuaku, yang telah banyak
membantu pendidikanku dari SMP hingga sekarang, engkau selalu
menjadi motivasiku*

Serta,,,

Seseorang yang telah Allah SWT persiapkan untukku

Yang terbaik dari yang terbaik, Amiin ☺

*Yogyakarta, Juli 2015
-Marisatul Kiptiyah-*

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT MADU BARU PG/PS MADUKISMO**

Abstrak

**Oleh: Marisatul Kiptiyah
NIM. 11408141012**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. (2) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. (3) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1), dan kompensasi (X_2), sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Madu Baru PG/PS Madukismo yang berjumlah 120 orang. Teknik pengambilan sampel dengan *proportional random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Uji validitas instrumen menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* sedangkan uji reliabilitasnya menggunakan *Cronbach Alpha*, serta analisis data dilakukan dengan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menemukan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. (3) Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pembahasan, kesimpulan, dan saran dijelaskan dalam artikel ini.

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

**THE EFFECT OF TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP STYLE AND
COMPESATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE
PT MADU BARU PG/PS MADUKISMO**

Abstract

**By: Marisatul Kiptiyah
NIM. 11408141012**

This study was aimed to determine: (1) The effect of transformasional leadership style to employee performance PT Madu Baru PG/PS Madukismo. (2) The effect of compensation to employee performance PT Madu Baru PG/PS Madukismo. (3) The effect of transformasional leadership style and compensation to employee performance PT Madu Baru PG/PS Madukismo. The independent variables of this study are transformasional leadership style (X_1), and compensation (X_2), and the dependent variable is employee performance (Y). The samples of this study are PT Madu Baru PG/PS Madukismo jobholders as 120 people. The sampling technique used was proportional random sampling. The data collection used was questionnaires. Test the validity of the instrument used was confirmatory factor analysis, while test the reliability of the instrument used was cronbach alpha. The data analysis technique used was multiple regression. The results of this study indicated that: (1) There was positive and significant relationship between transformasional leadership style on employee performance PT Madu Baru PG/PS Madukismo. (2) There was a positive and significant between compensation on employee performance PT Madu Baru PG/PS Madukismo. (3) The variables of transformasional leadership style and compensation positive and significant influence to employee performance PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Discussion, conclusions and suggestions described in this article.

Keyword: Transformasional Leadership Style, Compensation, Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo”.

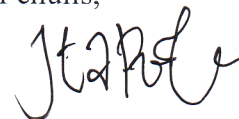
Selama menyusun skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab.,M.Pd. M.A., selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, dan selaku ketua penguji yang telah banyak memberikan masukan selama penyusunan skripsi.
4. Farlianto.,MBA., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Prof. Dr. Nahiyah J Faraz., M.Pd.,selaku narasumber dan ketua penguji yang telah memberikan masukan selama penyusunan skripsi ini.
6. Segenap dosen dan karyawan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
7. Kedua orang tua, kakak, adik dan keluarga tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi.

8. Sahabat-sahabat yang tak henti memberikan semangat dan motivasi.
9. Teman-teman jurusan Manajemen angkatan 2011 Universitas Negeri Yogyakarta.
10. PT Madu Baru PG/PS Madukismo yang telah memberikan izin dan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian diperusahaan.
11. Seluruh staf dan karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo yang telah banyak membantu dan bersedia berpartisipasi menjadi responden.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu secara umum, dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 13 Juli 2015
Penulis,



Marisatul Kiptiyah

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
halaman Persetujuan	ii
Halaman Pernyataan.....	iii
Halaman Pengesahan	iv
Motto	v
Halaman Persembahan	vi
Abstrak	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Daftar Gambar.....	xv
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah.....	10
D. Perumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	12
BAB II: KAJIAN TEORI.....	14
A. Landasan Teori	14
1. Kinerja Karyawan	14
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional	20
3. Kompensasi.....	25
B. Penelitian yang Relevan	32
C. Kerangka Berpikir	33
D. Paradigma Penelitian.....	37
E. Hipotesis Penelitian.....	37

BAB III: METODE PENELITIAN	39
A. Desain Penelitian.....	39
B. Tempat dan Waktu Penelitian	39
C. Definisi Operasional.....	40
D. Populasi dan Sampel	41
E. Teknik Pengumpulan Data	42
F. Instrumen Penelitian.....	42
G. Uji Coba Instrumen Penelitian	45
1. Uji Validitas	46
2. Uji Reliabilitas	52
H. Teknik Analisis Data.....	53
I. Pengujian Hipotesis.....	54
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	56
B. Hasil Penelitian	57
1. Uji Analisis Deskriptif	58
2. Uji Prasyarat Analisis	63
3. Pengujian Hipotesis	65
C. Pembahasan Hasil Penelitian	68
BAB: KESIMPULAN DAN SARAN	75
A. Kesimpulan	75
B. Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	83

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Karyawan.....	2
Tabel 2. Masalah yang Terjadi di PT MaduBaru PG/PS Madukismo	4
Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Variabel.....	44
Tabel 4. Bobot Kriteria Jawaban Skala Likert	45
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	47
Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi	47
Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	48
Tabel 8. <i>Average Variance Extrcted, Square Correlation and Discriminant validity</i>	50
Tabel 9. <i>Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Correlationsdan Cronbach Alpha</i>	51
Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas	52
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 13. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	60
Tabel 15. Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	61
Tabel 16. Kategorisasi Variabel Kompensasi	62
Tabel 17. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan	63
Tabel 18. Hasil Uji Normalitas	64
Tabel 19. Hasil Uji Linieritas.....	64
Tabel 20. Hasil Uji Multikolinieritas	65
Tabel 21. Rangkuman Hasil Analisis Regresi, Gaya Kepemimpinan Transforma- sional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	66
Tabel 22. Ringkasan Hasil Hipotesis	67

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Validitas dan Reliabilitas.....	84
2. Kuesioner Penelitian	87
3. Data Validitas dan Reliabilitas.....	90
4. Hasil Uji Validitas.....	93
5. Hasil Uji Reliabilitas	95
6. Data Penelitian	98
7. Hasil Karakteristik Responden.....	103
8. Hasil Uji Karakteristik Responden	106
9. Rumus Perhitungan Kategori	107
10. Hasil Uji Kategorisasi	108
11. Hasil Uji Deskriptif.....	109
12. Hasil Uji Normalitas	109
13. Hasil Uji Linieritas.....	110
14. Hasil Uji Multikolinearitas.....	111
15. Hasil Uji Regresi.....	112
16. Hasil Uji Korelasi <i>Product Moment</i> , Langkah Perhitungan Diskriminan, dan Hasil Perhitungan Diskriminan	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian.....	37
-------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

SDM merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mampu mengikuti kemajuan zaman. Prawirosentono (1999:21-26) mengatakan perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Perusahaan seperti halnya organisasi jenis lain, dapat beroperasi karena kegiatan manusia yang terdapat didalamnya. Dengan kata lain perusahaan hidup karena kegiatan dan aktivitas yang dilakukan oleh para karyawannya. Agar perusahaan tetap *survive* dan dapat mencapai keberhasilan, maka pihak manajemen harus selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki, termasuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena meningkatnya kinerja karyawan akan meningkatkan produktivitas perusahaan pula.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat menempuh beberapa cara, misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Selain faktor-faktor tersebut, menurut Bass *et al*(2003), Locander *et al*(2002), serta Yammarino *et al*(1993) dalam penelitian Nugroho (2006:12) faktor penting lain yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (*leadership*).

Kinerja karyawan menjadi perhatian utama di PT Madu Baru PG/PS Madukismo mengingat kualitas kinerja karyawan sangat berhubungan erat dengan kualitas perusahaan, termasuk kualitas produk yang dihasilkan. Namun dari observasi dan beberapa data yang diperoleh menunjukkan indikasi adanya kinerja beberapa karyawan yang kurang memuaskan, seperti data yang telah disajikan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Karyawan Pelaksana PT Madu Baru PG/PS Madukismo Periode Februari – Desember 2014.

NO.	BULAN	NILAI
1	Februari	7,68
2	Maret	7,77
3	April	7,61*
4	Mei	7,98
5	Juni	7,87
6	Juli	8,09
7	Agustus	7,91
8	September	8,08
9	Oktober	8,18
10	November	7,70
11	Desember	8,26**

Sumber: Bagian SDM PT Madu Baru PG/PS Madukismo bulan Februari–Desember 2014 yang diolah penulis pada Februari 2014.

*rata-rata terendah; **rata-rata tertinggi.

Keterangan Penilaian:

- 6,5 = Kurang Sekali (KS)
- 6,5 - 7,5 = Kurang (K)
- 7,5 - 8,5 = Cukup (C)
- 8,5 - 9,5 = Baik (B)
- 9,5 – 10 = Baik Sekali (BS)

Tabel 1. menjelaskan bahwa nilai rata-rata terendah untuk kinerja karyawan pelaksana PT Madu Baru PG/PS Madukismo periode Februari sampai dengan Desember 2014, berada pada bulan April dengan nilai 7,61, dan nilai tertinggi berada pada bulan Desember dengan nilai 8,26. Selain itu, prestasi kerja karyawan pelaksana PT Madu Baru PG/PS Madukismo dalam periode tersebut *stag* pada

taraf nilai “cukup” yang berada pada kisaran nilai antara 7,5 - 8,5. Nilai tersebut memang masih berada dalam kategori *point* aman. Artinya pada capaian nilai C karyawan masih dapat meningkatkan 1 *grade* pada evaluasi tahunan. Namun jika dari tahun ke tahun nilai tersebut tidak mengalami peningkatan, maka bukan tidak mungkin SDM PT Madu Baru PG/PS Madukismo akan kalah saing dari kompetitor lain. Jika hal ini terjadi, tentunya akan menjadi masalah baru untuk perusahaan.

Terlihat pula bahwa penilaian kinerja karyawan dari bulan ke bulan cukup fluktuatif meski tidak terlalu signifikan. Misalnya dari bulan Februari ke bulan Maret prestasi kinerja karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,09 poin, namun dari bulan Maret ke bulan April justru mengalami penurunan sebesar 0,11 poin. Selanjutnya prestasi kerja karyawan mengalami kenaikan lagi pada bulan April ke Mei sebesar 0,37 poin, dan lagi-lagi mengalami penurunan kembali di bulan berikutnya yaitu pada bulan Juni sebesar 0,11 poin, begitu seterusnya sampai bulan Desember.

Hasil wawancara terhadap beberapa karyawan menjelaskan bahwa hal ini dikarenakan beberapa faktor yang mempengaruhi, antara lain fasilitas/sarana prasarana yang kurang memadai, kompensasi yang kurang memuaskan, target kerja yang terlalu menekan, aturan perusahaan yang terlalu mengikat, dan kurangnya perhatian pemimpin kepada karyawan. Berikut sampel data yang diperoleh dari hasil observasi pada 16 karyawan di 8 divisi PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Tabel 2. Masalah yang Terjadi di PT Madu Baru PG/PS Madukismo

No	Masalah Yang Terjadi	Jumlah Responden
1.	Fasilitas/sarana dan prasarana perusahaan	6
2.	Kompensasi	10
3.	Target kerja	4
4.	Aturan perusahaan	3
5.	Sikap pemimpin	9

Sumber: Observasi dengan 16 karyawan di 8 Divisi PT Madu Baru PG/PS Madukismo pada Januari 2015.

Tabel 2 menunjukkan bahwa kompensasi menduduki peringkat tertinggi untuk masalah yang terjadi di PT Madu Baru PG/PS Madukismo, yaitu sebanyak 10 jawaban. Posisi ke-dua adalah masalah kepemimpinan sebanyak 9 jawaban. Posisi ke-tiga terdapat masalah sarana dan prasarana yang kurang mendukung dengan 6 jawaban, target kerja perusahaan sebanyak 4 jawaban, dan diposisi terakhir yaitu masalah aturan perusahaan yang hanya mendapat 3 jawaban. Artinya dapat disimpulkan bahwa masalah yang paling kompleks di PT Madu Baru PG/PS Madukismo adalah kompensasi dan sikap pemimpin.

Sebagai perusahaan besar, PT Madu Baru PG/PS Madukismo memiliki banyak karyawan. Masing-masing mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda. Bagi sebagian karyawan, harapan dari mereka bekerja adalah untuk mendapatkan penghasilan, yang mana penghasilan tersebut akan di pergunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masing-masing. Namun dari hasil diskusi dan tanya jawab dengan beberapa karyawan, diperoleh fakta bahwa sebagian karyawan mengeluhkan kompensasi yang mereka terima setiap bulan sudah sangat mepet untuk memenuhi kebutuhan. Efek dari harga BBM yang sudah tidak stabil, membuat semua kebutuhan pokok meningkat. Masalahnya adalah kenaikan harga pokok tidak dimbangi dengan naiknya pendapatan mereka.

Bercermin dari masalah tersebut, kompensasi merupakan faktor yang harus diperhatikan serius oleh manajemen perusahaan. Tentunya setiap organisasi/perusahaan menerapkan sistem kompensasi secara fleksibel dan bebas sesuai dengan kondisi masing-masing. Namun perlu diingat bahwa menurut Handoko (2008:155), masalah kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan, namun kompensasi juga menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan. Kompensasi penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan tidak tepat, perusahaan bisa kehilangan karyawan yang memiliki kinerja baik, dan perusahaan harus mengeluarkan biaya lagi untuk penarikan karyawan baru atau yang biasa kita sebut dengan istilah *recruitment*. Akan ada dua kemungkinan yang muncul dari *recruitment* ini. Pertama, perusahaan berhasil mendapatkan karyawan yang berkompeten, kedua perusahaan justru gagal untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten seperti yang diharapkan. Jika kemungkinan kedua yang muncul, maka sudah dipastikan perusahaan akan mengalami kerugian karena tidak dapat berkompetisi di bidang SDM dengan kompetitor. Sebaliknya, jika program kompensasi dirasa cukup adil dan kompetitif, maka perusahaan akan lebih mudah

untuk menarik karyawan yang potensial, dan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Pada akhirnya (Nugroho, 2009) perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu mempertahankan kelangsungan hidup, bahkan mampu meningkatkan profitabilitas dan meningkatkan usahanya.

