

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMPENSASI di KOPERASI SUSU “SAE” PUJON**

**SKRIPSI**



**O l e h:**

**LAILIL MAGHFIROH**  
NIM: 13510022

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2017**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMPENSASI di KOPERASI SUSU “SAE” PUJON**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



**O l e h:**

**LAILIL MAGHFIROH**

**NIM: 13510022**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2017**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMPENSASI di KOPERASI SUSU “SAE” PUJON**

**SKRIPSI**

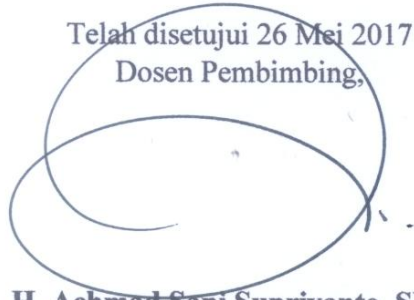
Oleh:

**LAILIL MAGHIROH**

NIM : 135100022

Telah disetujui 26 Mei 2017

Dosen Pembimbing,



**Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si**

NIP. 19720212 200312 1 003

Mengetahui:

Ketua Jurusan,



**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**

NIP. 19750707 200501 1 005

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
KOMPENSASI di KOPERASI SUSU “SAE” PUJON**

**SKRIPSI**

Oleh:

**LAILIL MAGHFIROH**  
NIM : 135100022

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada Tanggal 11 Juli 2017

**Susunan Dewan Penguji:**

1. Ketua Penguji  
**Zaim Mukaffi, SE., M. Si**  
NIP. 19791124 200901 1 007
2. Sekertaris/Pembimbing  
**Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si**  
NIP. 19720212 200312 1 003
3. Penguji Utama  
**Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag**  
NIP. 19490929 198103 1 004

**Tanda Tangan**

: (  )  
: (  )  
: (  )



Disahkan Oleh :  
Ketua Jurusan,

**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**  
NIP. 19750707 200501 1 005

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lailil Maghfiroh  
NIM : 13510022  
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPENSASI di KOPERASI SUSU**

“**SAE**” **PUJON** adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 21 Juli 2017  
Hormat Saya,

Lailil Maghfiroh  
NIM : 13510022

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

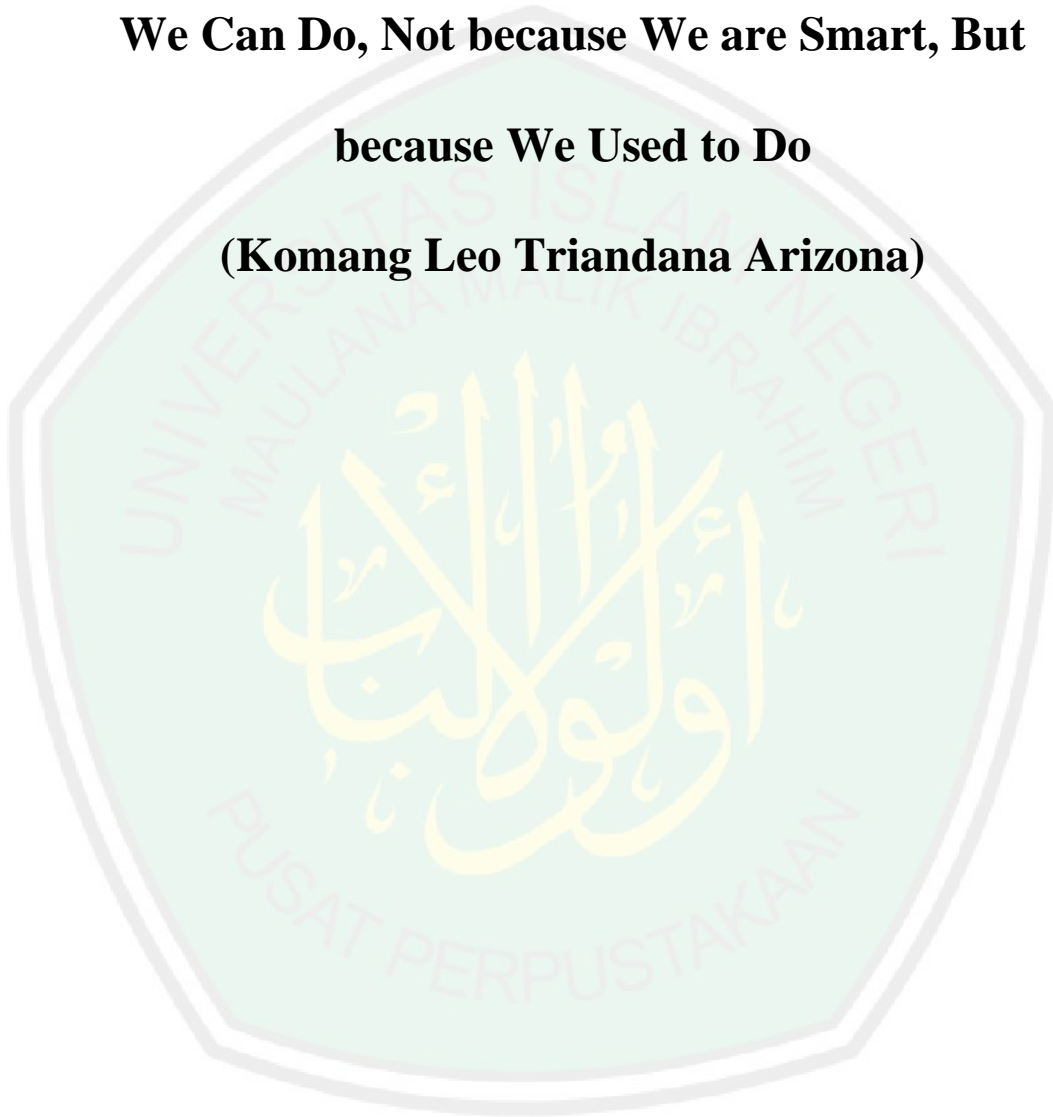
Praise to God Almighty for giving everything in my life. This thesis is a great effort in the realization of my aspiration. Shalawat and Salam always bless to our Prophet Muhammad SAW because of him we get the brilliant religion.

This thesis work is dedicated to my parents, **Mr Edi Prayitno** and **Mrs Mardliatin**, who have always loved me unconditionally and whose good examples have taught me to work hard for the things that I aspire to achieve. I also dedicate this thesis to My brother and Sister, **Dimas Maulana and Kamilatus Salma and My Big Family**. And then, for my friends, Akhsanu Alfianur Firdaus, Novita Nuruh H, all of colleagues PPTQ Al-falah, ciwi-ciwi big gengs, who has been encouragement in my life. Hopefully this thesis could be the motivation to reach your dreams.



## MOTTO

**We Can Do, Not because We are Smart, But  
because We Used to Do  
(Komang Leo Triandana Arizona)**



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Taufik dan Hidayah serta Inayah-Nya kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan tugas dan kewajiban akademik dalam bentuk skripsi. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Dalam penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi di Koperasi susu “SAE” Pujon”** peneliti banyak mengalami kesulitan karena menyadari akan keterbatasan kemampuan dalam menyusun skripsi ini.

Penulisan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak/Ibu dan pihak yang telah membantu dan mendampingi hingga terselesaikan dengan baik skripsi ini sebagai berikut:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.



4. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si selaku dosen pembimbing, terima kasih atas segala kesabaran dan ketulusanya membimbing serta mengarahkan penulis dari awal sampai proses paling akhir dalam penyusunan skripsi ini.
5. Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag dan Zaim Mukaffi, SE., M. Si selaku dosen penguji.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi, yang telah membekali berbagai pengalaman dan pengetahuan selama penulis kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Segenap karyawan Koperasi susu “SAE” Pujon, dan seluruh karyawan yang bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan untuk membantu pengisian kuesioner.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan skripsi ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin yaa Rabbal ‘alamiin...

Malang, 27 April 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPEL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab)</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Kajian Teori .....	13
2.2.1 Teori Kepemimpinan.....	13
2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan .....	13
2.2.1.2 Kepemimpinan Transformasional .....	20
2.2.1.3 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional .....	23
2.2.1.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	25
2.2.1.5 Kepemimpinan Transformasional Prespektif Islam .....	27
2.2.2 Kompensasi.....	29
2.2.2.1 Definisi Kompensasi .....	29
2.2.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi .....	32
2.2.2.3 Tujuan Manajemen Kompensasi .....	35
2.2.2.4 Komponen-Komponen Kompensasi .....	36
2.2.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	37
2.2.2.6 Kompensasi Prespektif Islam .....	39
2.2.3 Kinerja .....	40
2.2.3.1 Definisi Kinerja .....	40
2.2.3.2 Indikator Kinerja .....	45
2.2.3.3 Penilaian dan Pengukuran Kinerja .....	46
2.2.3.4 Kinerja Prespektif Islam .....	48

2.3 Kerangka Konseptual.....	50
2.4 Hipotesis .....	51
2.2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Secara Langsung.....	51
2.2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi Secara tidak Langsung .....	53
2.4 Model Hipotesis .....	56

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian.....	57
3.2 Lokasi Penelitian.....	58
3.3 Populasi dan Sampel .....	58
3.3.1 Populasi.....	58
3.3.2 Sampel .....	58
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	59
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	60
3.5.1 Kepemimpinan Transformasional.....	60
3.5.2 Variabel Intervening .....	60
3.5.2 Variabel Dependen .....	60
3.6 Pengumpulan Data .....	63
3.6.1 Sumber Data .....	63
3.6.2 Metode Pengumpulan Data.....	64
3.6.3 Instrumen Penelitian .....	64
3.7 Teknik Analisis Data.....	64
3.7.1 Uji Asumsi Klasik .....	65
3.7.2 Uji Validitas & Reliabilitas.....	65
3.7.2 Analisis Jalur Path ( <i>Path Analysis</i> ).....	67