Selain masalah yang berhubungan dengan kompensasi, terdapat pula masalah terkait kepemimpinan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Masalah tersebut diidentifikasi dari beberapa diskusi dan tanya jawab dengan beberapa karyawan. Hasilnya menjelaskan bahwa sebagian dari mereka merasa kurang mendapatkan perhatian dari pimpinannya. Hampir di setiap divisi, penulis mendengar keluh kesah dari sebagian karyawan bahwa pemimpin mereka kurang peka dalam mengkoordinasi. Misalnya saja ketika terdapat karyawan baru yang mengalami kesulitan atau kebingungan dalam tugasnya, justru yang membantu dan mengarahkan karyawan baru tersebut adalah teman sejawatnya, bukan pemimpinnya. Lebih fatal lagi adalah ketika salah satu diantara karyawan kurang memahami *job description*-nya, karyawan tersebut menjadi enggan untuk menanyakan kembali pada *supervisor*, karena mereka merasa canggung untuk menanyakannya kembali. Hal ini mengakibatkan hubungan antara karyawan dan pemimpin terlihat kurang harmonis.

Pada dasarnya karyawan yang merasa mendapat perhatian dari pemimpin, mereka akan bekerja lebih giat. Sebaliknya jika pemimpin tidak memiliki rasa perhatian kepada karyawan, maka kinerja karyawan akan seenaknya sendiri. Pemimpin yang mau memberi contoh baik, mengkritik, memberi pujian,

memberi dukungan dan dapat memandu dengan cara yang lebih jelas dalam pekerjaan mereka akan menumbuhkan loyalitas karyawannya.

Sutikno (2005:27) mengatakan problem yang sering timbul di perusahaan-perusahaan hampir semuanya bersumber pada ketidakpiawaian para direktur dan manajer dalam mengoptimalkan performa karyawan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa sebagian manajer Indonesia tidak berempati kepada dirinya sehingga dia tidak mungkin mampu berempati kepada anak buahnya. Dalam kurun waktu 30 tahun Sutikno (2005:28) telah mengamati bahwa dari segi kemampuan teknis di tempat kerja, para manajer Indonesia tidak kalah dibandingkan dengan para *expatriates*. Dari segi IQ (*Intelligent Quotien*) sebenarnya manajer Indonesia berimbang dengan *expatriates*, tetapi dari segi EQ (*Emotional Quotient*) kelihatannya *expatriates* lebih *mature*/dewasa/matang. Hal ini dapat dilihat pada kelemahan manajer Indonesia menerapkan empati dalam manajemen interaksi. Baik itu karena tidak memiliki kemampuan/keterampilan maupun karena kurang keberaniannya.

Oleh karena itu, suatu organisasi akan selalu membutuhkan seorang pemimpin transformasional untuk menjunjung keberhasilan organisasi atau perusahaan. Sistem manajemen sebaik dan secanggih apapun tidak akan dapat berjalan jika tidak ada orang yang berani menggerakkan dan memimpin proses manajemen tersebut. Kebutuhan akan pemimpin transformasional semakin mendesak manakala muncul tuntutan-tuntutan yang baru akibat dari perkembangan. Seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas untuk menciptakan suatu misi yang dapat membawa organisasi atau perusahaan

mewujudkan visinya. Menurut (Sutikno, 2005:27) pada umumnya semua karyawan ingin melakukan yang terbaik dalam bekerja, maka peran atasan mereka sangat menentukan apakah mereka akan menjadi karyawan yang produktif dan berdisiplin tinggi ataukah hanya akan menjadi pecundang.

Pada penelitian sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Mashudi (2009) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Golongan I dan II Pabrik Gula Tjoekir Jombang)”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan golongan I dan II pabrik gula Tjoekir Jombang. Penelitian oleh Wati (2013) dalam skripsinya, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati)”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati. Penelitian yang dilakukan oleh Repie & Adnyani (2015) dalam jurnal manajemen, dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan kompensasi finansial terhadap kinerja

karyawan, variabel yang berpengaruh dominan adalah kompensasi finansial. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik dan penerapan kompensasi yang kompetitif akan meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini penulis memiliki alasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT Madu Baru PG/PS Madukismo).”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada, antara lain:

1. Capaian prestasi kerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo periode Februari-Desember 2014 masih *stagnan* pada nilai “C”.
2. Prestasi kerja yang dicapai karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo periode Februari-Desember 2014 masih fluktuatif dan belum stabil.
3. Kurangnya perhatian pemimpin kepada karyawannya.
4. Beberapa pemimpin divisi kurang peka dalam mengkoordinasi karyawannya.
5. Karyawan kurang puas dengan kompensasi yang mereka terima setiap bulannya.
6. Faktor kompensasi dan faktor kepemimpinan menjadi masalah terbesar yang muncul di PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

7. Masalah sarana dan prasarana yang kurang memadai dan target pekerjaan yang mengikat menjadi faktor masalah tambahan dalam menunjang kinerja karyawan Madukismo saat ini.
8. Beberapa karyawan masih kurang memahami pekerjaannya masing-masing dan enggan untuk menanyakan langsung pada atasan.
9. Masalah-masalah yang timbul dalam perusahaan hampir semuanya bersumber pada ketidakpiawaian para direktur dan manajer dalam mengoptimalkan performa karyawan.
10. Kompensasi yang tidak kompetitif akan menyebabkan perusahaan kehilangan karyawan potensial dan pada akhirnya akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

C. Batasan Masalah

Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan, ada beberapa faktor yang dapat ditempuh misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif pemberian motivasi, dan peran pemimpin dalam mengorganisasi bawahannya. Agar hasil penelitian mendapatkan hasil yang lebih fokus, penulis membatasi masalah tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipilih karena pada perusahaan industri kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai visinya.

D. Perumusan Masalah

Dalam mencapai target yang telah diberikan, perusahaan dituntut agar dapat memaksimalkan semua sumber daya yang dimiliki. Peranan kinerja sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan, dirasakan penting dan merupakan ujung tombak dalam meraih keunggulan kompetitif. Untuk mencapai hasil kerja yang optimal maka gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi haruslah dilaksanakan dengan optimal, mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia. Atas dasar pertimbangan permasalahan serta asumsi tersebut, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih lanjut dan memberikan informasi secara empiris tentang seberapa besar pengaruh:

1. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.
2. Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

3. Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan dibidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi masalah serupa.

4. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang

menyangkut gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kinerja karyawan.

BAB II KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya, Singh *et.al*, (dalam Maulizar, Musnadi dan Yunus, 2012:60). Searah dengan pendapat tersebut (Maulizar, 2012:61) menyimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Rivai dan Sagala (2011:177), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Prawirosentono (1999:2), kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi lembaga atau perusahaan tersebut.

Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan

kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan, merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok karyawan dan atasan mempunyai kinerja yang lebih baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang lebih baik pula, Prawirosentono (1999:3).

b. Pengukuran Kinerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja karyawan, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Faustino Gomes (dalam Nugroho, 2006:20) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*). Dalam kriteria pengukuran ini, tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO). Keuntungannya adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktik kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif.
- 2) Pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada kuantitatif

yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi.

Mahmudin (dalam Dharmawan, 2011:34) menambahkan variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja selain kedua faktor diatas yaitu pelaku (*input*).

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Wirawan (dalam Wijonarko, 2014:10) mengatakan, kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- 5) Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- 6) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (dalam Dharmawan 2011:37), kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut.

- 1) Faktor individual yang terdiri dari; kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari; persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari; sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

d. Indikator Kinerja

Untuk mengetahui sejauh mana kualitas kinerja karyawannya, maka perusahaan perlu mengukur kinerja karyawan. Untuk mengukur kinerja karyawan, dibutuhkan indikator-indikator yang berhubungan dengan kinerja karyawan pula. Banyak persepsi yang menjelaskan mengenai indikator kinerja karyawan. Wibowo (2011:101-105) mengungkapkan, terdapat tujuh indikator kinerja, antara lain:

- 1) Tujuan. Tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.
- 2) Standar. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang akan dikatakan berhasil apabila mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
- 3) Umpan Balik. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasil dapat dilakukan perbaikan kinerja.

- 4) Alat atau Sarana. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan dengan sebagaimana mestinya.
- 5) Kompetensi. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja.
- 6) Motif. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disintetif.
- 7) Peluang. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Pendapat lain mengenai indikator kinerja karyawan menurut Sumamora dan Heryanto (dalam Khoiriah, 2009:18) yaitu:

- 1) Loyalitas, adalah kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.
- 2) Tanggung jawab, adalah rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan risiko dari pekerjaan tersebut.

- 3) Keterampilan, adalah kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sedangkan Bernadin dan Russell (dalam Riani, 2011:100) berpendapat lain dalam menyusun indikator kinerja, antara lain sebagai berikut:

- 1) *Quantiti Of Work*. Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality Of Work*. Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge*. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- 4) *Creativeness*. Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperatian*. Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability*. Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative*. Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities*. Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Referensi lain yang menjelaskan tentang indikator kinerja, diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Chishty *et.al* (2010). Menurutny, mengukur apakah karyawan berkinerja baik pada pekerjaan mereka, merupakan tugas yang sulit, karena masing-masing kriteria pengukuran kinerja karyawan dapat bervariasi berdasarkan sifat pekerjaan, jenis organisasi dan sektor organisasi. Pengukuran kinerja bagi karyawan

manajerial akan relatif berbeda dari karyawan non-manajerial. Secara umum, kinerja diukur dari:

- 1) Prestasi dari tugas dan kewajiban yang disebutkan dalam deskripsi pekerjaan.
- 2) penyelesaian tugas dalam jangka waktu tertentu.
- 3) Ketepatan waktu di tempat kerja.
- 4) Pengidentifikasian masalah yang relevan.
- 5) Pemecahan masalah.

Dari tiga pendapat yang menjelaskan indikator kinerja karyawan, penulis mengambil indikator kinerja karyawan dari penelitian Chishty *et.al* (2010) untuk dijadikan sebagai indikator penelitian variabel dependen, yaitu kinerja karyawan.

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Masalah kepemimpinan merupakan tema yang sering dibicarakan oleh masyarakat pada umumnya. Terlebih dikalangan organisasi dan perusahaan, karyawan membutuhkan sosok yang mempunyai kelebihan-kelebihan yang dapat memberi pengaruh positif untuk kinerja mereka, yang pada ahirnya sosok tersebut akan menjadi pusat perhatian dan panutan karena karismanya.

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gorda (dalam Artana 2012:68) mendefinisikan pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan sifat atau karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan

tanggungjawabnya dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya Lok dan Crawford (dalam Maulizar dkk, 2012:61) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai,2005:30). Pendapat lain untuk semakin menguatkan definisi gaya kepemimpinan adalah yang dikemukakan oleh Mariam (2009:26), bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas bawahannya.

Pada dasarnya pemimpin yang berhasil bukanlah pemimpin yang mencari kekuasaan untuk diri sendiri, melainkan mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak untuk mencapai cita-cita bersama. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pola pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai Maulizar dkk (2012:62).

b. Tipe Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan sumber yang diperoleh, terdapat tiga bentuk tipe kepemimpinan dalam pola hubungan pemimpin dan bawahan yang dikemukakan oleh Marshall dan Molly (2011:72-77), diantaranya yaitu kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

1) Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin yang karismatik merupakan pemimpin yang dirancang untuk membuat orang lain bergantung penuh kepadanya. Pemimpin karismatik secara persis memberikan apa yang dicari oleh orang-orang yang memiliki ketergantungan. Pemimpin karismatik merupakan pribadi yang sangat berkuasa sebagai tempat bergantung, yang kekuasaannya secara *magic* bisa digabungkan kedalam diri para pengikutnya. Pemimpin karismatik juga dicirikan memiliki penyakit kepribadian narsistik melampaui kadar yang sehat. Mereka menggunakan disfungsi mereka untuk menguntungkan diri mereka sendiri, dengan mencari dan mengharapkan orang lain untuk menutupi kesalahannya. Yang perlu digaris bawahi adalah bahwa pemimpin karismatik sangat egois. Mereka tidak mengembangkan tujuan organisasi dengan baik, perhatian utama mereka bukan pengikut atau organisasi, melainkan hanya pada dirinya (Marshall dan Molly, 2011:73-76).

2) Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bycio *et.al* (1995) serta Koh *et.al* (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan (Maulizar, Musnadi dan Yunus, 2012:62). Yang perlu digarisbawahi, ekspektasi dari pemimpin transaksional adalah untuk mendapatkan imbalan dan atau menghindari hukuman (Marshall dan Molly, 2011:72-73).

3) Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2008:90). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*Beliefs*), sikap dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan yang ditetapkan, Humphyers, 2002; lie *et al.*, 2003; Rafferti & Griffin, 2004; Yammarino *et al.*, 1993 serta Humphreys, 2002 (dalam Nugroho, 2006:25) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*). *Idealized influence* merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama, Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004 (dalam Nugroho, 2006:26).

Hasil dari tipe kepemimpinan transformasional adalah tindakannya independen dan kinerjanya dituntun oleh internalisasi nilai-nilai bersama. Pemimpin transformasional mengetahui bagaimana membantu orang lain untuk mengembangkan dan mengerahkan motif-motif kekuasaan. Pemimpin transformasional tahu bagaimana memberdayakan orang lain. Aspek penting dari pekerjaan pemimpin transformasional

adalah mentransformasi para pengikutnya menjadi para pemimpin yang efektif (Marshall dan Molly, 2011:76-77).

Dari penjelasan ketiga tipe kepemimpinan dalam pola hubungan pemimpin dan bawahan tersebut, penulis berkonsentrasi untuk memilih gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen untuk dijadikan sebagai variabel penelitian. Bass dan Ruth (dalam Wijonarko, 2014:12-13) mengemukakan, terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut:

- a) Pengaruh Idealis (*Individualized Influence*). Pemimpin mendapat standar tinggi dari tingkah laku, moral dan etika serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok untuk pencapaian bersama.
- b) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*). Pemimpin bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikut, mengkomunikasikan visi, komitmen pada tujuan organisasi, dan mengarahkan upaya-upaya pengikut.
- c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Pemimpin merangsang para bawahan untuk berfikir secara kreatif dan inovatif, dengan memberikan asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang telah lampau untuk diselesaikan oleh bawahan dengan cara baru. Pemimpin bersikap proaktif, kreatif dan inovatif dalam mengambil gagasan, memiliki ideologi yang radikal dan melakukan pencarian gagasan dalam memecahkan masalah.
- d) Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*). Secara pribadi pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor, hal ini guna meningkatkan kebutuhan dan kemampuan bawahan kepada tingkat yang lebih tinggi.