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	70
4.1.1 Sejarah singkat Koperasi susu “SAE” Pujon.....	70
4.1.2 Lokasi Instansi .....	72
4.1.3 Struktur Organisasi .....	72
4.1.4 Gambaran Umum Responden.....	75
4.1.5 Uji Validitas & Reliabilitas.....	86
4.1.6 Uji Asumsi Klasik.....	88
4.1.7 Analisis Path ( <i>Path Analysis</i> ) .....	91
4.1.8 Pengembangan Diagram Jalur .....	91
4.1.9 <i>Goodness of FIT Model</i> .....	88
4.1.10 Pengujian Hipotesis .....	93
4.2 Pembahasan.....	95
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan secara Langsung.....	91
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap	

Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi secara tidak Langsung .....	93
--	----

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	97
5.2 Saran .....	98

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN**

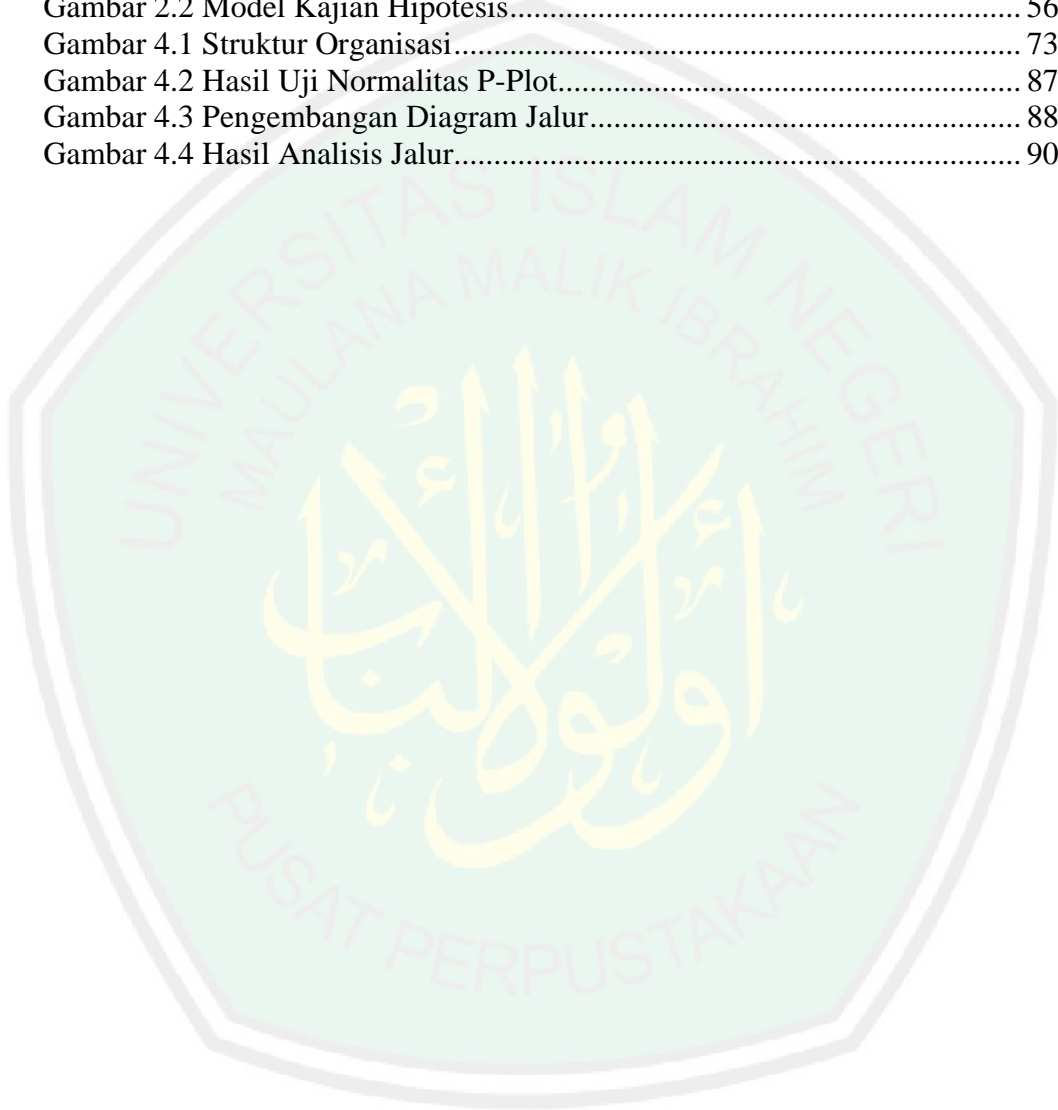


## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	12
Tabel 3.1 Devinisi Operasional Variabel.....	61
Tabel 3.2 Bobot Nilai Prtanyaan.....	63
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	74
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
Tabel 4.3 Distribusi Responden pendidikan Terakhir.....	75
Tabel 4.4 Hasil Distribusi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X) ....	76
Tabel 4.5 Hasil Distribusi Variabel Kompensasi (Z).....	79
Tabel 4.6 Hasil Distribusi Variabel Kinerja (Y) .....	82
Tabel 4.8 Uji Validitas Instrumen .....	84
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Instrumen .....	85
Tabel 4.8 Hasil Uji Linieritas.....	86
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas .....	87
Tabel 4.10 Koefisien Determinasi.....	89
Tabel 4.11 Pengujian Hipotesis .....	91

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Jenis-jenis Kompensasi.....	33
Gambar 2.2 Model Kajian Hipotesis.....	56
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	73
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas P-Plot.....	87
Gambar 4.3 Pengembangan Diagram Jalur.....	88
Gambar 4.4 Hasil Analisis Jalur.....	90





## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Hasil Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional(X)
- Lampiran 3 Tabulasi Hasil Jawaban Variabel Kompensasi (Z)
- Lampiran 4 Tabulasi Hasil Jawaban Variabel Kinerja (Y)
- Lampiran 5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)
- Lampiran 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (Z)
- Lampiran 7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)
- Lampiran 8 Uji Validitas
- Lampiran 9 Uji Reliabilitas
- Lampiran 10 Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 11 Analisis Jalur

## ABSTRAK

Lailil Maghfiroh. 2017, SKRIPSI. Judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi di Koperasi susu “SAE” Pujon”**

Pembimbing : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Kinerja

---

Banyak karyawan yang masih belum sadar akan pentingnya meningkatkan kinerja mereka, peran pemimpin yang memotivasi dalam suatu organisasi sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja bawahannya. Salah satu cara untuk memotivasi yaitu dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja mereka. Maksud dari penelitian ini adalah untuk menguji seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi di koperasi susu “SAE” Pujon.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan Populasi karyawan tetap koperasi susu “SAE” Pujon. Data berbentuk data primer dan sampel di sebar sebanyak 69 untuk semua karyawan tetap yang ada di koperasi susu “SAE” Pujon. Metode penelitian yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, dan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung maupun tidak langsung antara variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja. Hal ini bisa dilihat dari koefisien beta pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,322 dengan sig 0,017 < 0,05. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi diperoleh nilai koefisien beta 0,296 dengan sig 0,027 < 0,05. Dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi.

## ABSTRACT

Lailil Maghfiroh. 2017, Thesis. Title: "**The Influence of Transformational Leadership to Employees Performance through Compensation in the Dairy Cooperatives "SAE" Pujon "**"

Advisor : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Keywords : Transformational Leadership, Performance and compensation

---

Some of employees are still unaware with the importance of improving their performance, the leadership's motivational helps in an organization is important to improve the performance of their subordinate. One way to motivate them is to provide compensation which is appropriate to their performance. The purpose of this study is to examine how much transformational leadership's influence to employee's performance through the compensation in the Dairy Cooperatives "SAE" Pujon.

This research uses a quantitative approach using the population of regular employee of Dairy Cooperatives "SAE" Pujon. About 69 primary data and the sample scattered for all regular employee of Dairy Cooperatives "SAE" Pujon. The research method used is the validity test, reliability test, and Path Analysis.

The result showed that there is a direct and indirect influence between transformational leadership variables and compensation on performance. This can be seen from the beta coefficient of direct influence of transformational leadership on employee's performance of 0,322 with significance  $0,017 < 0,05$ . While the indirect influence of transformational leadership on employee's performance through compensation obtained beta coefficient value 0,296 with significance  $0,027 < 0,05$ . It can be concluded that there is an indirect influence between transformational leadership on employee's performance through compensation.

## المستخلص

ليلي المغفرة، 2017، البحث الجامعي. الموضوع: "تأثير الرئاسة المنقولة في إجراء عملية الموظفين بالتعويض".

تحت الإشراف: الدكتور الحاج أحمد ثاني سبرينطا، الماجستير.

الكلمة الأساسية: الرئاسة المنقولة، إجراء و التعويض

كثير من الموظفين غير مطلع بأهميّة ترقية إجرائهم في العملية، أما الزعيم كمشوق في المؤسسة كان مهمًا في ترقية إجراء الموظفين في العملية. و بعض من طريقتة بإعطاء التعويض مناسباً لإجرائهم في العملية. والقصد من هذا البحث هو لمعرفة تأثير الرئاسة المنقولة في إجراء عملية الموظفين بالتعويض في شركة "SAE" فوجون.

في هذا البحث تستخدم الباحثة البحث الكمي (kuantitatif) بالهدف لمعرفة تأثير المباشر وغير المباشر عن الرئاسة المنقولة في إجراء عملية الموظفين بالتعويض في شركة "SAE" فوجون. اختارت الباحثة السكاني من الموظفين الثابتة من شركة "SAE" فوجون. وأما البيانات من البيانات الأساسية و أخذت الباحثة النموذجة حوالي 69 لجميع الموظفين الثابتة في شركة "SAE" فوجون. ومنهج البحث المستخدم هو البحث التحقيقي و البحث

أما النتائج هذا البحث: فيه التأثير المباشر و غير المباشر بين كل متقلب في الرئاسة المنقولة و التعويض في الإجراء، وهذا يعرف من معامل التأثير المباشر في الرئاسة المنقولة في إجراء عملية الموظفين على أكثر 0، 322 ب  $0,05 < 0,017$  sig، تستنبط الباحثة " فيه التأثير غير المباشر بين الرئاسة المنقولة في إجراء عملية الموظفين بالتعويض.