Keempat karakteristik tersebut selanjutnya dijadikan bahan acuan untuk membuat indikator penelitian. Indikator dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009:51-59) yang telah diuji dan disesuaikan dengan dimensi yang dikemukakan oleh Bass dan Ruth. Dalam penelitiannya indikator kepemimpinan transformasional diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a) Meningkatkan percaya diri.
- b) Implementasi visi.
- c) Kreatifitas.
- d) Nyaman bekerja dengan atasan.
- e) Meningkatkan potensi diri.
- f) Motivasi bawahan.
- g) Perhatian secara pribadi.
- h) Mendorong bawahan.

Delapan indikator tersebut dijadikan acuan dalam menyusun item pernyataan yang akan disebar kepada responden penelitian. Indikator-indikator tersebut akan sekaligus dijadikan sebagai indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya. Alasan ini membuat banyak organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang

relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompensasi sesuai kebutuhan, Bangun (dalam Kadarisman, 2012:43).

Menurut Wibowo (2011:348), kompensasi merupakan kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Wibowo juga mengatakan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kadarisman (2012:1), mengemukakan kompensasi adalah apa yang seseorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang, namun ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:207), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi 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 bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Rivai dan Sagala (2011:212) mengemukakan Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus dan komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi

finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, penghargaan diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

1) Upah dan gaji

Upah biasanya diberikan kepada pekerja tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sementara gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawab terhadap pekerjaan tertentu dari pekerjaan pada tingkatan yang lebih tinggi. Pemberian upah dapat lebih bervariasi tergantung dari sifat dan jenis pekerjaannya. Menurut waktu upah diberikan dalam ukuran harian, mingguan, dua mingguan dan sebagainya,. Namun upah juga dapat diberikan atas dasar prestasi dan produksinya, seperti pembayaran upah per unit produksi atau jasa yang dihasilkan atau berdasarkan terselesaikannya suatu unit pekerjaan tertentu (Wibowo, 2011:352).

2) Insentif

Werther dan Davis dalam Wibowo (2011:355) menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a) *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- b) *Production bonus* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan.
- c) *Commissions* merupakan presentasi harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.

- d) *Maturity Curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang dirangking menjadi: *marginal, below average, average, good, outstanding*.
- e) *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
- f) *Pay-for-knowledge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menimbulkan inovasi.
- g) *Non-maturity incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertivikat, liburan dan lain-lain.
- h) *Executive incentives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- i) *International incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

3) Penghargaan

Wibowo (2011:367) menyatakan penghargaan dapat dibedakan atas penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik.

- a) Penghargaan Ekstrinsik, yaitu penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja, mencakup penghargaan finansial seperti; upah dan gaji, serta jaminan sosial, penghargaan interpersonal seperti: rekognisi atau pengakuan, dan promosi jabatan.
- b) Penghargaan Intrinsik, yaitu bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan, Gibson, Invancevich, dan Donnelly (dalam Wibowo, 2011:369).

4) Tunjangan

Tunjangan merupakan komponen kompensasi finansial tidak langsung, yang meliputi semua imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (gaji, upah, komisi), Simamora (dalam Dharmawan, 2011:52). Berikut ini bentuk-bentuk tunjangan menurut (Wibowo, 2011:374) antara lain:

- a) *Retirement Plan*, rencana pensiun pekerja.
- b) *Cafeteria benefits plan*, suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu per pekerja, tapi mereka boleh memilih variasi dari bentuknya.
- c) Liburan
- d) *Best performer*, karyawan terpilih untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

Dari keempat jenis kompensasi yang telah dijelaskan diatas, PT Madu Baru PG/PS Madukismo menerapkan tunjangan, insentif dan penghargaan sebagai bentuk kompensasi yang diberikan untuk karyawannya. Oleh karena itu, penulis menetapkan tunjangan, insentif dan penghargaan sebagai indikator dalam penelitian ini. Indikator tersebut diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Dharmawan (2011:147).

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Tohardi, 2002 (dalam Dharmawan, 2011:55) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- 1) Kinerja

Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat *output*, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

2) Kemampuan untuk membayar

Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil bila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.

3) Kesediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mempunyai kemampuan membayar kompensasi, tapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesediaan membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak perusahaan, maka kompensasi akan cenderung tinggi, demikian sebaliknya bila penawaran tenaga kerja ke perusahaan banyak (*oversupply*) maka pembayaran kompensasi cenderung rendah.

5) Organisasi karyawan

Organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi.

6) Peraturan dan perundang-undangan

Adanya peraturan perundang-undangan yang ada mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misal berlakunya kebijakan pemberian Upah Minimal Regional (UMR).

d. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan-tujuan pemberian kompensasi menurut Handoko (dalam Dharmawan, 2011: 54), antara lain sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan diantara karyawan.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis. Organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian yang menyangkut pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mashudi (2009) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Golongan I dan II Pabrik Gula Tjoekir Jombang)”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan golongan I dan II pabrik gula Tjoekir Jombang.
2. Penelitian oleh Wati (2013) dalam skripsinya, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati)”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Dito (2010) dalam skripsinya yang berjudul “pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier dan intervening. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Repie & Adnyani (2015) dalam jurnal manajemen, dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, variabel yang berpengaruh dominan adalah kompensasi finansial.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan yang bermakna merupakan cerminan dari kepemimpinan transformasional. (Marshall & Molly, 2011:9) mengatakakan bahwa pemimpin yang bermakna adalah pemimpin yang memiliki rasa perhatian dan bisa melayani bawahannya. Sedangkan (Rivai, 2004) menyimpulkan pemimpin adalah bumbu/penyedap yang kuat

dalam suatu organisasi. Mengapa? Karena pada dasarnya semua orang sudah dapat dipastikan akan mengamati setiap gerak, gaya dan tingkah laku pemimpin tersebut. Secara tidak sadar orang-orang yang ada disekitarnya akan memperoleh emosi, ketika pemimpin yang mereka senangi memberikan contoh. Pada dasarnya pemimpin yang mau memberi contoh baik, mengkritik, memberi pujian, memberi dukungan dan dapat memandu dengan cara yang lebih jelas dalam pekerjaan mereka akan menumbuhkan loyalitas dan respon positif dari karyawannya.

Pemimpin di PT Madu Baru PG/PS Madukismo cukup menjadi pengaruh untuk para karyawannya. Situasi dan kondisi menjelaskan bahwa kebanyakan karyawan yang merasa mendapat perhatian oleh pemimpin, mereka akan bekerja lebih teliti dan lebih giat. Sebaliknya karyawan yang merasa kurang mendapat perhatian dari pemimpin, maka kinerja mereka akan terlihat lebih bersantai-santai dan seenaknya sendiri. Hal tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan demi tercapainya kinerja karyawan yang lebih baik. Dari uraian tersebut maka;

Hipotesis ke-1 yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Saydam (dalam Kadarisman, 2012:108) mengatakan bahwa kegiatan sumber daya manusia selanjutnya setelah karyawan diangkat dan ditempatkan untuk melakukan pekerjaan, adalah memikirkan perlunya atau pentingnya pemberian kompensasi kepada para karyawan tersebut. Pemberian kompensasi yang satimpal dan tepat waktu merupakan hal yang paling didambakan oleh setiap karyawan. Hal tersebut tentunya

juga sangat diinginkan oleh karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Sebagian besar dari mereka mengartikan bahwa bekerja adalah untuk menghasilkan uang yang bisa dimanfaatkan untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari keluarganya, karena memang pada kenyataannya tujuan utama kebanyakan orang bekerja adalah untuk mendapatkan kompensasi.

Mathis dan Jacson (dalam Dito: 2010) mengatakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Pernyataan tersebut kemudian diperkuat oleh Prawirosentono (1999:3) yang mengatakan bahwa gaji dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. sehingga dari kedua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa adanya kompensasi yang setimpal bukan saja dapat memengaruhi kondisi material para karyawan, juga akan menentramkan batin karyawan tersebut untuk bekerja lebih tekun dan lebih inisiatif. jika, pemberian kompensasi tidak memadai, tentunya akan meresahkan karyawan dan menurunkan gairah kerja, sehingga prestasi karyawan akan merosot. Oleh karena itu maka;

Hipotetesis ke-2 yaitu kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Waridin dan Guritno (dalam Kusumawati:2008) menunjukkan bahwa perilaku (misalnya pola dan gaya) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dan pegawai. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa untuk mencapai kinerja optimal dibutuhkan pemimpin yang dapat memengaruhi kinerja bawahan. Penerapan gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan, karena penerapan gaya kepemimpinan

yang tepat akan menumbuhkan karyawan yang loyal, sedangkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan menghasikan kinerja yang maksimal.

Gaya kepemimpinan yang tepat dan seharusnya diterapkan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo adalah gaya kepemimpinan transformasional. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, kreatif dan penuh simpatik, tentunya akan mampu menciptakan sistem yang baik pula dalam perusahaan, termasuk pada sistem pemberian kompensasi untuk karyawan, mengingat salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui kompensasi.

Hai tersebut diperkuat oleh pendapat Richard S Sloma (dalam Prawirosentono, 1999:9-10) Dalam bukunya yang berjudul "*How To Measure Manajerial Performance*", *Mcmillan Publishing Co, Inc, New York (1980)*, mengatakan bahwa pimpinan perusahaan selalu memberikan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun penghargaan lain, agar para karyawan (khususnya bawahan) bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Artinya, pemimpin transformasional selalu mempunyai cara-cara yang menarik untuk menciptakan semangat kerja karyawannya, salah satunya melalui strategi pemberian kompensasi yang menarik, antara lain dengan memberikan insentif maupun penghargaan.

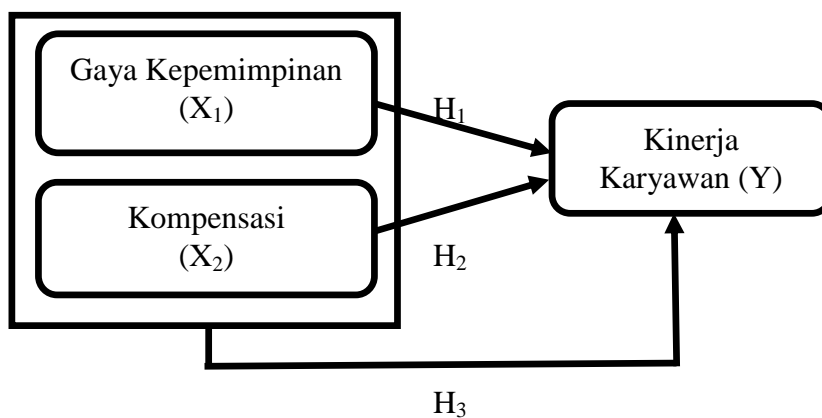
Jadi, pemimpin yang baik akan selalu memahami apa yang dibutuhkan bawahan serta mengerti apa yang selalu membuat bawahannya semangat dalam bekerja, salah satunya menciptakan sistem kompensasi yang menarik. Semakin puas karyawan dalam menerima kompensasi dari perusahaan, maka semakin bergairah pula karyawan dalam bekerja. Hal

ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan kompensasi saling melengkapi dalam upaya mendukung kinerja karyawan. Dari uraian tersebut maka;

Hipotesis ke-3 yaitu Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka paradigma penelitian ini akan ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan:

- H₁ : Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
- H₂ : Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
- H₃ : Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, dan kerangka berpikir, maka formulasi hipotesis yang diajukan untuk diuji kebenarannya dalam penelitian yang dilaksanakan di PT. Madu Baru PG/PS Madukismo, yaitu:

- H₁: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H₂: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H₃: Gaya kepemimpinan transformasional dan Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu mencari sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Sedangkan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

Pendekatan kuantitatif yaitu metode mengolah data untuk menggambarkan keadaan perusahaan yang kemudian dilakukan analisis berdasarkan data yang ada. Penelitian ini merupakan penelitian tentang sesuatu atau peristiwa yang telah terjadi tanpa ada manipulasi langsung terhadap variabel dan tanpa menciptakan kondisi tertentu.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat

Penelitian ini dilaksanakan di PT Madu Baru PG/PS Madukismoyang beralamat dikalurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten bantul, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Waktu

Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2015 sampai selesai.

C. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan batasan-batasan yang dipakai untuk menghindari interpretasi berbeda dari variabel yang dipakai. Berdasarkan teori-teori yang telah di kemukakan, maka definisi operasional masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang karyawan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Variabel Independen (X)

a. Gaya kepemimpinan transformasional (X_1)

Dalam hal ini, pemimpin PT Madu Baru PG/PS Madukismo harus mampu menjadi pemimpin yang transformasional, yaitu mampu menyatukan seluruh karyawannya dan mampu mengubah keyakinan (*Beliefs*), sikap dan tujuan pribadi masing-masing karyawannya demi mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

b. Kompensasi (X_2)

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Madu Baru PG/PS Madukismo yang tersebar di delapan divisi, yaitu divisi SDM dan umum, divisi akuntansi keuangan, divisi satuan pengawas intern (SPI), divisi pemasaran, divisi instalasi, divisi tanaman, divisi pabrikasi dan divisi pabrik spirtus, berjumlah 382 karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportional random sampling*. Metode *Proportional random sampling*, yaitu dengan metode pemilihan sampel di mana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) merekomendasikan ukuran sampel minimal berkisar antara 100 sampai 200 observasi tergantung dari jumlah indikator yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-20 kali jumlah indikator yang diestimasi. Dalam penelitian ini terdapat 20 item pertanyaan, maka jumlah sampel yang diambil adalah 20×5 sampai dengan 20 yaitu 100-400 sampel. Dari kriteria jumlah sampel tersebut, peneliti mengambil sampel

sebanyak 120 karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo untuk diteliti. Sedangkan jumlah sampel yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas sebanyak 50 responden.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Responden menjawab dengan memberi tanda tertentu sesuai dengan jawaban responden pada kolom jawaban yang disediakan. Daftar pertanyaan mencakup variabel independen dan dependen. Dalam hal ini variabel independen adalah gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Skala yang digunakan adalah skala ordinal atau skala LIKERT.

F. Instrumen Penelitian

Penelitian ini mengadopsi instrumen penelitian yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya yang telah diuji validitas dan reabilitas oleh penguji pada penelitian sebelumnya. Instrumen pada penelitian ini berupa angket/kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang telah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih, dimana terdapat tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kinerja karyawan.

Kuesioner terkait gaya kepemimpinan transformasional diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009) yang berisi 8 pernyataan, dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya

Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening”, dengan contoh pernyataan yaitu, “Atasan saya membuat saya bangga bergaul dengan dia”.

Kuesioner terkait kompensasi diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Dharmawan(2011) berisi 7 pernyataan, dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar”, dengan contoh pernyataan yaitu“Tunjangan Operasional yang diberikan sesuai dengan tugas karyawan”.

Kuesioner untuk variabel kinerja karyawan diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Chishty (2010) yang berisi 5 item pernyataan dengan judul “*Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan*”, dengan contoh pernyataan yaitu“Anda memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan”.

Tabel 3.
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variable (dimensi)	Indikator	No Butir	Hasil penelitian terdahulu
1.	Gaya Kepemimpinan transformasional (Rani Mariam: 2009)	• Meningkatkan percaya diri	1	= 0,787
		• Implementasi visi	2	
		• Kreativitas	3	
		• nyaman bekerja dengan atasan	4	
		• meningkatkan potensi diri	5	
		• memotivasi bawahan	6	
		• Perhatian Pribadi.	7	
		• Mendorong bawahan	8	
2.	Kompensasi (I Made Yusa Dharmawan: 2011)	• Tunjangan	1, 2, 3	= 0,941
		• Insentif	4, 5	
		• Penghargaan	6, 7	
3.	Kinerja karyawan (Saed Ul Hassa Chisty, dkk:2010)	• Prestasi	1	NA
		• Penyelesaian tugas	2	
		• Ketepatan waktu hadir	3	
		• Pengidentifikasian masalah	4	
		• Pemecahan masalah	5	

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala LIKERT. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dalam skala likert variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian

indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Tabel 4.
Bobot kriteria jawaban skala likert

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	4
S	Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Skala LIKERT yang digunakan pada variabel penelitian ini telah dimodifikasi dengan alternatif empat jawaban. Modifikasi tersebut dipilih oleh penulis berdasarkan pernyataan Nasution (2001:62-63) (dalam Gunawan, 2005:43) yang menyatakan bahwa jumlah pilihan pada skala Likert dapat ditentukan berdasarkan pertimbangan peneliti. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka peneliti memilih menggunakan skala Likert dengan empat alternatif jawaban karena peneliti ingin melihat kecenderungan subjek ke salah satu arah/kutub. Selain itu, alasan penulis menggunakan alternatif empat jawaban pada skala Likert adalah untuk menghindari jawaban bias dari responden.

G. Uji Coba Instrumen Penelitian

Sebelum digunakan dalam penelitian, kuesioner harus melalui tahap pengujian terlebih dahulu. Uji coba instrumen digunakan untuk mengetahui apakah instrumen benar-benar dapat digunakan sebagai alat ukur atau tidak, karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap benar tidaknya data dan menentukan kualitas hasil penelitian. Uji coba instrumen dalam penelitian ini

dilakukan terhadap 50 responden. Menurut Arikunto (2002), instrumen penelitian yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk mengetahui validitas instrumen penelitian. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah analisis yang menunjukkan operasionalisasi variabel atau konstruk penelitian menjadi indikat-indikator terukur yang dirumuskan dalam bentuk persamaan atau diagram tertentu. (Sekaran dan Bougie, 2013).

Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat diukur melalui faktor loading dengan bantuan *SPSS 20.00 for Windows*. *Factor loading* adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya. Jika nilai *factor loading* lebih besar atau sama dengan 0,5 (0,5) maka indikator yang dimaksud valid dan berarti bahwa indikator tersebut signifikan dalam mengukur suatu konstruk (Anderson dan Garbing, 1988).

Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan *Uji Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan $> 0,5$ berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Uji validitas penelitian ini meliputi *convergent validity* dan *divergent validity*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity diukur berdasarkan nilai faktor loading dan AVE. *Convergent validity* digunakan untuk mengecek nilai *loading* item pertanyaan untuk masing-masing konstruk. Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0.5. Berikut ringkasan hasil uji validitas instrumen ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

ITEM	LOADING FACTOR
GKT1	,636
GKT2	,654
GKT3	,712
GKT4	,934
GKT5	,766
GKT6	,729
GKT7	,645
GKT8	,688
AVE	,720

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi

ITEM	LOADING FACTOR
Kompensasi 1	,584
Kompensasi 2	,792
Kompensasi 3	,859
Kompensasi 4	,632
Kompensasi 5	-
Kompensasi 6	,851
Kompensasi 7	,623
AVE	,723

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

ITEM	LOADING FACTOR
Kinerja karyawan 1	,713
Kinerja karyawan 2	,828
Kinerja karyawan 3	,656
Kinerja karyawan 4	,985
Kinerja karyawan 5	,682
AVE	,773

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Dalam penelitian ini terdapat 20 item pernyataan, namun terdapat 1 item yang dinyatakan tidak valid pada variabel kompensasi dikarenakan nilai *factor loading* kurang dari 0,5. Sehingga tersisa 19 item pernyataan yang dinyatakan valid yang akan dianalisis lebih lanjut.

Nilai *loading factor* tiap variabel gaya kepemimpinan transformasional berkisar antara 0,636 sampai dengan 0,934. Nilai *loading factor* tiap item variabel kompensasi berkisar antara 0,584 sampai dengan 0,859. Nilai *loading factor* untuk tiap item kinerja karyawan berkisar antara 0,656 sampai dengan 0,985. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel item variabel konsisten dengan apa yang dinyatakan Anderson and Gerbings (1986). 19 item pernyataan yang dinyatakan valid akan dianalisis lebih lanjut. Nilai AVE dapat dilihat pada tabel 9. AVE dari gaya kepemimpinan transformasional adalah 0,720, kompensasi 0,723, dan kinerja karyawan 0,773 adalah lebih dari 0,5. Oleh sebab itu konsistensi internal konstruk dapat diterima (Fornell dan Leker, 1981).

Analisis korelasi menunjukkan tentang derajat (seberapa kuat) hubungan antara 2 variabel atau lebih. Koefisien korelasi (0,00 – 1,99 = sangat rendah; 0,200 – 0,399 = rendah; 0,400 – 0,599 = sedang; 0,600 – 1,000 = sangat kuat) merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuat hubungan (Spearman, 1904). Dari tabel 9 dapat disimpulkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen memiliki hubungan yang rendah dan signifikan dengan gaya kepemimpinan transformasional sebesar (0.317**, ** $p < 0.001$, rendah) (Spearman, 1904). Begitu pula kinerja karyawan memiliki hubungan yang rendah dan signifikan dengan kompensasi sebesar (0.381***, *** $p < 0.001$, rendah) (Spearman, 1904). Ringkasan hasil uji validitas instrumen dengan korelasi analisis, ditunjukkan pada tabel 9.

b. *Divergent validity*

Divergent validity diukur berdasarkan *correlation matrix* dan *discriminant validity*. *Discriminant validity* meliputi nilai korelasi dan reliabilitas diantara dua konstruk yang digunakan untuk menaksir konstruk mana yang saling tumpah tindih. Nilai *discriminant validity* harus kurang dari 0.85 (Campell dan Fiske, 1959). Nilai *discriminant* ditunjukkan pada tabel 8. berikut:

Tabel 8. *Average Variance Extrcted, Square Correlation and Discriminant validity*

	Variabel	1	2	3
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,720	0,103	0,100
2	Kompensasi	0,359	0,723	0,145
3	Kinerja Karyawan	0,355	0,430	0,773

Sumber: Data diolah tahun 2015

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

Discriminant validity ditunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

Tabel 9. Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Correlations dan Cronbach Alpha

		Std.									
		Mean	Deviation	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1	Usia	2,2793	1,05461	-							
2	Jeniskelamin	1,1622	,37027	-	-,164						
3	Pendidikan	2,6306	,99021	-	-,492 ^{***}	,239 [*]					
4	Masa Kerja Gaya	1,7568	,88643	-	,744 ^{***}	-,128	-,476 ^{***}				
5	Kepemimpinan Transfornasional	3,0000	,39957	,720	,208 [*]	-,038	-,146	,170	,904		
6	Kompensasi	2,8033	,56327	0,723	-,060	-,005	-,077	,125	,321 ^{**}	,886	
7	Kinerja karyawan	3,0342	,46778	0,773	,087	-,095	-,027	,090	,317 ^{**}	,381 ^{***}	,884

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias dan menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran dan Bougie, 2013). Untuk mengukur reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan nilai koefisien *cronbach alpha*. Nilai koefisien *cronbach alpha* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas dengan konsistensi yang tinggi.

Indikator pengukuran reliabilitas menurut Cortina (1993) yang membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria *alpha* sebagai berikut:

- a. 0.80 – 1,0 = reliabilitas baik
- b. 0,60 - 0,79 = reliabilitas diterima
- c. < 0,60 = reliabilitas buruk

Dengan kata lain suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Cronbach, 1991). Berikut hasil uji reliabilitas kuesioner yang telah disajikan dalam tabel 10.

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,904	> 0,60	Reliabilitas baik
Kompensasi	0,886	> 0,60	Reliabilitas baik
Kinerja karyawan	0,884	> 0,60	Reliabilitas baik

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Data tersebut menjelaskan bahwa hasil uji reliabilitas semua item pernyataan dan tiga variabel yang akan diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Cronbach, 1991).

H. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisa data satu persatu yang didasarkan pada jawaban responden yang dihimpun berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden selama penelitian berlangsung. Deskripsi data yang disajikan meliputi Mean (M), Median (Me), Modus (Mo), dan Standar deviasi (SD). Cara pengkategorian data tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Tinggi = mean + 1 SD X
- b. Sedang = mean – 1SD $X < \text{mean} + 1SD$
- c. Rendah = $X < \text{mean} - 1SD$

2. Pengujian Prasarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas.

a. Uji Normalitas.

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Pengujian normalitas dalam penelitian ini dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*. Uji statistik sederhana yang sering digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari *Kolmogorov-Smirnov*, dengan pedoman sebagai berikut:

- 1) H_0 diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* $> level\ of\ significant$ ($\alpha = 0,05$), sebaiknya H_a ditolak (Nugroho, 2005).
- 2) H_0 ditolak jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* $< level\ of\ significant$ ($\alpha = 0,05$), sebaiknya H_a diterima (Nugroho, 2005).

b. Uji Linieritas

Uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak. Uji ini biasanya digunakan sebagai persyaratan dalam analisis korelasi atau regresi linier. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *test of linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linier bila signifikansi lebih dari 0,05 (Ghozali, 2009).

c. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linier antara variabel independen model regresi (Ghozali, 2009). Adapun persyaratan yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai $VIF \leq 10$, Frisch (dalam Strom, 1998).

I. 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). Melalui langkah ini akan diambil suatu kesimpulan untuk menerima atau menolak hipotesis yang diajukan.

d. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh yang ada antara gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Persamaan umum regresi berganda yaitu:

$$Y = C + X_1 + X_2 + R$$

Dimana:

X_1 = gaya kepemimpinan transformasional

X_2 = kompensasi

Y = kinerja karyawan

C = konstanta

= konstanta regresi

R = residual

e. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2009). Peneliti menggunakan *adjusted* R^2 untuk mengevaluasi mana model regresi terbaik. Nilai R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambah ke dalam model.

Koefisien determinasi (R^2) dinyatakan dalam persentase yang nilainya berkisar antara $0 < R^2 < 1$. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Hasil penelitian yang terkumpul diolah dan dianalisis dalam bab ini.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum obyek penelitian, analisis deskriptif, analisis regresi, dan pengujian hipotesis. Analisis ini digunakan sesuai dengan perumusan model dan permasalahan yang ada. Selain analisis tersebut pada bab ini akan menyajikan karakteristik responden, pengkategorian variabel penelitian, pengujian prasarat analisis, dan pembahasan.

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pabrik Gula Madukismo adalah salah satu pabrik gula dan pabrik alkohol atau spiritus di Daerah Istimewa Yogyakarta yang mengemban tugas untuk mensukseskan program pengadaan pangan nasional khususnya gula pasir. Sebagai perusahaan padat karya banyak menampung tenaga kerja dari Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Pabrik ini dibangun tahun 1955, atas prakarsa Sri Sultan Hamengkubuwono IX. Tanggal 29 Mei 1958 pabrik ini diresmikan oleh presiden RI pertama Ir. Soekarno, dan mulai memproduksi sebagai pabrik gula tahun 1958. PG Madukismo berlokasi di atas bangunan pabrik gula Padokohan (satu diantara 17 pabrik gula di DIY yang dibangun pada pemerintahan Belanda tetapi dibumihanguskan pada masa pemerintahan Jepang) yang terletak di desa Padokohan, Kelurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Madu Baru PG/PS Madukismo perusahaan agro industri yang unggul di Indonesia dengan menjadikan petani sebagai mitra sejati. Misi Madu Baru PG/PS Madukismo adalah menghasilkan gula dan ethanol yang berkualitas untuk memenuhi permintaan masyarakat industri di Indonesia. Menghasilkan produk dengan memanfaatkan teknologi maju yang ramah lingkungan, dikelola secara profesional dan inovatif, memberikan pelayanan prima kepada pelanggan serta mengutamakan kemitraan dengan petani, serta mengembangkan produk baru yang mendukung produk inti. Memempatkan karyawan dan *stake holders* lainnya sebagai bagian terpenting dalam proses penciptaan keunggulan perusahaan dan pencapaian *share holders values*. (Syah, 2013).

B. Hasil Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan cara peneliti mendistribusikan kuesioner terkait gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kinerja karyawan kepada karyawan tetap yang tersebar di 8 divisi PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 120 responden. Jumlah sampel diambil berdasarkan Hair dkk (1998) yang merekomendasikan ukuran sampel minimal berkisar antara 100 sampai 200 observasi tergantung dari jumlah indikator yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-20 kali jumlah indikator yang diestimasi. Jika dalam penelitian ini terdapat 20 item pertanyaan, maka jumlah minimal sampel yang harus diambil adalah sebanyak 100 sampel.

Sebelum 120 angket disebar, terlebih dahulu peneliti melakukan uji coba instrumen. Uji coba ini dilakukan untuk menguji apakah item instrumen tersebut sudah valid dan reliabel atau belum dengan responden. Dalam hal ini respondennya adalah karyawan PT Madu Baru PG/PS

Madukismo. Hasil dari uji instrumen tersebut menjelaskan bahwa terdapat 1 item pertanyaan yang gugur dalam pengujian CFA, maka item pertanyaan yang semula 20 menjadi 19 item.