## BAB I PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Dalam setiap perusahaan, sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting, baik secara individu maupun secara kelompok, ditangan mereka inilah kelangsungan aktivitas sebuah perusahaan tergantung. Meskipun didalam sebuah perusahaan mempunyai sumberdaya yang melimpah sepertihalnya bahan mentah, modal maupun kecanggihan teknologinya akan tetapi apabila semua hal tersebut tidak didukung dengan adanya sumberdaya manusia itu akan sangat sulit keberhasilan tujuan dari perusahaan.

Dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan terdapat banyak unsur-unsur yang salah satunya adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin, kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kepengikutan (*followership*), karena kepemimpinan menjadi tidak berarti jika tanpa adanya peran serta pengikut. Tingginya rasa kepengikutan akan terpengaruh pada sejauh mana pemimpin pendidikan sebagai seorang pemimpin, dan melibatkan semua personel pendidikan dalam menjalankan program maupun keterlibatan dalam menyusun program akan berpengaruh terhadap keikutsertaan personel pendidikan pada setiap program. Namun perlu dipahami bahwasanya walaupun semua pemimpin memiliki tujuan dasar yang sama, mereka tetaplah individu yang berbeda. Maka tidak aneh jika setiap pemimpin memiliki cara yang berbeda.



Kepemimpinan merupakan dimana orang memberi pengaruh besar untuk menggerakkan setiap lingkungannya (organisasi) untuk mencapai tujuan. kepemimpinan yang baik akan memberikan target dalam setiap kebijakan, namun selalu memberi buah yang mampu menjadi pemicu yaitu dengan menghargai setiap prestasi kerja yang ada, memberikan seluas-luasnya pengembangan karir terhadap pegawai, sehingga setiap kerja keras yang dilakukan pegawai akan selalu diperartikan, tidak luput juga memberikan lingkungan kerja yang baik dan kondusif bagi pegawai agar tetap nyaman saat bekerja.

Gaya kepemimpinan setiap pemimpin berbeda-beda diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins & Coulter 2010:473).

Bass (dalam Sunarsih 2001) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum dan loyal terhadap atasannya sehingga termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari apa yang biasa dilakukan dan diharapkan. Sunarsih (2001) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan bawahannya, bukan hanya sebuah perjanjian kerja akan tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat



meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. (Triyuniati,2014:2)

Seperti dalam penemuan Claudia & Beatrice bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan karyawan dan peringkat kerja dari pengawas. Selain itu, ada beberapa indikasi bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja dalam beberapa situasi. (Claudia & Beatrice,2014)

Hasil penelitian Michael K. Muchiri & Ray W. Cooksey menunjukkan efek positif yang signifikan dari beberapa pengganti kepemimpinan terhadap hasil kinerja. Selain itu, beberapa pengganti kepemimpinan dimoderasi efek perilaku kepemimpinan Transformasional terhadap hasil kinerja, sedangkan yang lain sub-komponen pengganti kepemimpinan dimoderasi efek dari proses sosial dari kepemimpinan terhadap hasil kinerja. Selain itu, beberapa pengganti kepemimpinan sebagian dimediasi hubungan antara transformasional kepemimpinan dan hasil kinerja. (Michael K. Muchiri & Ray W. Cooksey , 2011)

Selain faktor kepemimpinan, perusahaan juga harus memperhatikan pemberian kompensasi bagi para karyawannya. Kompensasi merupakan faktor yang juga penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. (Tria,2012:47)

Penerapan sistem penghargaan yang tepat kepada individu-individu yang berprestasi akan memberikan dampak yang cukup baik terhadap motivasi dari karyawan. Jika seorang karyawan memperoleh kepuasan dalam melakukan

pekerjaan, maka dia akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya, sehingga berdampak langsung pada kinerja dari karyawan. (Triyuniati,2014:2)

Sesuai dengan pendapat Ranupandojo (2000:10) yang menyatakan bahwa :  
“Kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan. Kegiatan di sini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing karyawan”. Sedangkan menurut Hasibuan (2001:121) berpendapat bahwa bahwa kompensasi merupakan faktor yang penting yang harus diperhatikan perusahaan karena kompensasi merupakan konsekuensi dan timbal balik yang sepadan atas kinerja dan produktivitas karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Kompensasi adalah perwujudan balas jasa yang memerlukan suatu mekanisme pengaturan yang memiliki dasar logis, rasional dan kuat. Jika kompensasi diberikan secara tepat, maka karyawan akan terdorong untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi sangat penting bagi individu karyawan karena mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

Tujuan perusahaan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan yaitu untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan dan juga pemberian timbal balik kepada karyawan serta sebagai alat motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka karena telah melakukan kontribusi lebih terhadap perusahaan.

Kompensasi bagi karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menjadi pendorong dalam bekerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Karyawan yang

tidak merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan akan menurunkan kinerjanya oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan program-program kompensasi. Untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan perusahaan dituntut untuk lebih serius dalam hal penentuan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawannya. Jika karyawan merasa puas dengan kompensasi yang mereka peroleh dari perusahaan, maka mereka akan berusaha lebih baik untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ibnu Rusadi (2015) melakukan penelitian mengenai pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan UD GEMILANG Blitar. Dari penelitian ini diketahui bahwa setiap kenaikan kompensasi finansial langsung memberikan pengaruh yang positif terhadap kenaikan kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih efektif di Koperasi Susu “SAE” di Pujon hal tersebut tentu dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan, dalam hal ini adalah kepemimpinan transformasional. Pada prinsip kepemimpinan transformasional yaitu untuk memotivasi karyawan mampu berbuat lebih baik lagi dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain manajer dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Disamping kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, perusahaan juga harus memperhatikan pemberian balas jasa atau kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan. Dengan kepemimpinan

transformasional dan pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan diharapkan kinerja dari masing- masing karyawan bisa lebih meningkat.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan dan wawancara dengan narasumber yaitu Bpk Samsu selaku personalia di Koperasi Susu “SAE” di Pujon bahwa tidak ada masalah tentang peningkatan kinerja karyawan karena di Koperasi tersebut setiap hari diadakan apel pagi, apel pagi dilaksanakan dengan tujuan untuk menyadarkan akan hak dan kewajiban seluruh karyawan Koperasi Susu “SAE”. Oleh karena itu di Koperasi Susu “SAE” di Pujon sebagai salah satu koperasi yang bergerak dalam bidang penghasil susu sapi segar dengan tingkat kompetisi yang tinggi diantara koperasi sejenis yang bergerak dibidang yang sama. Kebutuhan akan meningkatkan kinerja karyawan melalui peran seorang pemimpin dan pemberian kompensasi kepada karyawan mereka yang pada akhirnya nanti diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan yang dapat menjadi nilai lebih bagi Koperasi Susu”SAE” untuk mensejahterakan masyarakat Pujon.

Pada tanggal 30 Oktober 1962 sebanyak 23 orang peternak sepakat mendirikan koperasi susu yang diberi nama Koperasi Susu Sinau Andandani Ekonomi (belajar memperbaiki ekonomi) di Pujon, dengan populasi ternak 35 ekor dengan jumlah produksi 50 liter per hari. Koperasi Susu “SAE” Pujon mendapat bantuan dari pemerintah lewat Direktur Jenderal Peternakan berupa sapi impor dari New Zealand sebanyak 90 ekor pada tahun 1963. Pada tahun 1968 Koperasi Susu “SAE” Pujon resmi berstatus badan hukum yakni Nomor 2789/II/12-1967 pada tanggal 16 Agustus 1968. Perkembangan yang ditunjukkan

oleh Koperasi Susu “SAE” Pujon ini tidak terlepas dari setiap motivasi yang diberikan oleh pemimpin.

Hasil pra survei kinerja karyawan Koperasi Susu “SAE” Pujon sangatlah baik yang ditandai dengan kualitas kerja, kuantitas serta waktu penyelesaian yang sesuai dengan ketentuan. Peningkatan kualitas kerja diindikasikan dari adanya giat dan tidak malas dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat membuahkan hasil yang baik dan maksimal. Peningkatan kuantitas kerja diindikasikan dari jam istirahat yang diberikan sudah cukup untuk waktu beristirahat serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

McCormick dan Tiffin (dalam Lako, 2004) yang berpendapat bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu variabel individu dan variabel situasional. Variabel situasional sendiri dibagi menjadi dua, salah satunya adalah faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah dan lingkungan sosial.

Hasil pra survei juga diketahui dari pak Anto Suhariyono selaku kepala lab di koperasi susu “sae” Pujon, kompensasi yang diberikan oleh koperasi kepada karyawan pada setiap bulan yang meliputi tunjangan hari tua, tunjangan makan, tunjangan jabatan serta tunjangan kesehatan memang lebih dari cukup akan tetapi dari hasil survey sebagian karyawan masih merasa belum puas akan kompensasi tunjangan jabatan karena sebagian karyawan masih merasa pihak koperasi masih belum melakukan itu dengan bijak.

Dari yang diuraikan di atas dapat kita lihat bahwa kinerja dan pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan suatu masalah yang harus mendapatkan perhatian lebih dari pemimpin karena suatu peningkatan kinerja karyawan tidak



akan terjadi dengan sendirinya akan tetapi harus ada peran dan usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peran seorang pemimpin dan kompensasi yang sebagai penunjang dalam upaya peningkatan kinerja.

Gaya kepemimpinan dan kompensasi sangatlah berperan penting terhadap peningkatan kinerja karyawan karena merupakan hal yang penting dalam sebuah era modern dimana organisasi/perusahaan mengkehendaki adanya demokratis dalam pelaksanaan kerja dan motivasi kerja yang baik, akibat yang mungkin timbul dari pemberian kompensasi yang enggan yang diharapkan adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak pada penurunan output perusahaan. Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan proposal yang berjudul: **“Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Kompensasi di Koperasi Susu “SAE” Pujon.**

### **1.1 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara langsung?
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui kompensasi secara tidak langsung?

### **1.2 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara langsung.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kompensasi secara tidak langsung.



### 1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

a. Bagi perusahaan

Sebagai masukan dan sumbangan pemikiran bagi Koperasi Susu “SAE” Pujon untuk pemberian kompensasi yang secara adil dalam peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik serta membagi pengalaman yang mungkin dapat diimplementasikan oleh perusahaan lain.

b. Bagi Akademisi/Universitas

Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya khasanah dan obyek permasalahan yang dikaji dalam permasalahan riset Sumberdaya Manusia. Serta dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki tujuan untuk membandingkan kenyataan yang ada dilapangan dengan teori yang relevan, pendekatan penelitian yang digunakan ini didasarkan pada penelitian terdahulu:

Dalam skripsinya Mondiani, Tria (2012) yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang*”. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. Sedangkan kompensasi memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan. Saran yang diajukan adalah bahwa pimpinan harus lebih aktif dan giat dalam memberikan konsiderasi individual, meningkatkan pengaturan dan mensosialisasikan kebijakan kompensasi kepada karyawan dengan jelas agar tidak terjadi kesalahan, mengadakan pelatihan dan pengembangan serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

Penelitian ini dilakukan oleh Kurniawan, Defy (2015) yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Sport Glove Indonesia*”. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan metode analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, analisis regresi parsial. Menunjukkan bahwasannya variabel gaya kepemimpinan

transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kiptiyah, Marisatul (2015) yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo*”. Berdasarkan hasil penelitian ini gaya kepemimpinan transformatif dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madu PG/PS Madukismo. 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. Path Ana

Lailil Maghfiroh (2017) penelitian dengan judul “*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi di Koperasi Susu “SAE” Pujon*”. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan dan Kompensasi sebagai alat untuk memotivasi karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Koperasi Susu “SAE” Pujon, sampel yang di sebar sebanyak 69 karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah uji validitas, Reliabilitas dan analisis jalur path (*Path Analysis*)

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada tempat penelitian, waktu penelitian, lokasi penelitian serta metode analisis penelitian.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini**

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel penelitian dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode Analisis	Hasil penelitian
1	Dalam skripsinya Mondiani, Tria (2012) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Asriyanti Amrullah (2012) , Pengaruh kompenasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) tbk. Wilayah Makassar	Kompensasi finansial ( $X_1$ ), Non Finansial ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
3	Sofyia Destianty (2005), pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pada PT. Pos Indonesia (persero) Semarang	Gaya kepemimpinan (X), komitmen organisasional (Y)	Analisis Regresi Sederhana	Mengukur gaya kepemimpinan menggunakan <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ)
4	Lailil Maghfiroh (2017)	Kepemimpinan	Analisis Path	Mengukur gaya

	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompensasi	Transformasional (X), Kompensasi (Z), Kinerja (Y)		Kepemimpinan Transformasional menggunakan kompensasi untuk mengetahui kinerja karyawan.
--	---	---	--	---

Sumber : beberapa karya ilmiah (Skripsi dan Jurnal), (2015, 2012, 2005)

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Teori Kepemimpinan

#### 2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Ralph M. Stogdill dalam survainya mengenai riset dan teori kepemimpinan menyatakan bahwa, “jumlah batasan atau definisi yang berbeda-beda mengenai kepemimpinan hampir banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba memberikan batasan tentang konsep tersebut”. Kita akan mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ada tiga implikasi penting dari batasan ini adalah :

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau pengikut.  
 Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawahan maka semua sifat kepemimpinan seorang manajer tidak relevan.
- b. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pimpinan mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain.



- c. Disamping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara. (Sopiah, 2008:108)

Dalam sejarah peradaban manusia, gerak hidup dan dinamika organisasi sedikit banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara organisasi, bahkan dapat dikatakan kemajuan umat manusia datangnya dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan. Orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi, sekelompok orang-orang istimewa inilah yang disebut pemimpin. Oleh karena kepemimpinan seorang merupakan kunci dari manajemen, para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggung jawab kepada atasannya, pemilik dan pencapaian tujuan organisasi, mereka mereka juga bertanggung jawab terhadap masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggung jawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumberdaya manusia. secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggung jawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Perkembangan selanjutnya beberapa ahli teori mengembangkan pandangan kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Dua hipotesis yang dikembangkan tentang kepemimpinan yaitu : (1) kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung pada situasi kelompok, dan (2) kualitas individu

dalam mengatasi situasi sesaat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil dalam mengatasi situasi yang sama (Hocking & Boggardus, 1982)

Dua teori orang-orang terkemuka dan teori situasional, berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dengan faktor situasi tampaknya kurang mendapat perhatian. Untuk itu tentang kepemimpinan harus juga termasuk, (1) sifat-sofat efektif, intelektual dan tindakan individu, dan (2) kondisi khusus individu didalam pelaksanaannya. Pendapat lain mengemukakan untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarah kepada: (1) sifat dan motif pemimpin sebagai manusia biasa, (2) membayangkan bahwa terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia, (3) penampilan peran harus dimainkan sebagai pemimpin, dan (4) kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya. Beberapa pendapat tersebut, apabila diperhatikan dapat dikategorikan sebagai teori kepemimpinan dengan sudut pandang *personal-situasional*. Hal ini disebabkan pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tetapi juga dilihat interaksi antar individu maupun antar pemimpin dengan kelompoknya.

Teori kepemimpinan yang dikembangkan mengikuti tiga teori diatas, adalah *teori interaksi harapan*. Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar yaitu: (1) tindakan, (2) interaksi, (3) sentime. Asumsinya, bahwa peningkatan frekuensi interaksi dan partisipasi dan partisipasi sangat berkaitan dengan peningkatan sentimen atau perasaan senang dan kejelasan dari norma kelompok. Semakin tinggi kedudukan

individu dan kelompok maka aktivitasnya semakin sesuai dengan norma kelompok, interaksinya semakin meluas dan banyak anggota kelompok yang berhasil diajak berinteraksi.

Pada 1957 *Stogdill* mengembangkan teori *harapan-reinforcement* untuk mencapai peran. Dikemukakan, interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan lebih menguatkan harapan untuk tetap berinteraksi. Jadi peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Kemudian dikemukakan, inti kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk mengubah motivasi anggota lain agar perilakunya ikut berubah. Motivasi diubah melalui perubahan harapan tentang hadiah dan hukuman. Perubahan tingkah laku anggota kelompok yang terjadi, dimaksudkan untuk mendapatkan hadiah atas kinerjanya. Dengan demikian nilai seorang pemimpin atau manajer tergantung dari kemampuannya menciptakan harapan akan pujian atau hadiah.

Atas dasar teori diatas *House* pada 1970 mengembangkan *teori kepemimpinan motivasional*. Fungsi motivasi menurut teori ini meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkah laku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan. Pada tahun yang sama *Fiedler* mengembangkan *teori kepemimpinan yang efektif*. Dikemukakan, efektivitas pola tingkah laku pemimpin tergantung dari hasil yang ditentukan oleh situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki orientasi kerja cenderung lebih efektif dalam

berbagai situasi, semakin sosiabel interaksi kesesuaian pemimpin tingkat efektivitas, tingkat efektivitas kepemimpinan makin tinggi.

Teori kepemimpinan berikutnya adalah *teori humanistik* dengan para pelopor *Argyris, Blake dan Mouton, Rensis Likert dan Douglas McGregor*. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan *motivated organism*. Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi dari kepemimpinan ini adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya didalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Apabila dicermati, didalam *teori humanistik*, terdapat tiga variabel pokok, yaitu : (1) kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuannya, (2) organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota disamping kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan (3) interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama. *Blanchard, Zigarmi, dan Drea* bahkan menyatakan kepemimpinan bukanlah sesuatu yang anda lakukan terhadap orang lain melainkan sesuatu yang anda lakukan bersama dengan orang lain. (Moehariono, 2012:384)

Kemudian teori kepemimpinan lain adalah *teori perilaku kepemimpinan*. Teori ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin, terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Jika berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin,

maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses belajar.

Selain teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan diatas, dalam perkembangan yang akhir-akhir ini mendapat perhatian para pakar maupun praktis adalah dua pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut, yaitu : (a) *pola kepemimpinan Transformasional* dan (b) *Kepemimpinan Transaksoonal*.

Teori X dan Teori Y Douglas Mc Gregor

Teori ini sering disebut teori X dan teori Y Douglas Mc Gregor, orientasi yang berbeda dari para teoritis manajemen tradisional adalah akibat dari asumsi-asumsi yang berbeda-beda tentang kodrat manusia. Douglas Mc Gregor dari *Massachussetts Institute of Technology*, mengadakan suatu pembahasan mengenai faktor motivasi yang efektif. Ia menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam diperusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamai Teori X dan Teori Y

a. Asumsi Teori X mengenai manusia

- Pada umumnya manusia tidak senang bekerja
- Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan
- Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan harus sering dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi.



- Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs (physiological and safety level)*

b. Asumsi Teori Y mengenai manusia

- Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan
- Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi
- Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi presentasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik (pada pekerjaan yang dimotivasi dengan baik)
- Motivasi tidak sengaja mengenai *lower needs*, tetapi pula sampai *higher order-needs*

Douglas Mc Gregor menginginkan agar para manajer menerapkan teori Y dalam perusahaan, bila para manajer menerapkan teori Y dalam perusahaan, maka orang-orang didalam organisasi akan didorong sebagai untuk berkembang dan orang-orang dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan imajinasi mereka. Mc Gregor berasumsi bahwa “*manusia pada dasarnya tidak senang bekerja dan tidak bertanggung jawab dan harus dipaksa bekerja*”. Teori Y rancangan Modern, adalah didasarkan kepada asumsi bahwa “*manusia pada dasarnya suka bekerja, tekun bekerja dan bertanggung jawab*”. Teori X dan Y melukiskan dua filsafat dasar mengenai sifat manusia (Moeheriono, 2012:285)

### 2.2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Sesuai dengan natur kepemimpinan yaitu adanya pergerakan untuk mencapai tujuan, maka tujuan yang dimaksud disini adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan kearah yang lebih baik, menentang status *quo* dan aktif.