Dari hasil distribusi 120 angket yang telah disebar, hanya terdapat 111 angket yang kembali. Namun jumlah tersebut masih memenuhi jumlah minimal sampel. Data yang diperoleh diproses dan dilakukan pengujian selanjutnya.

1. Uji Analisis Deskriptif

a. Analisis Karakteristik Responden

1) Usia Responden

Hasil frekuensi jawaban berdasarkan usia responden dalam hal ini karyawan tetap PT Madu Baru PG/PS Madukismo ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Frekuensi	Persentase
20-30 tahun	32	28,8%
31-40 tahun	34	30,6%
41-50 tahun	27	24,3%
>50 tahun	18	16,2%
Total	111	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2015

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat 32 responden (28,8%) yang berusia antara 20-30 tahun, responden dengan usia 31-40 tahun berjumlah 34 karyawan (30,6%), responden dengan usia 40-50 berjumlah 27 karyawan (24,3%), sedangkan responden dengan usia diatas 50 tahun sebanyak 18 karyawan (16,2%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan dengan rentan usia antara 30-40 tahun.

2) Jenis Kelamin

Hasil frekuensi jawaban responden berdasarkan jenis kelamin karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	93	83,8%
Perempuan	18	16,2%
Total	111	100%

Sumber: Data Primer yang diolah tahun 2015

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden jenis kelamin laki-laki sebanyak 93 karyawan (82,8%) dan responden perempuan sebanyak 18 karyawan (16,2%). Dengan demikian mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki.

3) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 13. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMP	7	6,3%
SMA/SMK	61	55,0%
Diploma (D3)	9	8,1%
Sarjana (S1 dan S2)	34	30,6%
Total	111	100%

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Tabel 13. menjelaskan bahwa terdapat 7 responden (6,3%) yang berpendidikan terakhir SMP, 61 responden (55,0%) berpendidikan terakhir SMA/SMK, 9 responden (8,1%) berpendidikan terakhir Diploma (D3), dan 34 responden (30,6%) berpendidikan terakhir Sarjana (S1 dan S2). Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK.

4) Masa Kerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1-10 tahun	58	52,3%
11-20 tahun	24	21,6%
21-30 tahun	27	24,3%
>30 tahun	2	1,8%
Total	111	100%

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Tabel 14. menjelaskan terdapat 58 responden (52,3%) yang memiliki masa kerja antara 1-10 tahun, 24 responden (21,6%) dengan masa kerja 11-20 tahun, 27 responden (24,3%) dengan masa kerja 21-30 tahun, dan 2 responden (1,8%) dengan masa kerja lebih dari 30 tahun. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden atau peserta pelatihan adalah karyawan dengan masa kerja antara 1-10 tahun.

b. Analisis Deskripsi Kategori Variabel

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh nilai minimum sebesar 2,00, nilai maksimum sebesar 3,88, *mean* sebesar 3,0000, dan *standard deviasi* sebesar 0,39957. Selanjutnya data gaya kepemimpinan transformasional dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 8 item pernyataan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3 dan 4. Kategorisasi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 15. Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 3,39$	16	14,4%
Sedang	$2,60 < X < 3,39$	82	73,9%
Rendah	$X < 2,60$	13	11,7%
Jumlah		111	100%

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Dari tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori sedang sebanyak 83 responden (73,9%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori tinggi sebanyak 16 responden (14,4%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam kategori rendah sebanyak 13 responden (11,7%). Penilaian karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di perusahaan dalam kategori nilai sedang, artinya sebagian besar karyawan merasakan ketidaksesuaian dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan. Hal ini akan menimbulkan ancaman terhadap menurunnya kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

2) Kompensasi

Hasil analisis deskriptif pada variabel kompensasi diperoleh nilai minimum sebesar 1,17, nilai maksimum sebesar 4,00, mean sebesar 2,8033, dan standar deviasi sebesar 0,56327. Selanjutnya data kompensasi dikategorikan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kompensasi terdiri dari 7 dengan 1 pernyataan telah gugur dalam pengujian CFA, sehingga item pernyataan yang digunakan dalam variabel kompensasi berjumlah 6 pernyataan yang

masing-masing mempunyai skor 1,2,3, dan 4. Kategorisasi untuk variabel kompensasi disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 16. Kategorisasi Variabel Kompensasi

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 3,66$	0	0%
Sedang	$2,24 < X < 3,66$	19	17,1%
Rendah	$X < 2,24$	92	82,9%
Jumlah		111	100%

Sumber: data primer yang diolah tahun 2015

Tabel 16 menunjukkan bahwa tidak ada satupun responden (0%) yang memberikan skor tinggi pada variabel kompensasi, responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kompensasi dalam kategori sedang sebanyak 19 responden (17,1%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kompensasi dalam kategori rendah sebanyak 92 responden (82,9%). Penilaian mayoritas karyawan terhadap variabel kompensasi adalah rendah. Artinya sebagian besar karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima (khususnya pada insentif) masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh kebanyakan karyawan. Kebanyakan karyawan merasa bahwa insentif yang mereka terima belum adil dan belum memuaskan.

3) Kinerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 2,20, nilai maksimum sebesar 4,00, mean sebesar 3,0342, dan standard deviasi sebesar 0,46778. Selanjutnya data kinerja karyawan dikategorikan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pernyataan untuk variabel kinerja karyawan terdiri dari 5 pernyataan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, dan 4. Kategorisasi untuk variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 17. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 3,50$	17	15,3%
Sedang	$2,56 < X < 3,50$	73	65,8%
Rendah	$X < 2,56$	21	18,9%
Jumlah		111	100%

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Tabel 17 menunjukkan bahwa sebanyak 17 responden (15,3%) memberikan nilai tinggi pada variabel kinerja karyawan, responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kinerja karyawan dalam kategori sedang sebanyak 73 responden (65,8%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kinerja karyawan dalam kategori rendah sebanyak 21 responden (18,9%). Penilaian kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo adalah sedang, dimana karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik, namun karyawan kurang efektif dalam mengelola waktu kerja mereka, sehingga kinerja yang dicapai kurang optimal.

2. Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas. Uji prasyarat analisis menggunakan *SPSS 20.00 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011). Uji statistik sederhana yang digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari *Kolmogorov Smirnov*. Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai

signifikansi variabel, jika signifikan lebih besar dari 0,05 pada taraf signifikan α 5 % maka menunjukkan distribusi data normal. Berikut ini hasil penghitungan *Kolmogorov-Smirnov* dengan *SPSS 20.00 for Windows*.

Tabel 18. Hasil Uji Normalitas.

Variabel	Asymp. Sig	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,533	0,05	Normal
Kompensasi	0,112	0,05	Normal
Kinerja Karyawan	0,107	0,05	Normal

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Dari hasil tersebut diketahui bahwa nilai asymp. Sig. (2-tailed) pada variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 0,533, variabel kompensasi adalah 0,112 dan variabel kinerja karyawan adalah 0,107 dan semuanya $\geq 0,05$ maka dapat disimpulkan data tiap variabel tersebut berdistribusi normal (Nugroho, 2005).

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasarat dalam analisis regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linier bila signifikansi lebih besar dari 0,05. Data hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 19. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	0,521	Linier
Kompensasi terhadap kinerja karyawan	0,184	Linier

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas pada tabel 19, diketahui bahwa semua variabel independen memiliki hubungan linier dengan variabel dependen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah linier.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk melihat ada tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linier berganda (Ghozali, 2011). Model statistik yang sering digunakan untuk menguji gangguan multikolinieritas adalah *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Apabila nilai *tolerance* diatas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji prasarat multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 20. Hasil Uji Multikolinieritas

Dimensi	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Gaya kepemimpinan transformasional	0,897	1,115	Tidakterjadimultikolinieritas
Kompensasi	0,897	1,115	Tidakterjadimultikolinieritas

Sumber: Data Primer yang diolah tahun 2015

Berdasarkan data hasil uji multikolinieritas yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *tolerance* diatas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10, sehingga 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 akan dibahas hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*

Tabel 21. Rangkuman Hasil Analisis Regresi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Usia	,046	-,006	,197	,139
Jenis Kelamin	-,091	-,092	-,091	-,092
Pendidikan	,049	,067	,086	,091
Masa Kerja	,068	,061	-,078	-,058
Gaya Kepemimpinan Transformasional		0,314**		0,199*
Kompensasi			0,409***	0,339**
R ²	,017	,112	,172	,206
R ²	,017	0,094**	0,155***	0,189**

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2015

***p<0,001;**p<0,01;*p<0,05

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis I dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Berdasarkan rangkuman hasil analisis regresi dalam tabel 21, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar () 0,314 (**p<0.01; p=0,001). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan kinerja karyawan sebesar (R²) 0,094**. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis II dalam penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Berdasarkan rangkuman hasil analisis regresi dalam tabel 21. diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar () 0,409 (***p<0.001; p=0,000). Kontribusi kompensasi untuk

menjelaskan kinerja karyawan sebesar (R^2) 0,155***. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Madu baru PG/PS Madukismo. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis III dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Berdasarkan rangkuman hasil analisis regresi dalam tabel 21. diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional (β) 0,199 (* $p < 0.05$; $p = 0,039$) dan kompensasi (β) 0,339 (** $p < 0.01$; $p = 0,001$) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi untuk menjelaskan kinerja karyawan sebesar (R^2) 0,189**. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Tabel 22. Ringkasan Hasil Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil
1.	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo	Terbukti
2.	Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo	Terbukti
3.	Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo	Terbukti

Sumber: Data Primer yang diolah tahun 2015

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Variabel Kontrol terhadap Kinerja Karyawan

a. Usia Responden

Hasil penelitian ini menunjukkan usia responden berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo sebesar () 0,046, ($p=0,756$) namun angka tersebut tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Artinya pengaruh hanya berlaku pada sampel, dan tidak mewakili populasi karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Hal ini dapat dilihat bahwa PT Madu Baru PG/PS Madukismo memiliki karyawan dengan usia yang sangat beragam, yaitu kisaran usia 20 tahun sampai dengan usia lebih dari 50 tahun. Tentunya semakin jauh karyawan dari usia produktif, maka akan semakin berkurang pula tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan, dengan kata lain tenaga yang dimiliki oleh karyawan yang berusia 30 tahun akan berbeda dengan tenaga yang dimiliki oleh karyawan yang berusia 55 tahun. Namun hal tersebut tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan. Mereka tetap dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, meski karyawan yang lebih muda dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pada karyawan yang sudah tua.

b. Jenis Kelamin Responden

Hasil penelitian ini menunjukkan jenis kelamin responden berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo sebesar ()-0,091($p=0,362$). Karyawan laki-laki yang menjadi responden di PT Madu Baru PG/PS Madukismo cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dari karyawan perempuan, namun hasil analisis menunjukkan bahwa hal tersebut tidak berpengaruh signifikan.

Artinya pengaruh hanya berlaku pada sampel, dan tidak mewakili populasi karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Hal ini disebabkan karena sebagian besar responden dalam penelitian ini merupakan staf karyawan tetap, dimana jenis pekerjaan yang dikerjakan adalah pekerjaan umum yaitu pekerjaan yang berhubungan dengan staf administrasi yang tidak mengkhususkan pekerjaan tersebut untuk laki-laki atau untuk perempuan saja. Seperti SDM dan umum, Akuntansi dan keuangan, pemasaran, SPI, staf administrasi tanaman, staf administrasi pabrik spirtus, staf administrasi pabrikasi dan staf administrasi instalasi. Jadi jumlah staf karyawan perempuan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo yang lebih sedikit dari pada karyawan laki-laki tidak begitu berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicapai, karena pekerjaan yang dikerjakan bukan merupakan pekerjaan berat.

c. Pendidikan Terakhir Responden

Hasil penelitian ini menunjukkan pendidikan terakhir responden berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo sebesar () 0,049 ($p=0,667$) . Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin baik pula kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo, namun hasil analisis menunjukkan bahwa hal tersebut tidak berpengaruh signifikan. Artinya pengaruh hanya berlaku pada sampel, dan tidak mewakili populasi karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Hal ini dikarenakan setiap jenjang pendidikan karyawan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo telah dikelompokkan dan di sesuaikan dengan kapasitas dan bagiannya masing-masing. Misalnya pekerjaan dan tanggung jawab karyawan lulusan SMA akan berbeda dengan pekerjaan dan tanggung jawab karyawan lulusan S1. Masing-masing jenis pekerjaan dari kualifikasi keduanya mempunyai standar kinerja yang berbeda. Jadi

capaian kinerja karyawan lulusan SMA dengan pekerjaan A tidaklah relevan jika harus dibandingkan dengan karyawan lulusan S1 dengan pekerjaan B, yang masing-masing mempunyai standar penilaian kinerja yang berbeda. Dengan demikian pendidikan terakhir responden tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

d. Masa Kerja Responden

Hasil penelitian ini menunjukkan masa kerja responden berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo sebesar () 0,068 ($p=0,645$). Semakin lama masa kerja karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut, namun hasil analisis menunjukkan hal tersebut tidak berpengaruh signifikan. Artinya pengaruh hanya berlaku pada sampel, dan tidak mewakili populasi karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Hal ini karena mayoritas karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo merupakan masyarakat sekitar Yogyakarta, dimana karena berasal dari daerah yang sama, maka *mindset* dan karakter karyawan pun hampir sama. Karena kesamaan *mindset* dan karakter, maka cara kerjanya pun akan sama juga. Jadi karyawan baru akan mudah terbentuk karakternya dan mudah menyesuaikan dengan budaya yang ada karena kesamaan daerah asalnya. Jadi baik karyawan baru ataupun karyawan lama tidak akan begitu berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena terdapat kesamaan daerah asal.

Kontribusi variabel kontrol (usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja) untuk menjelaskan kinerja karyawan sebesar (R^2) 0,017 dengan ($p=0,756$). Artinya variabel kontrol menjelaskan kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 0,017 namun hasil tersebut tidak signifikan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Hal ini dapat dibuktikan dengan $t(3,26) = 0,314$ (** $p < 0.01$; $p = 0,001$). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan kinerja karyawan sebesar (R^2) $0,094^{**}$. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Skor tertinggi variabel gaya kepemimpinan transformasional terdapat pada indikator memotivasi karyawan (3,26).