Kepemimpinan transformasional memiliki 4 faktor yang bisa disebut 4I yaitu :

- Karisma dan idealisme (*Idealized Influence*) yang dimiliki pemimpin.
- Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) dari pemimpin kepada pengikut.
- Stimulasi Intelektual (*Intellectual Motivation*) oleh pemimpin kepada pengikut.
- Perhatian pada Individu (*Individualized Consideration*) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh. (Tikno, 2010:81)

Menurut Robbins (2010:473) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Italiani (2013:455) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Menurut Robbins & Coulter (2007:194) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual serta memiliki kharisma. Menurut O'Leary (dalam Simanjutak & Calam 2012:81) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status dan mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Model kepemimpinan transformasional dicetuskan pertama kali oleh J. M. Burns pada tahun 1978 sebagai bentuk pendekatan kepemimpinan dalam mencapai tujuan. J. M. Burns berpendapat bahwa: "*Transformastional leadership serves to change the status quo by articulating to followers the problems in the currents system and a compelling vision of what a new organization could be.*" (Achua, 2010: 304)

Terjemah: "Kepemimpinan transformasional berperan dalam mengubah status quo (kekiniian, kedisinian) dengan membongkar semua masalah yang ada pada sistem dan menunjukkannya kepada para anggota/pengikut, kemudian memunculkan sebuah visi baru tentang bagaimana organisasi ini seharusnya di masa yang akan datang.(Burn. 1978)

Pendekatan kepemimpinan lain pada dasarnya menuntut anggota organisasi atau bawahan untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin, sedang kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bahwa bawahan atau anggota organisasi yang memiliki konsep diri positif itu akan

mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa rasa tertekan atau ditekan, sehingga dengan kesadaran sendiri membangun komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional berbeda tetapi bersinggungan erat dengan kepemimpinan kharismatik, meskipun sebenarnya kepemimpinan transformasional lebih dari pada pemimpin kharismatik. Kepemimpinan kharismatik menginginkan bawahan atau anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan. Sebaliknya kepemimpinan transformasional berusaha menanamkan dan mendorong para bawahan atau anggota organisasi untuk bersikap kritis terhadap pendapat dan pandangan yang sudah mapan dilingkungan organisasi atau yang sudah ditetapkan oleh pemimpin. (Hadari, 2006:165)

Menurut Kreitner menyatakan bahwa memimpin (*leading*) berbeda dengan mengelola (*managing*). Mengelola terfokus pada memberikan perintah dan konsisten pada organisasi, termasuk merencanakan, mengorganisasi, staffing, budgeting, pengawasan atau pengendalian, dan mengatur tujuan-tujuan untuk yang berkualitas. Sedangkan kepemimpinan (*leading*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memberikan perintah pada orang lain secara langsung untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. (dalam Ilfi, 2012:166)

Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang etis dan bermanfaat bagi organisasi dan dirinya sendiri. Seseorang dapat mempengaruhi orang lain jika ia dapat menjadi teladan atau panutan, dapat memberi inspirasi agar pengikutnya bersedia mengorbankan kepentingan sendiri demi tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan meliputi memotivasi pengikutnya dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut. (ilfi, 2012:166)

#### 2.2.1.3 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Sehubungan dengan itu Scott Burd dalam *Transformational Leadership* mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan organisasinya dengan cara penggabungan tiga unsur, yakni : Strategi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.

Strategi yang dimaksud Burd mencakup kemampuan dalam menetapkan arah yang akan dituju organisasi, dengan membangun visi dan kesamaan visi, merumuskan rencana strategik (RENSTRA), menertejemahkan visi dan misi kedalam tindakan, mengembangkan komitmen pada prestasi dan kualitas kerja,serta merumuskan dan menerapkan Rencana Operasional (RENOP). Dari uraian tentang strategi tersebut Burd menyatakan peranan



kepemimpinan transformasional untuk mengefektifkan organisasi ke dalam Manajemen Strategik sejalan dengan perkembangan ilmu manajemen.

Kepemimpinan, mencakup kegiatan merealisasikan strategimelalui tindakan kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan fungsi dan situasi, menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi dan diakui bawahan atau anggota organisai, memotivasi bawahan atau anggota organisasi untuk mempersiapkan diri menjadi pemimpin pada semua jenjang, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan organisasi, memimpin untuk mempertahankan kejayaan (eksistensi) organisasi, dan menciptakan carakerja yang lebih mudah.

Budaya organisasi, Realisasi kepemimpinan transformasional mencakup kemampuan motivasi bawahan atau anggota organisasi untuk menerapkan strategi, memahami budaya kerja yang tumbuh dan berkembang didalam organisasi, cepat menerima perubahan yang bersifat inovatif, menjadi teladan bagi bagi bawahan atau anggota organisasi, membangkitkan dan membina semangat team kerja.

Demikian pula Johnson and Johnson menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional selalu berusaha menciptakan suasana kekeluargaan didalam dan diantara bawahan atau anggota organisasi, dengan saling melindungi satu dengan yang lainnya, dansaling mendukung untuk mengaktualisasi visi yang menguntungkan.(Hadari, 2006:166)

Bass (1985) dalam Gary Yukl menjelaskan ada tiga jenis perilaku transformasional meliputi pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan

emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Sedangkan pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut (Garry, 2009:305).

#### 2.2.1.4 Indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional

Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1995) (dalam Wagimo & Djameludin 2013:116-117) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu : adalah sebagai berikut:

a. *Idealized influence (kharisma)*

*Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

b. *Inspirational motivation (Inspirasi)*

*Inspirational motivation* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini

mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

c. *Intellectual stimulation (Stimulasi Intelektual)*

*Intellectual stimulation* karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d. *Individualized consideration (Konsiderasi Individu)*

*Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

### 2.2.1.5 Kepemimpinan Transformasional dalam Islam

Istilah transformasional memiliki kesamaan makna dengan kata hijrah, sebagaimana yang termaktub dalam Al Qur'an surah At Taubah ayat 20

الَّذِينَ ءَامَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَكْبَرُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ  
وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ

*"Orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad di jalan Allah dengan harta, benda dan diri mereka, adalah lebih Tinggi derajatnya di sisi Allah; dan Itulah orang-orang yang mendapat kemenangan." (QS. At Taubah [9]: 20)*

Hijrah menurut bahasa berarti meninggalkan, pergi dari Bumi, berpindah dari sesuatu dan berpisah darinya dengan jasmani atau ucapan atau hati. Secara maknawi, hijrah berarti berpindahnya seorang mukmin dari apa yang dilarang oleh Allah SWT kepada apa yang diperintahkan oleh Allah SWT. Artinya, hijrah tidak selalu mengharuskan perpindahan secara fisik atau dari satu tempat ke tempat lain. Tetapi hijrah dapat berarti seseorang yang meninggalkan perbuatan maksiat dan tidak menoleh kepada hal-hal yang menyebabkan Allah SWT murka; meninggalkan seluruh dosa dan kesalahan dengan berpindah kepada taqwa, petunjuk, dan kemaslahatan; dari keburukan akhlak menuju kepada kemuliaan akhlak. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW.

Hijrah merupakan konsekuensi dari keimanan yang sempurna, menuntut kesabaran dan puncak dari jihad. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah An Nahl ayat 110

ثُمَّ إِنَّ رَبَّكَ لِلَّذِينَ هَاجَرُوا مِنْ بَعْدِ مَا فُتِنُوا ثُمَّ جَاهَدُوا وَصَبَرُوا إِنَّ رَبَّكَ مِنْ

بَعْدِهَا لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١١٠﴾

*“Dan Sesungguhnya Tuhanmu (pelindung) bagi orang-orang yang berhijrah sesudah menderita cobaan, kemudian mereka berjihad dan sabar; Sesungguhnya Tuhanmu sesudah itu benar-benar Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”*  
(Q.S An-Nahl:110)

Sayyid Quthb menjelaskan ayat di atas bahwa sabar merupakan wasiat Allah kepada setiap rasul. Dan terus menerus diulang hingga sampai kepada kaum muslimin yang beriman kepada Rasul-Nya. Hijrah adalah bentuk dari sebuah jihad. Jihad melawaaan hawa nafsu, penyimpangan, kebodohan, dan kehinaan diri-diri kita. Dalam perjalanannya, seringkali jiwa para pelakunya melemah, lesu dan tidak bersemangat karena beratnya beban dan tantangan yang harus dihadapi. Oleh karena itu, membekali diri dengan kesabaran merupakan keharusan untuk menghadapi tantangan tersebut.

Perjalanan hijrah Rasulullah SAW bersama para sahabat dan pengikutnya merupakan sebuah pelajaran bahwa keimanan yang begitu mendalam terhadap apa yang Rasulullah ajarkan membuat umat muslim saat itu rela meninggalkan harta benda, sanak saudara, dan tempat kelahirannya demi meraih kemerdekaan dalam berislam. Dalam perjalanan hijrah pun tidak sedikit tantangan dan ujian yang mesti dihadapi umat Islam. Pemboikotan, terror, tekanan mental, fitnah hingga penyiksaan secara fisik. Namun ujian dan cobaan tersebut dilalui oleh Rasulullah SAW beserta sahabat dan para pengikutnya dengan penuh kesabaran dan keyakinan akan terwujudnya perubahan positif pada kondisi umat Islam. Hingga pada akhirnya, perjalanan hijrah tersebut kemudian menjadi titik



balik dari munculnya peradaban Islam yang merdeka dan bermartabat (Hadari, 2000)

## 2.2.2 Kompensasi

### 2.2.2.1 Definisi Kompensasi

Pengertian Kompensasi Anthony dan Govindarajan (2005:249) mengemukakan bahwa : Setiap organisasi memiliki tujuan. Suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu cara yang paling efektif untuk memotivasi para anggota organisasi adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka. Manajer biasanya melakukan usaha yang lebih besar untuk aktivitas-aktivitas yang dihargai dan lebih sedikit untuk aktivitas-aktivitas yang tidak dihargai.

Ada beberapa definisi kompensasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya Sastrohadiwiry (2005:181) mengemukakan bahwa : Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Martoyo (2007:116) “kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial)”.

Menurut Hasibuan (2008:118) “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Seberapa besar kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para karyawan. Hal ini adalah sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terlalu kecil dibandingkan badan usaha lain, maka hal ini dapat menyebabkan karyawan pindah ke badan 8 usaha yang lain. “Oleh karena itu, perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil merupakan hal yang sangat penting” (Martoyo, 2007:86)

Mangkuprawira (2004:196-212) menjelaskan bahwa kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. ( Meldona, 2009:295)

Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Dia sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-aktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tentang dari kompensasi internasional.

Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Keith Devis & Werther W.B.:1996). Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai

tujuan dan memperoleh memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, persaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman dikalangan karyawan.

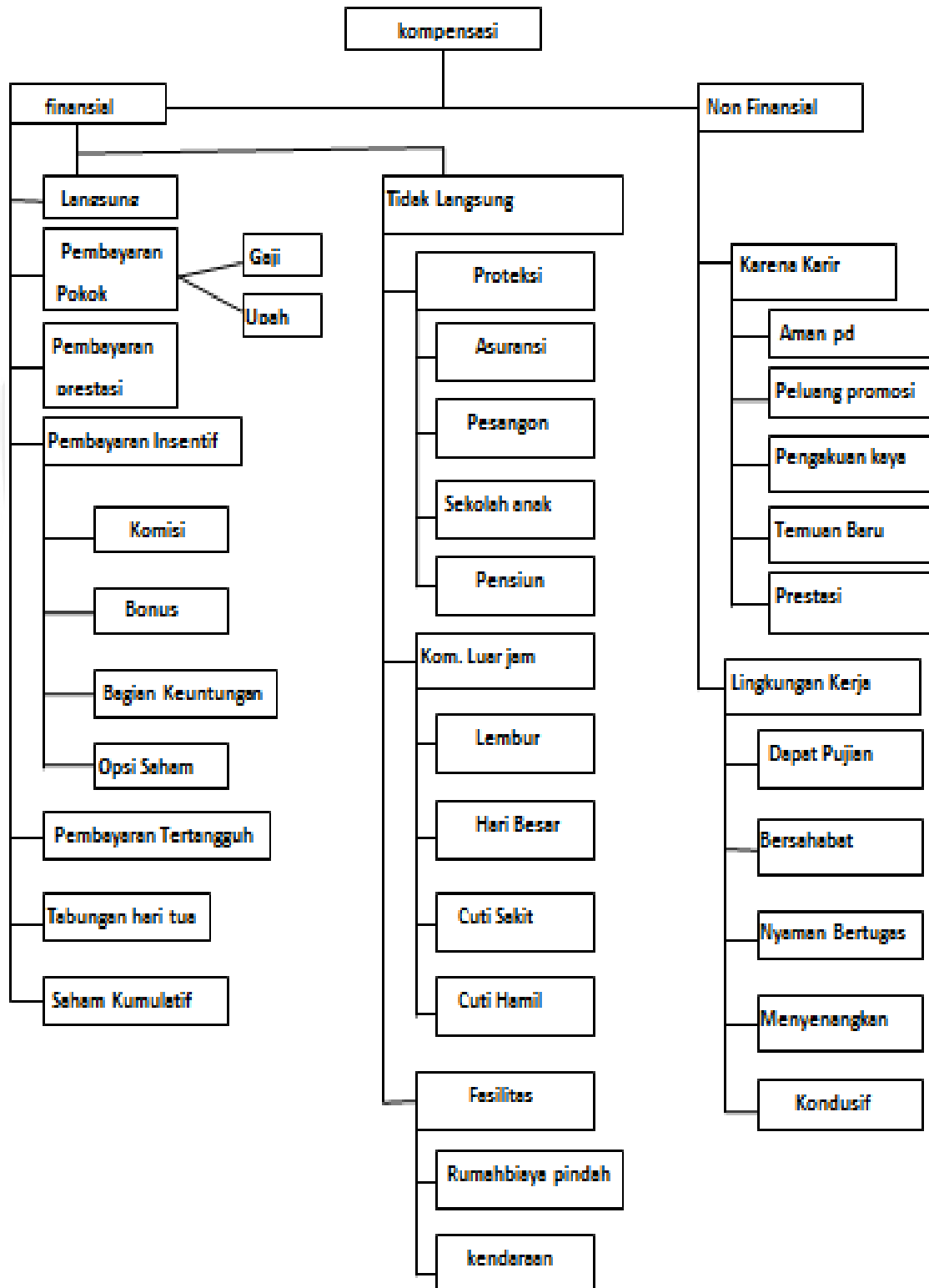
Sehubungan dengan itu menurut Casciso F.W (1990) penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan. Agar evektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal yaitu : (1) tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, (2) keadilan dengan pasar kerja eksternal, (3) keadilan dalam perusahaan, dan (4) perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka. Jadi dalam sisi yang luas sistem penghargaan finansial (upah pembayaran) dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja dengan produktif. Oleh karena itu kompensasi harus dikelola seoptimal mungkin.

Sebagai karyawan memahami peranan kompensasi adalah penting dalam rangka mencapai tujuan mereka, yaitu kesejahteraan saat ini dan masa depan. Sementara bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan tujuan efisiensi dan memaksimalkan keuntungan. (Meldona, 2009:296)

#### 2.2.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupapekerjaan dan lingkungan pekerjaan. (Penggabean, 2004:76)

**Gambar 2.1**  
**Bagan Jenis-jenis Kompensasi**





Kompensasi terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau *benefit* terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak kemudian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Jika dikelola dengan baik kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan menurunkan kesehatan jiwa karyawan yang semakin parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran juga akan menyebabkan perusahaan dan individual kurang kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah dan suasana yang tidak nyaman dikalangan karyawan. (Rivai, 2014:542)

### 2.2.2.3 Tujuan Manajemen Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasikan secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lain, dan *trade-offs* harus terjadi. Misalnya untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. akan tetapi perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas. Maka terjadilah *trade-offs* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. (Rivai, 2014:542)

Arep dan Tanjung (2003:197) mengemukakan bahwa tujuan membuat manajemen balas jasa (kompensasi) dalam jangka panjang terdiri atas 3 bagian yaitu :

- a. Memperoleh karyawan yang berkualitas dengan cara menarik karyawan yang handal ke dalam organisasi. Jika kompensasi yang diberikan tinggi, maka banyak orang yang berminat bekerja di tempat tersebut, sehingga seleksi dapat dilakukan dengan cara yang sangat ketat.
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja melalui memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi unggul. Ini akan berhasil jika insentif yang diterapkan sangat menggiurkan bagi para pegawai.

- c. Timbulnya *long life employment* (bekerja seumur hidup atau timbul loyalitas dalam bekerja di tempat tersebut). Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada karyawan. Sehingga dapat diperoleh karyawan yang handal dan berkualitas serta dapat mempertahankan karyawan yang ada saat ini.

#### 2.2.2.4 Komponen-komponen Kompensasi

- a. Gaji

Adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari kenggotaannya dalam sebuah perusahaan.

- b. Upah

Merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji jumlahnya yang relatif tetap, besarnya besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran dan yang dihasilkan.

- c. Insentif/Bonus

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standart yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan

kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*Pay for performance plan*).

d. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

*Fringe Benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain. (Rivai, 2014:544)

2.2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor :

1. Penawaran dan permintaan
2. Serikat pekerja
3. Kemampuan untuk membayar
4. Produktivitas
5. Biaya hidup
6. Pemerintah

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa penawaran dan permintaan akan tenaga kerja mempengaruhi program kompensasi dimana jika penawaran/ jumlah tenaga kerja langka gaji cenderung tinggi, sebaliknya jika permintaan tenaga kerja yang berkurang/kesempatan kerja menjadi langka, gaji cenderung rendah.

Seikat pekerja juga berperan dalam penentuan kompensasi. Jika kedudukannya kuat, maka kedudukan pihak karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi, begitu sebaliknya. Kompensasi merupakan komponen biaya produksi. Dengan demikian jika kompensasi semakin besar, maka biaya produksi juga semakin besar dan jika biaya produksi besar, maka harga pokok juga besar. Pada perusahaan yang sudah memiliki nama baik dan masyarakat sudah beranggapan bahwa barang yang dihasilkan berkualitas, maka besarnya harga pokok yang mengakibatkan tingginya harga jual masih dapat digunakan oleh perusahaan itu. Oleh karena itu dapat dikemukakan bahwa kemampuan perusahaan untuk membayar gaji karyawannya tergantung dari skala usaha dan nama baik perusahaan.

Produktivitas. Jika gaji diberikan berdasarkan produktivitas maka bagi pegawai yang berprestasi semakin meningkat, maka semakin tinggi pula upah atau gaji yang diberikan perusahaan. Faktor lain yang mendapat perhatian dalam menentukan kompensasi adalah biaya hidup. Dalam kenyataannya, biaya hidup semakin tinggi, untuk itu perusahaan harus menyesuaikan tingkat gaji dan upah yang akan diberikan kepada karyawan agar gaji yang mereka terima terasa wajar. Dalam menentukan tingkat gaji/upah, pemerintah juga menetapkan tingkat upah minimum untuk setiap daerah kerja yang telah disesuaikan dengan biaya hidup yang ada dan perusahaan harus mematuhi program dari pemerintah tersebut. (Panggaben, 2004:81)



### 2.2.2.6 Kompensasi dalam Prespektif Islam

Menurut Qardhawi (1997:406), dalam penentuan upah harus memperhatikan dua hal yaitu :

*Pertama* Nilai itu sendiri, karena tidak mungkin disamakan antara orang yang pandai dengan orang yang bodoh, orang yang cerdas dengan orang yang dungu, orang yang tekun dengan orang yang lali, karena menyamakan antara dua orang yang berbeda adalah suatu kezaliman, sebagaimana perbedaan antara dua orang yang sama adalah suatu kezaliman pula. Allah berfirman

أَمْ مَنْ هُوَ قَنِيْتُ أَنْ آءَ الْيَلِّ سَاجِدًا وَقَآئِمًا تَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي  
الَّذِينَ يَعْمَلُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْمَلُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Artinya : “Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?” (Az-Zumar : 9)

Allah juga berfirman

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا ۗ وَمَا رَبُّكَ بِغَفِيلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

“Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan” (Al-An’am: 132)

*Kedua*, kebutuhan pekerja, karena ada kebutuhan-kebutuhan pokok manusia yang harus dipenuhi, baik berupa makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal maupun segala sesuatu yang diperlukan sesuai dengan kondisinya tanpa berlebihan dan tanpa kekikirannya, untuk pribadi orang tersebut dan orang yang menjadi tanggungannya.