Pemimpin (dalam hal ini adalah masing-masing kepala divisi di PT Madu Baru PG/PS Madukismo) berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara selalu memberi motivasi. Ketika karyawan mendapat motivasi dari pimpinannya, mereka akan merasa diperhatikan. Karyawan akan merasa senang jika mereka mendapat perhatian yang baik dari pimpinannya. Rasa senang akan membuat karyawan betah. Jika karyawan merasa senang dan betah di dalam perusahaan, maka karyawan akan bersemangat dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan semakin baik dan maksimal. Berdasarkan hasil penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati)”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Hal ini dapat dibuktikan dengan (r) 0,409 (***) $p < 0.01$; $p = 0,001$). Kontribusi kompensasi untuk menjelaskan kinerja karyawan sebesar (R^2) 0,155***. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Skor tertinggi indikator variabel kompensasi terdapat pada indikator tunjangan (2,93). Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan merupakan hal yang penting bagi karyawan dalam mendukung pekerjaan mereka. Tunjangan merupakan imbalan finansial tidak langsung, selain gaji, upah, dan komisi.

Adapun jenis tunjangan yang diberikan oleh manajemen PT Madu Baru PG/PS Madukismo kepada karyawannya berupa tunjangan operasional, tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan. Adanya tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, akan memfasilitasi karyawan dalam bekerja. ketika hal-hal yang dibutuhkan karyawan dalam mendukung jalannya pekerjaan terfasilitasi, maka akan semakin memudahkan karyawan dalam bekerja. Pekerjaan akan berjalan dengan efektif, sehingga hal tersebut tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan. Ini berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. sebaliknya, semakin rendah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Penelitian ini konsisten dengan beberapa teori yang menyatakan bahwa ada beberapa penyebab yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Salah satu penyebab dari berbagai pengaruh yang ada adalah kompensasi dalam perusahaan. Hal ini konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh Mashudi (2009) dengan judul “Pengaruh

Kompensasi Finansial dan kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Golongan I dan II Pabrik Gula Tjoekir Jombang)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan golongan I dan II pabrik gula Tjoekir Jombang, baik secara parsial maupun simultan. Kajian yang dilakukan oleh Armini (2009) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja serta Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan”. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan dan kompensasi dalam penelitian ini secara bersamaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. hal ini dapat dibuktikan dengan gaya kepemimpinan transformasional sebesar () 0,199 (* $p < 0.05$; $p = 0,039$) dan kompensasi () 0,339 (** $p < 0.01$; $p = 0,001$) berpengaruh positif dengan kinerja karyawan, dengan kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi untuk menjelaskan kinerja karyawan sebesar (R^2) 0,189**.

Hasil tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Repie & Adnyani (2015) dalam jurnal manajemen, dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, variabel yang berpengaruh dominan adalah kompensasi finansial.

Berdasarkan hasil penelitian ini, skor tertinggi variabel gaya kepemimpinan transformasional terdapat pada indikator memotivasi karyawan. Sedangkan skor tertinggi variabel kompensasi terletak pada indikator tunjangan.

Ketika karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo mendapat motivasi dari pimpinannya, karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo akan merasa diperhatikan, sehingga karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo akan bersemangat dalam bekerja. Karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo akan jauh lebih bersemangat lagi dalam bekerja ketika mereka mendapat tunjangan dari manajemen PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Semangat kerja yang tinggi dan didukung oleh tunjangan-tunjangan dari perusahaan akan menghasilkan kinerja yang maksimal. Dengan demikian, motivasi dan tunjangan merupakan pengobar semangat kerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo yang saling melengkapi satu sama lain. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis regresi, yang menghasilkan kesimpulan bahwa hipotesis I diterima, yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar . Jadi, apabila gaya kepemimpinan transformasional di PT Madu Baru PG/PS Madukismo diterapkan dengan baik, maka kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo akan meningkat begitupun sebaliknya.
2. Kompensasi (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Dari hasil analisis regresi dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis II diterima. Kompensasi yang memuaskan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, hal ini tentunya akan berefek pada kinerja yang lebih baik. Jadi jika kompensasi pada PT Madu Baru PG/PS Madukismo sesuai dan memuaskan, maka hal tersebut akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, begitupun sebaliknya. Faktor kompensasi harus diperhatikan dengan serius, dengan demikian PT Madu Baru PG/PS Madukismo akan lebih sukses dan mampu bersaing di bidang SDM nya.
3. Gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan kompensasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT Madu Baru PG/PS Madukismo. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis III diterima. Semakin baik gaya kepemimpinan

yang diterapkan dalam perusahaan dan semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka semakin baik dan tinggi dan baik pula kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Beberapa kekurangan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi) yang mampu memberi kontribusi terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar ($R^2 = 0,189$) atau 18,9%. Jumlah variabel yang diambil lebih banyak untuk penelitian selanjutnya dapat mengetahui faktor terkait kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.
2. Hasil uji regresi menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh sebesar ($R^2=0,094$) atau 18,9%. Artinya selain gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi, masih terdapat banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
3. penelitian ini hanya mengungkap kinerja karyawan staf secara umum, tidak memfokuskan pada divisi tertentu.

B. Saran

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

1. Bagi Perusahaan
 - a. Hasil analisis menjelaskan bahwa sebagian responden dalam menjawab pernyataan mengenai gaya kepemimpinan transformasional masih dalam kategori sedang (Mean = 3,0000). Oleh karena itu, pihak manajemen PT Madu Baru PG/PS Madukismo sebaiknya lebih meningkatkan keseriusan dalam menerapkan gaya kepemimpinan

transformatif pada masing-masing divisi. Hal tersebut penting karena penerapan gaya kepemimpinan transformatif yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Diharapkan pemimpin dapat lebih aktif, giat dan kreatif dalam memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya yang membutuhkan perhatian khusus berkaitan dengan pekerjaan, pembinaan/pendampingan dari pimpinan. Mengingat skor terendah pada variabel gaya kepemimpinan transformatif terdapat pada indikator perhatian pribadi (2,73) dan kreatifitas (2,68). Kreatifitas pemimpin dalam memimpin dan perhatian pribadi dirasa sangat penting dalam membangun kepribadian dan/atau karakter karyawannya. Untuk itu sebaiknya pimpinan menuangkan waktu atau dapat mendatangkan seorang instruktur yang berpengalaman untuk melatih beberapa karyawan yang memerlukan pelatihan atau bimbingan. Semua hal tersebut untuk mendorong kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo agar lebih baik lagi dari sebelumnya.
- c. Pihak manajemen PT Madu Baru PG/PS Madukismo juga perlu mengevaluasi sistem kompensasi untuk karyawannya. Meski selama ini hampir tidak pernah terjadi demo kenaikan kompensasi dari karyawan, namun dari hasil analisis variabel kompensasi masih dalam kategori rendah (Mean = 2,8033). Hal tersebut perlu di evaluasi kembali untuk lebih meningkatkan gairah kerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.
- d. Mengingat skor terendah pada variabel kompensasi dalam penelitian ini jatuh pada indikator insentif (2,64), dengan kata lain sebagian karyawan masih merasa bahwa insentif yang diberikan oleh perusahaan kurang adil. Hal ini perlu diatasi agar tidak terjadi kesalahan dalam mengurus kompensasi dan untuk menghindari ketidakpuasan

dari karyawan dengan cara pihak manajemen PT Madu Baru PG/PS Madukismomeningkatkan pengaturan dan sosialisasi kebijakan kompensasi kepada karyawan dengan jelas.

- e. Untuk meningkatkan kualitas/mutu pekerjaan karyawan perlu diadakan pelatihan dan pengembangan serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Sedangkan untuk frekuensi tingkat kesalahan yang pernah dibuat oleh karyawan sebaiknya dilakukan tindakan koreksi dan perbaikan agar tidak terjadi kesalahan dimasa mendatang.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan peneliti ini dengan meneliti faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Karena faktor gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh sebesar 18,9%, sehingga masih ada 81,1% faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan selain variabel yang diteliti disini. Peneliti selanjutnya dapat menganalisis faktor lain yang memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, seperti pelatihan, lingkungan kerja, stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi Kelima. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Artana, I Wayan Arta. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja Karyawan Studi Kasus Di Maya Ubud Resort & Spa. *Jurnal perhotelan dan Pariwisata*, Agustus 2012, Vol.2 No.1 hal.66.
- Augusty, ferdinand, (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedomam Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sashkin, Marshall, Molly G. Sashkin. (2011). *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Campbell D. T., & Fiiske, D. W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the multirait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56. 81-105.
- Chishti, Saeed ul Hassan, dkk. (2010). Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan. *Jurnal Volume 10: 12 Desember 2010* (ISSN 1930-2940). Hlm. 12-13.
- Cortina. J.M. (1993). *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*” *Journal of Applied Psychology* 78, 98-104.
- Dharmawan, I Made Yusa. (2011). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar. *Tesis*. Denpasar: Universitas UDAYANA.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah, I Gde Adnyana Sudibya dan I Wayan Mudiarta Utama. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 6, No. 2 Agustus 2012. Hlm. 180-182.
- Dito, Anoki Herdian. (2010). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Fornell. C., dan Larcker, D. (1981), “Evaluating structural Equation Models With Unobservable Variable and Measurement Error.”. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, hal 39-50.

- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Keempat*. Semarang: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Gunawan, Rindang. (2005). Hubungan Antara Efektifitas Komunikasi Mahasiswa-Dosen Pembimbing Utama Skripsi dengan Stres Dalam Menyusun Skripsi pada Mahasiswa Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro. *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi. 2*. BPF. Yogyakarta.
- Herlyanti, Dewita. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening; Studi PT. PLN (Persero) AJP Semarang. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Khoiriyah, Lilik (2009). Pengaruh Upah dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Aji Bali Jaya Wijaya. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Komardi. (2009). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Individual Karyawan dalam Organisasi Perusahaan Industri Telekomunikasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 7, Nomor 1*. Hal 58-60.
- Kurniasih, Kepundan. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kedai Digital Yogyakarta. *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Menulis Tesis dan Skripsi?*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Mariam, Rani. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mashudi, Irwan. (2009). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Golongan I dan II Pabrik Gula Tjoekir Jombang). *Skripsi*. Malang: Universitas Negeri Malang (UM).
- Maulizar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank

- Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Volume 1, Agustus 2012* (ISSN2302-0199),hal 61.
- Mondiani. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis Volume 1*, September 2012, hal 49-54.
- Munandar, Ashar Soyanto. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Nugraheny, Penny Setyowati. (2009). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, dukungan organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Nugroho, Rahmat. (2006). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Nugroho, T. (2009). Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan. Diakses dari <http://triyononugroho.blogspot.com/2009/03/pengaruh-kompensasi-dan-kepemimpinan.html>. pada Tanggal 22 Januari 2015, pukul 12.27 WIB.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumber Daya manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*: Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Repie, Jeane Aneke dan I gst. Ayu Dewi Adnyani. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal manajemen vol 4. No 2*. Hal 556-558.
- Reza, Regina Aditya. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara. *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Riani, Asri Laksmi. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*: Edisi.2. Jakarta: Rajawali Press.

- Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Dua Belas*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Santoso dan Ashari. (2005). *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sashkin, Marshall, Molly G. Sashkin. (2011). *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, Uma dan Bougie. (2013). *Research Methodes for Bissiness: A Skill Building Approach 6th ed*. Unite^d kingdom: John Wiley adn Sons.
- Sukitno, Raja Bambang. (2005). *Mengoptimalkan Performa Karyawan; dengan Prinsip Empati* . Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Syah, Tedy Alam. (2013). Sejarah Perkembangan PG Madukismo. *Makalah*. Bandung: SMA Yayasan Atikan Sunda.
- Timpe, A. Dale. (1993). *Seri Manajemen Sumber Daya manusia; Kepemimpinan*. Jakarta: PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA.
- Wati, Yayuk Eka Setyo. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati). *Skripsi*. Surakarta: UMS.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijonarko, R Widi Nugroho. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Agen (Studi Kasus Pada Agen PT. Asuransi Jiwasraya Persero Yogyakarta Kota *Branch Office*). *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- <https://gudeg.net/id/directory/12/1874/Pabrik-Gula-Madukismo-Yogyakarta.html#.VUhOKZhTp0Y>. diunduh pada tanggal 2 Mei 2015 pukul 19.33 WIB.

LAMPIRAN

1. Kuesioner Validitas dan Reliabilitas

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Di tempat

Dengan hormat,

Ditengah kesibukan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari pada saat bertugas, perkenankan saya memohon kesediaan untuk meluangkan sedikit waktu guna mengisi kuesioner ini. Saya mahasiswa SI Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sedang melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan; studi pada karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo”.

Untuk melengkapi penelitian ini saya membutuhkan informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, saya berharap bantuan dan keikhlasan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam memberikan jawaban atas semua pertanyaan dengan jujur sesuai hati nurani Bapak/Ibu/Saudara/Saudari masing-masing. Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini berjumlah 20 pernyataan, untuk diisi dengan lengkap. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berikan tidak akan berpengaruh negatif terhadap karir Bapak/Ibu/Saudara/Saudari melainkan jawaban yang diberikan secara obyektif dapat dijadikan bahan masukan bagi pimpinan PT Madu Baru PG/PS Madukismo untuk merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini saya sampaikan terimakasih.

Hormat Saya,

Marisatul Kiptiyah
11408141012

A. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama :
- b. Usia :
- c. Jenis kelamin : Laki-laki/perempuan
- d. Pendidikan terakhir :
- e. Masa Kerja :

B. PETUNJUK MENJAWAB

Mohon untuk memberi jawaban semua pernyataan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/Saudari, dengan cara memberi tanda () pada kolom yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Keterangan:

- STS : Sangat Tidak Setuju
- TS : Tidak Setuju
- S : Setuju
- SS : Sangat Setuju

Bacalah setiap pertanyaan yang dimaksud dengan hati-hati, kemudian pilihlah salah satu yang paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari ditempat kerja.

Contoh:

Pernyataan	STS	TS	S	SS
Pekerjaan yang saya lakukan selalu tepat waktu.				

GAYA KEPEMIMPINAN (Transformasional)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1.	Atasan saya membuat saya bangga bergaul dengan dia				
2.	Atasan saya mempunyai visi yang memacu saya				
3.	Atasan saya membuat saya mampu berfikir tentang permasalahan lama dengan cara pandang baru				
4.	Saya selalu merasa nyaman apabila berada dekat atasan saya				
5.	Atasan saya membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan belajar				
6.	Atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi				
7.	Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada orang-orang yang kelihatannya diabaikan				
8.	Atasan saya tidak pernah bosan mendorong setiap bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien				

Sumber :

Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.