### 2.2.3 Kinerja

#### 2.2.3.1 Denisi Kinerja

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat melakukan usaha-usaha dari sumberdaya yang berkualitas. Usaha ini dapat berupa pengembangan, perbaikan sistem kerja, sebagai kelanjutan penilaian terhadap penilaian kinerja karyawan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan-perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah memiliki kriteria atau standart keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas yang telah dibebankan.

Stolovitch dan keeps (1992) mengatakan bahwa kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian suatu pelaksanaan pekerjaan yang diminta. Sehingga kinerja merupakan sebuah alat ukur untuk dapat melihat seberapa besar kontribusinya bagi perusahaan. Hal yang berbeda dinyatakan oleh Griffin (1987) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Menurut Mangkunegara (2001) istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Jadi pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Svhermerhorn dkk (1991) mengatakan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. (Achmad Sani, 2012:218)

Begitu pula menurut Byars dan Leslie (1995) mengemukakan pengertian kinerja adalah “*performance refer to degree to accomplishment of task that make up individual job*”, yaitu menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang.

Menurut Heneman, Schwab dan Fomus (1991) untuk mengetahui kinerja pegawai /karyawan ada dua kegiatan pengukuran kinerja yang dapat dilakukan.

- 1) Identifikasi dimensi kinerja
- 2) Penetapan standart kinerja

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Penetapan standart kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai/karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan.

Sedangkan menurut Hasibuan (1990) kinerja adalah “suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya dan didasarkan atas kecakapan dalam bekerja, pengalaman kerja, dan kesanggupan serta waktu”.

Sementara itu pendapat lain dikemukakan oleh Robbin (2003). Robbin mengatakan bahwa kinerja sebenarnya adalah fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivation atau motivasi (M) dan kesempatan atau opportunity (O). Sehingga Robbin merumuskan kinerja =  $(A \times M \times O)$  yang berarti bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Menurut Ruki (2001) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai *performance management* yaitu sebuah program manajemen kinerja, yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- 1) Berkaitan dengan usaha yaitu kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prstasi karyawan.

- 2) Kegiatan yang dimulai dari menetapkan tujuan, pembuatan rencana, pengorganisasian, menggerakkan dan mengarahkan serta melakukan evaluasi.
- 3) Program ini dimulai dari menetapkan tujuan dan sasaran dalam bentuk apa dan bagaimana yang ingin dicapai, hal ini dikarenakan yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka yang diukur adalah dalam bentuk produktivitasnya.  
(Achmad Sani, 2012:219)

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan dan biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Meningkat atau tidaknya kinerja tergantung kepada kemampuan kerja yang diwujudkan apakah sesuai atau tidak dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan.

Hal senada juga dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (1993) kinerja adalah “catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi atau pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama periode tertentu. Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam periode tertentu”. Sementara itu Hersey dan Blanchard (1993) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Ketersediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.



Sedangkan kinerja menurut Baron dan Greenberg (1990) adalah hasil yang dicapai oleh individu yang biasa disebut *job performance*, *work outcome*, *task performance*.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak sendiri melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :

- a. Harapan mengenai imbalan.
- b. Dorongan .
- c. Kemampuan.
- d. Kebutuhan dan sifat.
- e. Presepsi terhadap tugas.
- f. Imbalan internal dan eksternal.
- g. Presepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dalam pengukuran kinerja, yaitu :

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- 2) Merumuskan indikator kkerja dan ukuran kinerja yang mengacu pada penilaian penilaian kinerja secara tidak langsung, yang berbentuk keberhasilan

utama (*Critical succes factors*) dan indkator kinerja kunci (*Key performance indicator*). (Achmad Sani, 2012:220)

#### 2.2.3.2 Indikator Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Rivai & Basri (2004:60) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemmpuan berkomunikasi dan ketrampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diripada bagaimana seseorang , bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaanya.
- 2) Kriteria berdasarkan prilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM nya ramah atau menyenangkan.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional.kriteria ini terfokus pada apa yang telah dicapai atau yang dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russel (1993:379) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. *Quantity of Work* (kuantitas kerja) jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilakukan dan ditandakan seperti nilai uang, jumlah barang, atau jumlah kegiatan yang telah dikerjakan atau yang terlaksanakan.
- b. *Quality of Work* (kualitas kerja). Nilai dimana proses atau hasil ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan kesempurnaan pekerjaan itu sendiri.
- c. Ketepatan waktu. Nilai dimana suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan atau pada waktu yang ditentukan.
- d. Kebutuhan akan pengawasan. Dimana pegawai tanpa ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk dari supervisor untuk melaksanakan pekerjaan akan terhindar dari kekeliruan yang berakibat buruk bagi organisasi.
- e. Hubungan antar pribadi. Dimana dalam meningkatkan kinerja pegawai haruslah terjalin kerjasama antar pegawai.

#### 2.2.3.3 Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya” (Mangkunegara, 2005:69).

Menurut Hasibuan (2008:87) “penilaian prestasi kerja/kinerja karyawan adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”.

Tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Sunyoto (1991:1) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Manfaat penilaian kinerja karyawan itu sendiri menurut Mulyadi (2004:416) adalah :

- 1 Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2 Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.

- 3 Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4 Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5 Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Berdasarkan uraian tentang penilaian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja terhadap anggota organisasi atau perusahaan haruslah dilaksanakan secara obyektif, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh organisasi yang bersangkutan.

#### 2.2.3.4 Kinerja Prespektif Islam

Manusia dilahirkan ke dunia ini dalam keadaan miskin tidak mempunyai harta apapun, namun Allah memberikan jalan berupa kehidupan dunia dengan segala kekayaan yang ada untuk dikelola oleh manusia melalui akal pikiran. Dengan akal dan pikiran, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras yang halal dan di ridloi oleh Allah SWT. sebagaimana firman Allah :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ

تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

*Artinya: “apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”. (Al Jumu’ah:10)*



Bekerja dalam konteks ini tidak hanya sebatas ubudiah saja, karena pekerjaan merupakan proses yang konsekuensi logisnya adalah amal (balasan) yang akan kita terima. Dalam hal ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan ukhrowi akan tetapi juga kerja-kerja sosial yang bersiwat duniawi.

Apabila seseorang mampu memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut pekerjaan yang berkah dan dari hasil proses pekerjaan tersebut disebut rizki yang berkah. Rizki yang berkah adalah hasil pekerjaan yang baik yang dikerjakan secara profesional dan bertanggung jawab yang sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW. Sesuai dengan firman Allah :

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٣﴾

*Artinya: “Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan”. (An-Nahl: 93)*

Disamping itu ditegaskan oleh Allah bahwa salah satu tujuan diciptakannya hidup dan mati adalah untuk melihat siapa yang paling baik pekerjaannya. Sesuai firman Allah

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ﴿٢٠﴾

*Artinya: Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”.(Al-Mulk:2)*

### 2.3 Kerangka Konseptual

Gilley et al. (2009) menyatakan, kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Gaya yang diterapkan di dalam memimpin organisasi sangat berpengaruh terhadap hasil kerja. Gaya seorang pimpinan, merupakan gambaran langkah kerja yang harus diikuti oleh karyawan yang berada dibawahnya. Karakteristik perilaku dari seorang atasan, dapat berpengaruh terhadap prestasi karyawan.

Balthazard et al. (2009), menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan team yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Menurut Lievens et al. (2005), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula Agustina et al. (2012) menyatakan, kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (Roy Johan, 2014)

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. (Regina, 2010)

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. (Marisatul, 2015)

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

### **2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja secara Langsung**

Kepemimpinan yang baik merupakan tindakan dari pemimpin yang mampu memberi dampak baik dan tujuan dari organisasi tersebut tercapai sesuai yang dicita-citakan. Dalam arti seorang pemimpin mampu memberikan efek kinerja yang baik bagi bawahan atau karyawannya seperti yang diungkap Rauch Behling bahwa keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan kinerja maka suatu kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch Behling dlm Yuki, 2010). Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Menurut Bass (dalam samadarmayanti, 2010:188) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya pekerjaan, mendorong mereka lebih mendahulukan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri. (Priadana & Dedi, 2011:417)

Burns (1978), mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burns keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional sebaliknya kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional. (Priadana & Dedi, 2011:417)

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan.

Dalam pandangan Islam manusia memiliki porsi tersendiri dalam memimpin dan berperan sebagai pemberi petunjuk

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ٢٤

Artinya: *Dan jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar, dan mereka meyakini ayat-ayat kami (QS. As-Sajdah:24)*

Ayat ini menjelaskan tentang kepemimpinan dimana pemimpin berperan sebagai pemberi petunjuk dengan perintah-perintah Allah, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dan sesuai dapat berperan dalam kinerja bawahan yang dipimpinnya.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H1: kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja**

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompensasi secara Tidak Langsung

Tujuan utama setiap organisasi merancang sistem imbalan (*reward*) adalah untuk memotivasi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan mempertahankan yang kompeten bertahan diperusahaan. Dengan merancang imbalan yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, disatu sisi imbalan akan berdampak pada biaya operasi, disisi lain imbalan akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan



organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja adalah mengharapkan imbalan dari organisasi dimana ia bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Akibatnya jika imbalan yang diberikan kepada karyawan terlalu tinggi dan tidak mencapai sasaran karena imbalan tersebut tidak memengaruhi kinerja karyawan, maka hal ini akan sia-sia saja. Imbalan yang terlalu tinggi juga akan meningkatkan biaya operasi. (Moehariono,2010:169)

Pada pengaruh lingkungan internal pada kompensasi didalam perusahaan besar yang umumnya dipegang oleh pemegang saham dan mempunyai keputusan tentang upah, terutama yang ada pada pimpinan puncak perusahaan. Manajemen puncak membuat keputusan yang menentukan total jumlah anggaran perusahaan yang diperuntukkan untuk membayar, lembaran untuk membayar yang digunakan (waktu kerj dengan upah insentif) dan kebijakan upah lainnya. Sebagai perusahaan berkembang, ahli kompensasi, direktur dan pekerjaan pejabat boleh juga mempunyai masukan. (Rivai, 2014:544)

Kepemimpinan transformasional dan kompensasi merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sama seperti yang diungkapkan oleh McCormick dan Tiffin (dalam Lako, 2004) yang berpendapat bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu variabel individu dan variabel situasional. Variabel situasional sendiri dibagi menjadi dua, salah satunya adalah faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah dan lingkungan sosial.