KOMPENSASI

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
A	Tunjangan				
1.	Tunjangan operasional yang diberikan sesuai dengan tugas karyawan				
2.	Tunjangan hari raya yang diberikan kepada karyawan memadai				
3.	Tunjangan kesehatan yang diberikan kepada karyawan memadai				
B	Insentif				
1.	Pemberian insentif telah dilakukan secara adil				
2.	Karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan serta pelatihan				
C	Penghargaan (reward)				
1.	Karyawan diberi penghargaan pujian atas prestasi kerjanya				
2.	Karyawan mendapat pengakuan dari atasan atas prestasi kerjanya				

Sumber :

I Made Yusa Dharmawan. 2011. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar. *Tesis*. Denpasar: Universitas UDAYANA

KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1.	Anda dapat diandalkan, dan hadir ditempat kerja dengan tepat waktu.				
2.	Anda dapat memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yaitu menetapkan prioritas dan rencana kerja, seperti (menggunakan prosedur, peralatan, perlengkapan dan bahan untuk pekerjaan yang ditugaskan dengan baik).				
3.	Anda dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan, dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang tak terduga dalam tuntutan pekerjaan untuk memenuhi jadwal.				
4.	Anda dapat memproyeksikansikan kerja yang positif, seperti (memiliki hubungan yang baik dan efektif dengan rekan kerja, supervisor, dan lain-lain).				
5.	Anda dapat mengidentifikasi masalah, informasi yang relevan aman dan dapat menerapkan solusi				

Sumber :

Saeed ul Hassan Chishti, dkk. 2010. Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan. *Jurnal Volume 10 : 12 Desember 2010* (ISSN 1930-2940). Hlm. 12-13.

2. Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Di tempat

Dengan hormat,

Ditengah kesibukan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari pada saat bertugas, perkenankan saya memohon kesediaan untuk meluangkan sedikit waktu guna mengisi kuesioner ini. Saya mahasiswa SI Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sedang melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan; studi pada karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo”.

Untuk melengkapi penelitian ini saya membutuhkan informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, saya berharap bantuan dan keikhlasan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam memberikan jawaban atas semua pertanyaan dengan jujur sesuai hati nurani Bapak/Ibu/Saudara/Saudari masing-masing. Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini berjumlah 19 pernyataan, untuk diisi dengan lengkap. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berikan tidak akan berpengaruh negatif terhadap karir Bapak/Ibu/Saudara/Saudari melainkan jawaban yang diberikan secara obyektif dapat dijadikan bahan masukan bagi pimpinan PT Madu Baru PG/PS Madukismo untuk merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini saya sampaikan terimakasih.

Hormat Saya,

Marisatul Kiptiyah
11408141012

C. IDENTITAS RESPONDEN

- f. Nama :
- g. Usia :
- h. Jenis kelamin : Laki-laki/perempuan
- i. Pendidikan terakhir :
- j. Masa Kerja :

D. PETUNJUK MENJAWAB

Mohon untuk memberi jawaban semua pernyataan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/Saudari, dengan cara memberi tanda () pada kolom yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Keterangan:

- STS : Sangat Tidak Setuju
- TS : Tidak Setuju
- S : Setuju
- SS : Sangat Setuju

Bacalah setiap pertanyaan yang dimaksud dengan hati-hati, kemudian pilihlah salah satu yang paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari ditempat kerja.

Contoh:

Pernyataan	STS	TS	S	SS
Pekerjaan yang saya lakukan selalu tepat waktu.				

GAYA KEPEMIMPINAN (Transformasional)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1.	Atasan saya membuat saya bangga bergaul dengan dia				
2.	Atasan saya mempunyai visi yang memacu saya				
3.	Atasan saya membuat saya mampu berfikir tentang permasalahan lama dengan cara pandang baru				
4.	Saya selalu merasa nyaman apabila berada dekat atasan saya				
5.	Atasan saya membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan belajar				
6.	Atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi				
7.	Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada orang-orang yang kelihatannya diabaikan				
8.	Atasan saya tidak pernah bosan mendorong setiap bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien				

Sumber :

Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.

KOMPENSASI

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
A	Tunjangan				
1.	Tunjangan operasional yang diberikan sesuai dengan tugas karyawan				
2.	Tunjangan hari raya yang diberikan kepada karyawan memadai				
3.	Tunjangan kesehatan yang diberikan kepada karyawan memadai				
B	Insentif				
1.	Pemberian insentif telah dilakukan secara adil				
2.	Karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan serta pelatihan				
C	Penghargaan (<i>reward</i>)				
1.	Karyawan diberi penghargaan pujian atas prestasi kerjanya				
2.	Karyawan mendapat pengakuan dari atasan atas prestasi kerjanya				

Sumber :

I Made Yusa Dharmawan. 2011. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar. *Tesis*. Denpasar: Universitas UDAYANA

KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1.	Anda dapat diandalkan, dan hadir ditempat kerja dengan tepat waktu.				
2.	Anda dapat memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yaitu menetapkan prioritas dan rencana kerja, seperti (menggunakan prosedur, peralatan, perlengkapan dan bahan untuk pekerjaan yang ditugaskan dengan baik).				
3.	Anda dapat menyelesaikan semua tugas dalam batas waktu yang ditentukan, dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang tak terduga dalam tuntutan pekerjaan untuk memenuhi jadwal.				
4.	Anda dapat memproyeksikansikan kerja yang positif, seperti (memiliki hubungan yang baik dan efektif dengan rekan kerja, supervisor, dan lain-lain).				
5.	Anda dapat mengidentifikasi masalah, informasi yang relevan aman dan dapat menerapkan solusi				

Sumber :

Saeed ul Hassan Chishti, dkk. 2010. Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan. *Jurnal Volume 10 : 12 Desember 2010* (ISSN 1930-2940). Hlm. 12-13.

3. Data Validitas dan Reliabilitas

NO	GAYA KEPEMIMPINAN								KOMPENSASI							KINERJA					JUMLAH		
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	X ₁	X ₂	Y
1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	29	21	20
2	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	27	19	20
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	24	16	15
4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	21	13	12
5	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	21	21	12
6	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	21	21	12
7	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	25	23	16
8	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	26	22	17
9	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	15
10	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	15
11	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	22	20	17
12	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	30	15	12
13	1	1	3	3	4	4	3	1	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	20	23	16
14	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	3	27	24	12
15	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	28	22	12
16	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	30	25	20
17	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	4	3	3	3	3	17	16	16
18	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	3	2	3	27	25	12
19	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	21	25	16
20	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	22	22	12

21	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	21	14	12
22	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	26	22	17
23	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	24	20	12
24	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	25	16	15
25	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	21	15
26	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	23	19	15
27	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	19	15	11
28	1	2	2	1	3	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	13	18	16
29	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	15	16	12
30	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	15	15	15
31	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	2	3	22	24	12
32	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	25	23	17
33	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	21	13	12
34	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	15	15	15
35	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	24	17	20
36	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	3	26	19	13
37	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	20	20	18
38	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	18	15	14
39	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	15	20	19
40	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	24	20	12
41	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	25	18	14
42	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	22	19	14
43	3	3	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	21	23	16
44	2	3	3	2	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	23	23	16

45	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	24	20	16
46	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28	19	15
47	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	28	21	12
48	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	30	27	20
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	22	21	12
50	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	22	14	11

4. Hasil Uji Validitas

UJI VALIDITAS TAHAP 1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,680
Approx. Chi-Square		826,184
Bartlett's Test of Sphericity	Df	190
	Sig.	,000

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
GKT1	,636		
GKT2	,654		
GKT3	,712		
GKT4	,934		
GKT5	,766		
GKT6	,729		
GKT7	,645		
GKT8	,688		
K1		,584	
K2		,792	
K3		,859	
K4		,632	
K5			
K6		,851	
K7		,623	
KK1			,713
KK2			,828
KK3			,656
KK4			,985
KK5			,682

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

UJI VALIDITAS TAHAP 2
(Setelah 1 Pernyataan Gugur)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,659
Approx. Chi-Square		792,806
Bartlett's Test of Sphericity	Df	171
	Sig.	,000

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
GKT1	,627		
GKT2	,645		
GKT3	,704		
GKT4	,942		
GKT5	,771		
GKT6	,730		
GKT7	,649		
GKT8	,687		
K1		,585	
K2		,806	
K3		,854	
K4		,618	
K6		,844	
K7		,617	
KK1			,714
KK2			,829
KK3			,659
KK4			,984
KK5			,685

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

5. Hasil Uji Reliabilitas

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Tahap 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	8

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

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

Tahap 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	8

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

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

KOMPENSASI

Tahap 1

Case Processing Summary

		N	%
	Valid	50	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	6

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

Tahap 2

Case Processing Summary

		N	%
	Valid	50	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	6

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

KINERJA KARYAWAN

Tahap 1

Case Processing Summary

		N	%
	Valid	50	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	5

Tahap 2

Case Processing Summary

		N	%
	Valid	50	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	5

6. Data Penelitian

R	GAYA KEPEMIMPINAN								KOMPENSASI							KINERJA					JUMLAH		
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	6	7	1	2	3	4	5	X ₁	X ₂	Y	
1	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	2	3	2	3	27	22	12	
2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	21	22	16	
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	22	19	12	
4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	2	2	3	2	3	22	21	12	
5	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	25	20	17	
6	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	21	11	12	
7	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	21	11	12	
8	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	21	18	12	
9	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	21	18	12	
10	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	21	12	12	
11	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	26	18	17	
12	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	24	17	12	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	24	17	12	
14	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	25	15	14	
15	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	22	16	14	
16	3	3	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	21	20	16	
17	2	3	3	2	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	23	20	16	
18	1	1	3	3	4	4	3	1	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	20	20	16	
19	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	27	20	12	
20	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	28	19	12	
21	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	30	22	20	

22	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	17	15	16
23	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30	24	20
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	22	18	12
25	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	22	12	11
26	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	26	15	13
27	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	20	16	18
28	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	18	13	14
29	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	21	17	19
30	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	29	18	20
31	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	27	16	20
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	24	13	15
33	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	25	13	15
34	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	18	15
35	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	23	17	15
36	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	18	15
37	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	18	15
38	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	3	22	17	17
39	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	30	13	12
40	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	24	17	16
41	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	28	16	15
42	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	28	18	12
43	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	19	13	11
44	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	24	16	16
45	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	20	14	12
46	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	27	13	15

47	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	27	13	15
48	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	24	14	20
49	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	25	19	16
50	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	26	19	17
51	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	23	18	15
52	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	22	18	15
53	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	15	15
54	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	26	20	17
55	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	28	21	17
56	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	24	15	12
57	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	24	15	12
58	2	2	2	2	4	4	4	4	1	2	1	1	1	1	3	3	2	3	2	24	7	13
59	2	3	3	3	3	4	4	2	1	2	1	1	1	1	3	3	2	3	2	24	7	13
60	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	4	3	3	4	4	23	10	18
61	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	17	15	15
62	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	24	12	17
2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	19	14	15
64	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	19	14	15
65	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	25	20	18
66	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	23	20	18
67	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	23	20	20
68	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	26	22	19
69	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	27	14	17
70	4	3	3	3	3	3	3		2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	22	14	14
71	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	23	15	14

72	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	25	19	16
73	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	3	2	3	2	24	12	13
74	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	16	16	13
75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	16	15	13
76	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	23	15	12
77	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	20	15	13
78	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	17	15
79	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	17	15
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	25	19	15
81	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	30	14	15
82	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	25	15	18
83	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	24	15	15
84	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	28	19	17
85	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	23	20	18
86	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	23	20	18
87	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	28	21	17
88	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	27	19	17
89	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	26	20	17
90	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	28	19	17
91	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	23	18	17
92	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	27	22	17
93	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	20	19	15
94	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	26	21	17
95	3	4	2	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	27	20	18
96	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	31	24	19

97	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	29	20	17
98	3	3	3	2	3	4	2	4	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	3	24	11	17
99	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	21	11	15
100	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	22	15	14
101	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	29	15	16
102	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	26	20	15
103	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	26	21	16
104	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	24	12	15
105	2	3	3	1	2	4	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	21	16	14
106	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	25	19	13
107	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	29	18	13
108	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	26	19	15
109	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	23	18	14
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	24	17	14
111	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	25	17	13

7. Hasil Karakteristik Responden

NO	USIA (THN)	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN	MASA KERJA
1	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
2	20-30 Tahun	Perempuan	S1	1 - 10 Tahun
3	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
4	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
5	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	11 - 20 Tahun
6	20-30 Tahun	Perempuan	S1	11 - 20 Tahun
7	20-30 Tahun	Perempuan	D3	1 - 10 Tahun
8	20-30 Tahun	Laki-Laki	SMK	11 - 20 Tahun
9	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
10	20-30 Tahun	Perempuan	D3	1 - 10 Tahun
11	31-40 Tahun	Perempuan	D3	1 - 10 Tahun
12	20-30 Tahun	Perempuan	D3	1 - 10 Tahun
13	31-40 Tahun	Perempuan	D3	1 - 10 Tahun
14	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMK	11 - 20 Tahun
15	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
16	20-30 Tahun	Laki-Laki	SMK	1 - 10 Tahun
17	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
18	20-30 Tahun	Laki-Laki	SMK/STM	1 - 10 Tahun
19	31-40 Tahun	Perempuan	SMA	21 - 30 Tahun
20	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	11 - 20 Tahun
21	≥ 51 Tahun	Perempuan	SMA	≥ 31 tahun
22	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
23	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	11 - 20 Tahun
24	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
25	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMK	1 - 10 Tahun
26	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
27	31-40 Tahun	Perempuan	S1	1 - 10 Tahun
28	31-40 Tahun	Laki-Laki	S2	1 - 10 Tahun
29	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
30	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
31	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMK	11 - 20 Tahun
32	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMK	11 - 20 Tahun
33	20-30 Tahun	Laki-Laki	D3	1 - 10 Tahun
34	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
35	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
36	20-30 Tahun	Perempuan	S1	1 - 10 Tahun

37	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
38	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	21 - 30 Tahun
39	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMK	11 - 20 Tahun
40	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
41	31-40 Tahun	Perempuan	S1	1 - 10 Tahun
42	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	D3	11 - 20 Tahun
43	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
44	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	STM	21 - 30 Tahun
45	31-40 Tahun	Perempuan	SMA	1 - 10 Tahun
46	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
47	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
48	41-50 Tahun	Perempuan	S1	1 - 10 Tahun
49	20-30 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
50	20-30 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
51	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	11 - 20 Tahun
52	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
53	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
54	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
55	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	S1	21 - 30 Tahun
56	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
57	≥ 51 Tahun	Perempuan	SMA	21 - 30 Tahun
58	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
59	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
60	41-50 Tahun	Laki-Laki	S1	11 - 20 Tahun
61	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	11 - 20 Tahun
62	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
63	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
64	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	11 - 20 Tahun
65	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
66	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
67	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
68	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
69	20-30 Tahun	Laki-Laki	D3	1 - 10 Tahun
70	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
71	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
72	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	11 - 20 Tahun
73	20-30 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
74	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
75	31-40 Tahun	Laki-Laki	D3	1 - 10 Tahun

76	31-40 Tahun	Laki-Laki	S1	1 - 10 Tahun
77	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	S1	21 - 30 Tahun
78	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	11 - 20 Tahun
79	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
80	20-30 Tahun	Laki-Laki	SMK	1 - 10 Tahun
81	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMK	1 - 10 Tahun
82	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMA	11 - 20 Tahun
83	20-30 Tahun	Laki-Laki	SMK	1 - 10 Tahun
84	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
85	20-30 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
86	20-30 Tahun	Laki-Laki	SMK	1 - 10 Tahun
87	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMK	11 - 20 Tahun
88	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMK	21 - 30 Tahun
89	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMK	21 - 30 Tahun
90	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMP	21 - 30 Tahun
91	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMP	21 - 30 Tahun
92	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMK	11 - 20 Tahun
93	20-30 Tahun	Perempuan	S1	1 - 10 Tahun
94	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	11 - 20 Tahun
95	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMP	21 - 30 Tahun
96	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMK	21 - 30 Tahun
97	20-30 Tahun	Perempuan	S1	1 - 10 Tahun
98	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
99	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMP	21 - 30 Tahun
100	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMP	21 - 30 Tahun
101	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun
102	41-50 Tahun	Perempuan	SMA	11 - 20 Tahun
103	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMK	11 - 20 Tahun
104	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMA	1 - 10 Tahun
105	31-40 Tahun	Laki-Laki	SMK	1 - 10 Tahun
106	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMP	11 - 20 Tahun
107	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMP	11 - 20 Tahun
108	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMA	≥ 31 tahun
109	41-50 Tahun	Laki-Laki	SMK	21 - 30 Tahun
110	31-40 Tahun	Laki-Laki	STM	1 - 10 Tahun
111	≥ 51 Tahun	Laki-Laki	SMA	21 - 30 Tahun

8. Hasil Uji Karakteristik Responden

HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

Frequencies

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 tahun	32	28,8	28,8	28,8
31-40 tahun	34	30,6	30,6	59,5
41-50 tahun	27	24,3	24,3	83,8
≥ 50 tahun	18	16,2	16,2	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	93	83,8	83,8	83,8
Perempuan	18	16,2	16,2	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMP	7	6,3	6,3	6,3
SMA/SMK	61	55,0	55,0	61,3
DIPLOMA	9	8,1	8,1	69,4
SARJANA	34	30,6	30,6	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-10 tahun	58	52,3	52,3	52,3
11-20 tahun	24	21,6	21,6	73,9
Valid 21-30 tahun	27	24,3	24,3	98,2
≥ 31 tahun	2	1,8	1,8	100,0
Total	111	100,0	100,0	

9. Rumus Perhitungan Kategori

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Mi 3,0000

Sdi ,39957

Tinggi : $X \geq M + SD$

Sedang : $M - SD < X < M + SD$

Rendah : $X < M - SD$

Kategori

Skor

Tinggi : $X \geq 3,39957$

Sedang : $2,60043 < X < 3,39957$

Rendah : $X < 2,60043$

KOMPENSASI

Mi 2,8033

Sdi ,56327

Tinggi : $X \geq M + SD$

Sedang : $M - SD < X < M + SD$

Rendah : $X < M - SD$

Kategori

Skor

Tinggi : $X \geq 3,36657$

Sedang : $2,24003 < X < 3,36657$

Rendah : $X < 2,24003$

KINERJA KARYAWAN	
Mi	3,0342
Sdi	,46778
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD < X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 3,50201$
Sedang	: $2,56646 < X < 3,50201$
Rendah	: $X < 2,56646$

10. Hasil Uji Kategorisasi

HASIL UJI KATEGORISASI

Frequencies

Gaya Kepemimpinan Transformasional_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tinggi	16	14,4	14,4	14,4
Sedang	82	73,9	73,9	88,3
Rendah	13	11,7	11,7	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Kompensasi_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sedang	19	17,1	17,1	17,1
Rendah	92	82,9	82,9	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Kinerja Karyawan_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tinggi	17	15,3	15,3	15,3
Sedang	73	65,8	65,8	81,1
Rendah	21	18,9	18,9	100,0
Total	111	100,0	100,0	

11. Hasil Uji Deskriptif

HASIL UJI DESKRIPTIF

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional	111	2,00	3,88	3,0000	,39957
Kompensasi	111	1,17	4,00	2,8033	,56327
Kinerja Karyawan	111	2,20	4,00	3,0342	,46778
Valid N (listwise)	111				

12. Hasil Uji Normalitas

HASIL UJI NORMALITAS

Npar Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		GKT	K	KK
N		111	111	111
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	24,0000	16,8198	15,1712
	Std. Deviation	3,19659	3,37961	2,33890
	Absolute	,077	,114	,115
Most Extreme Differences	Positive	,068	,074	,115
	Negative	-,077	-,114	-,110
Kolmogorov-Smirnov Z		,807	1,201	1,209
Asymp. Sig. (2-tailed)		,533	,112	,107

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

13. Hasil Uji Linieritas

HASIL UJI LINIERITAS

Means

Kinerja Karyawan*Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KK * GKT	(Combined)	126,381	15	8,425	1,684	,067
	Between Groups	60,606	1	60,606	12,112	,001
	Deviation from Linearity	65,775	14	4,698	,939	,521
	Within Groups	475,367	95	5,004		
Total		601,748	110			

Kinerja Karyawan*kompensasi

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KK * K	(Combined)	168,286	14	12,020	2,662	,003
	Between Groups	87,426	1	87,426	19,362	,000
	Deviation from Linearity	80,860	13	6,220	1,378	,184
	Within Groups	433,462	96	4,515		
Total		601,748	110			

14. Hasil Uji Multikolinieritas

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	gkt ^b	.	Enter
2	k ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: kk
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,317 ^a	,101	,092	2,22814
2	,433 ^b	,188	,173	2,12753

- a. Predictors: (Constant), gkt
 b. Predictors: (Constant), gkt, k

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,606	1	60,606	12,208	,001 ^b
	Residual	541,142	109	4,965		
	Total	601,748	110			
2	Regression	112,900	2	56,450	12,471	,000 ^c
	Residual	488,848	108	4,526		
	Total	601,748	110			

- a. Dependent Variable: kk
 b. Predictors: (Constant), gkt
 c. Predictors: (Constant), gkt, k

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,598	1,609		5,965	,000	1,000	1,000
	gkt	,232	,066	,317	3,494	,001		
2	(Constant)	7,732	1,632		4,739	,000	,897	1,115
	gkt	,159	,067	,217	2,372	,019		
	k	,215	,063	,311	3,399	,001		

a. Dependent Variable: kk

15. Hasil Uji Regresi

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia ^b		Enter
2	gkt ^b		Enter
3	k ^b		Enter

a. Dependent Variable: kk

b. All requested variables entered.

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	,132 ^a	,017	-,020	,47234	,017	,472	4	106	,756
2	,334 ^b	,112	,069	,45123	,094	11,148	1	105	,001
3	,453 ^c	,206	,160	,42877	,094	12,290	1	104	,001

a. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia

b. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia, gkt

c. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia, gkt, k

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,421	4	,105	,472	,756 ^b
	Residual	23,649	106	,223		
	Total	24,070	110			
2	Regression	2,691	5	,538	2,643	,027 ^c
	Residual	21,379	105	,204		
	Total	24,070	110			
3	Regression	4,950	6	,825	4,488	,000 ^d
	Residual	19,120	104	,184		
	Total	24,070	110			

a. Dependent Variable: kk

b. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia

c. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia, gkt

d. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia, gkt, k

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,997	,261		11,496	,000
	usia	,021	,066	,046	,311	,756
	jeniskelamin	-,115	,125	-,091	-,915	,362
	pendidikan	,023	,054	,049	,431	,667
	lamakerja	,036	,077	,068	,462	,645
	(Constant)	1,931	,405		4,771	,000
2	usia	-,003	,063	-,006	-,040	,968
	jeniskelamin	-,117	,120	-,092	-,974	,332
	pendidikan	,032	,052	,067	,613	,541
	lamakerja	,032	,074	,061	,437	,663
	gkt	,368	,110	,314	3,339	,001
3	(Constant)	1,481	,405		3,653	,000
	usia	,062	,063	,139	,978	,330
	jeniskelamin	-,117	,114	-,092	-1,023	,309
	pendidikan	,043	,049	,091	,870	,386
	lamakerja	-,030	,073	-,058	-,418	,676

gkt	,233	,112	,199	2,089	,039
k	,282	,080	,339	3,506	,001

a. Dependent Variable: kk

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	gkt	,314 ^b	3,339	,001	,310	,954
	k	,409 ^b	4,432	,000	,397	,926
2	k	,339 ^c	3,506	,001	,325	,816

a. Dependent Variable: kk

b. Predictors in the Model: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia

c. Predictors in the Model: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia, gkt

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia ^b	.	Enter
2	k ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: kk

b. All requested variables entered.

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	,132 ^a	,017	-,020	,47234	,017	,472	4	106	,756
2	,415 ^b	,172	,133	,43558	,155	19,646	1	105	,000

a. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia

b. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia, k

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,421	4	,105	,472	,756 ^b
	Residual	23,649	106	,223		
	Total	24,070	110			
2	Regression	4,148	5	,830	4,373	,001 ^c
	Residual	19,922	105	,190		
	Total	24,070	110			

a. Dependent Variable: kk

b. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia

c. Predictors: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia, k

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,997	,261		11,496	,000
	usia	,021	,066	,046	,311	,756
	jeniskelamin	-,115	,125	-,091	-,915	,362
	pendidikan	,023	,054	,049	,431	,667
	lamakerja	,036	,077	,068	,462	,645
2	(Constant)	1,983	,332		5,977	,000
	usia	,088	,063	,197	1,398	,165
	jeniskelamin	-,115	,116	-,091	-,997	,321
	pendidikan	,041	,050	,086	,809	,420
	lamakerja	-,041	,074	-,078	-,562	,575
	k	,340	,077	,409	4,432	,000

a. Dependent Variable: kk

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	k	,409 ^b	4,432	,000	,397	,926

a. Dependent Variable: kk

b. Predictors in the Model: (Constant), lamakerja, jeniskelamin, pendidikan, usia

16. Hasil Uji Korelasi *Product Moment*, Langkah Perhitungan Diskriminan, Perhitungan Diskriminan

Correlations

		usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja	GKT	K	KK
Usia	Pearson Correlation	1	-,164	-,492**	,744**	,208 ⁺	-,060	,087
	Sig. (2-tailed)		,086	,000	,000	,029	,534	,362
	Sum of Squares and Cross-products	122,34	-7,027	-56,550	76,541	9,625	-3,902	4,739
	Covariance	1,112	-,064	-,514	,696	,088	-,035	,043
	N	111	111	111	111	111	111	111
Jenis Kelamin	Pearson Correlation	-,164	1	,239 ⁺	-,128	-,038	-,005	-,095
	Sig. (2-tailed)	,086		,011	,181	,689	,954	,320
	Sum of Squares and Cross-products	-7,027	15,081	9,649	-4,622	-,625	-,126	-1,816
	Covariance	-,064	,137	,088	-,042	-,006	-,001	-,017
	N	111	111	111	111	111	111	111
Pendidikan	Pearson Correlation	-,492**	,239 ⁺	1	-,476**	-,146	-,077	-,027
	Sig. (2-tailed)	,000	,011		,000	,125	,421	,775
	Sum of Squares and Cross-products	-56,550	9,649	107,856	-45,973	-6,375	-4,731	-1,396
	Covariance	-,514	,088	,981	-,418	-,058	-,043	-,013
	N	111	111	111	111	111	111	111
Masa Kerja	Pearson Correlation	,744**	-,128	-,476**	1	,170	,125	,090
	Sig. (2-tailed)	,000	,181	,000		,074	,192	,345
	Sum of Squares and Cross-products	76,541	-4,622	-45,973	86,432	6,625	6,856	4,124
	Covariance	,696	-,042	-,418	,786	,060	,062	,037
	N	111	111	111	111	111	111	111

GKT	Pearson Correlation	,208*	-,038	-,146	,170	1	,321**	,317**
	Sig. (2-tailed)	,029	,689	,125	,074		,001	,001
	Sum of Squares and Cross-products	9,625	-,625	-6,375	6,625	17,563	7,958	6,525
	Covariance	,088	-,006	-,058	,060	,160	,072	,059
	N	111	111	111	111	111	111	111
K	Pearson Correlation	-,060	-,005	-,077	,125	,321**	1	,381**
	Sig. (2-tailed)	,534	,954	,421	,192	,001		,000
	Sum of Squares and Cross-products	-3,902	-,126	-4,731	6,856	7,958	34,900	11,047
	Covariance	-,035	-,001	-,043	,062	,072	,317	,100
	N	111	111	111	111	111	111	111
KK	Pearson Correlation	,087	-,095	-,027	,090	,317**	,381**	1
	Sig. (2-tailed)	,362	,320	,775	,345	,001	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	4,739	-1,816	-1,396	4,124	6,525	11,047	24,070
	Covariance	,043	-,017	-,013	,037	,059	,100	,219
	N	111	111	111	111	111	111	111

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

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

16. HASIL UJI KORELASI *PRODUCT MOMENT*

Correlations

LANGKAH PERHITUNGAN DISKRIMINAN

SQRT	RELIABEL 2 (x1) X RELIABEL 1 (X2)
	,904
	0,80019959
	,886
	0,89453876
A =	0,3590604

SQRT	reliabel 2 (x1) x reliabel 1 (Y)
	,904
	0,7991062
	,884
	0,8939274
B =	0,3549832