Seorang pemimpin dibebani amanah dan tanggung jawab yang harus ia laksanakan untuk mencapai tujuan dari organisasi yang ia pimpin. Dalam islam setiap manusia yang terlahir dimuka bumi ini adalah seorang pemimpin yang memimpin umat ini kepada dien Allah, semakin banyak orang yang di pimpinnya semakin berat pula beban yang dipikulnya. Dalam sebuah Hadist Rasulullah saw bersabda :

عن عبد الله بن عمر يقول: سمعت رسول الله صلّى الله عليه و سلم يقول: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَ كُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

*Artinya : “Dari Abdullah bin Umar berkata: aku mendengar Rasulullah saw bersabda: Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta pertanggungjawaban tentang rakyat yang ia pimpin”. (HR:Bukhari dan Muslim)*

Kepemimpinan tidak boleh diberikan kepada orang yang memintanya terlebih dengan ambisius untuk mendapatkannya. Kenapa? Karena dikhawatirkan dia tidak mampu mengemban amanah tersebut kemudian mungkin mempunyai niat lain atau ingin mengambil keuntungan yang banyak ketika ia telah mempunyai kekuasaan. Dalam hal ini Abu Dzar RA berkata “Aku bertanya : wahai Rasulullah saw maukah engkau mengangkatku memegang satu jabatan?” kemudian Rasulullah saw menepuk bahu dengan tangannya sambil bersabda “Wahai Abu Dzar, sesungguhnya engkau ini lemah dan sesungguhnya itu (jabatan) adalah amanah. Dan sesungguhnya ia pada hari kiamat menjadi kesengsaraan dan penyesalan kecuali yang mengambilnya dengan haknya dan menyempurnakan apa yang menjadi wajib keatasnya dan diatas jabatan itu”.

Seorang pemimpin juga harus memahamkan kepada anggotanya bahwa amanah yang dipikul ini akan dipertanggungjawabkan diakhirat kelak. Apakah ketika mengemban amanah pernah mendzolimi orang atau tidak. Dalam hal ini Rasulullah bersabda: “Apabila seorang hamba (manusia) yang diberikan kekuasaan rakyat mati, sedangkan dihari matinya ia telah mengkhianati rakyatnya, maka Allah SWT mengharamkan surga kepadanya”. (muttafaqun’alaih). Sebelum memberi amanah pemimpin harus melihat kapasitas yang akan diberikan amanah tersebut. Karena amanah haruslah diberikan kepada orang yang berkompeten kalau tidak maka akan menimbulkan ketidak sampainya tujuan bahkan menimbulkan kerusakan.

### 2.5 Model Hipotesis Penelitian

Dari berbagai hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan dalam model konsep penelitian sebagaimana termaksud dibawah ini :



**Gambar 2.2 Model Kajian Hipotesis kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kinerja**

Keterangan :

P : Koefisien Path (Jalur)

→ : Arah koefisien jalur yang dibakukan yang menunjukkan pengaruh

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan jawaban pemecahan masalah terhadap fenomena-fenomena tertentu. Berdasarkan tujuan penelitian ini adalah penelitian eksplanatori.

Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Pada penelitian ini terdapat hipotesis yang kan di uji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosial ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya (Faisal, 1992). (Sani & Maharani, 2012:180)

Dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) karena di antara variabel independent dengan variabel dependent terdapat mediasi yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini terdiri tiga variabel. Yakni variabel bebas (*independent*) Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi (mediasi) sedangkan yang terikat (*dependent*) kinerja karyawan

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Jl. Brigjend Abd Manan Wijaya, Pujon Lor, Pujon kabupaten Malang, dengan pertimbangan peneliti ingin mengetahui kepemimpinan transformasional dan kompensasi di Koperasi Susu “SAE” yang berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Sani & Maharani, 2012:181).

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satu-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga Djarwanto(1993). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Susu “SAE” Pujon Malang yang mana jumlah keseluruhan karyawan adalah 305 karyawan yang terdiri dari 226 karyawan tetap dan 79 karyawan tidak tetap. Namun penelitian ini difokuskan meneliti karyawan tetap yang ada di koperasi itu karena dianggap bisa mewakili masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan dari populasi (Djarwanto dan Subagyo,1993).

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif maka dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (dalam Sani & Maharani,2013:229), dimana :



$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

n : Ukuran sampel

N : jumlah populasi

d : presepsi

$$\begin{aligned} n &= \frac{226}{226(10\%)^2 + 1} \\ &= \frac{226}{2,26 + 1} \\ &= \frac{226}{3,26} \\ &= 69 \end{aligned}$$

### 3.3 Teknik pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah *Non probability sampling* dengan pendekatan *Purposive Sampling*. Menurut Sani dan Maharani (2013:36) *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan *Purposive Sampling* merupakan metode

pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan subjektif peneliti dimana syarat yang dibuat sebagai kriteria harus dipenuhi oleh sampel.

### **3.5 Definisi Operasional Variabel**

#### **3.4.1 Kepemimpinan Transformasional**

Variabel independen adalah variabel bebas atau penjelas yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubahnya variabel dependen. Variabel independen pada penelitian ini adalah Kompensasi (X1). Indikator kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio adalah kharisma, Inspirasi, Stimulasi Intelektual, Konsiderasi Individu.

#### **3.5.2 Variabel Intervening**

Variabel intervening adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Supriyanto dan Maharani, 2013: 30). Variabel intervening pada penelitian ini adalah Kompensasi (Z). Komponen Kompensasi menurut Rivai adalah Gaji, Upah, Insentif dan Kompensasi Tidak Langsung (asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, pensiun dll)

#### **3.5.3 Variabel Dependen**

Variabel dependen adalah variabel yang tercakup dalam hipotesis yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Menurut Swasto (dalam Supriyanto dan Maharani 2013: 178) pengukuran dan penilaian kinerja dalam organisasi secara umum didasarkan pada beberapa indikator (Y) yaitu: Indikator dari kinerja Menurut Bernandin & Russel (1993:379) adalah kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Teori
Kepemimpinan Transformasional	1. Karisma	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Membuat kagum karyawan/bawahan terhadap pemimpin</li> <li>2 Sifat pemimpin didasarkan pada kualitas individu</li> </ul>	Bass & Avolio (Stone dkk, 2004)
	2. Inspirasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Lebih kreatif dan inovatif</li> <li>2 Melihat masalah sebagai peluang</li> </ul>	
	2. Stimulasi Intelektual	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 lebih mengutamakan rencana kerja dalam setiap kegiatan</li> <li>2 lebih menghargai ide yang diberikan bawahan</li> </ul>	
	3. Konsiderasi Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 melatih dan mendidik karyawan/bawahan</li> <li>2 melihat potensi dan kebutuhan bawahan</li> </ul>	
Kompensasi	1. Gaji	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Penerimaan bersifat rutin</li> <li>2 Diberikan secara penuh</li> </ul>	Rivai (2014)
	2. Upah	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 gaji tabahan yang diberikan karena kinerja bagus</li> </ul>	

	3. Insentif	1 penghargaan untuk memacu kinerja	
	4. Asuransi	1 penanggulangan resiko dari pihak ketiga	
Kinerja	1. Kuantitas Kerja	1 penetapan target 2 berusaha memenuhi target	Menurut Bernandin & Russel (1993)
	2 Kualitas Kerja	1 mengerjakan tugas dengan teliti 2 memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan	
	3 Ketepatan Waktu	1 datang tepat waktu 2 tidak meninggalkan tempat kerja saat jam kerja	
	4 kebutuhan akan pengawas	1. hatu-hati dalam melakukan pekerjaan terlebih lagi meminta pengawasan dari supervisor	

Sumber: Data diolah (2016)

### 3.6 Skala Pengukuran

Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert. Dalam prosedur likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item,

dan dalam item ini bobotnya adalah 1 sampai 5 contohnya alternatif yang digunakan dalam kuisisioner penelitian ini adalah :

**Tabel 3.2**  
**Bobot Nilai Setiap Pertanyaan**

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Data diolah (2017)

### 3.7 Pengumpulan Data

#### 3.6.1 Sumber Data

- A. Data Primer adalah data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner yang berkaitan dengan masalah Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
- B. Data Sekunder adalah data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data ini merupakan data yang diperoleh dari Koperasi Susu “SAE” Pujon berupa sejarah, struktur organisasi dan jumlah pegawai. (Sani & Maharani, 2012:183)



### 3.7.2 Metode Pengumpulan Data

- A. Kuesioner yakni merupakan suatu angket yang disusun secara terstruktur guna menjangkau data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden. Tujuan pembuatan kuesioner (angket) adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian.
- B. Wawancara yakni melalui tanya jawab langsung dengan pihak terkait, khususnya di Koperasi Susu “SAE” Pujon yang meliputi lokasi, jumlah pegawai serta data lainnya, dengan maksud memperoleh tambahan informasi lainnya.

### 3.7.3 Instrumen Penelitian

Dalam instrumen pelaksanaan kegiatan penelitian diperlukan alat bantu berupa instrumen penelitian, yang meliputi:

- a. Kuisisioner  
Berupa pertanyaan yang nantinya diisi oleh responden berkenaan dengan informasi yang dibutuhkan
- b. Pedoman wawancara  
Daftar berisi pertanyaan yang akan ditanyakan khusus Koperasi Susu “SAE” Pujon meliputi lokasi, jumlah pegawai, komposisinya dan data lainnya.  
(Sani & Maharani, 2012:183).

## 3.8 Teknik Analisis Data

Sugiyono (2014: 147) menjelaskan dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data

berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik.

### 3.7.1 Uji Asumsi Klasik

#### a. Kenormalan tau rata-rata gangguan sama dengan nol $E(e) = 0$

Artinya asumsi ini menginginkan model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar normal dengan nilai rata-rata sama dengan nol. Uji kenormalan ini dilakukan dengan uji *Kolmogrov Smirnovi*. Untuk menentukan apakah sebaran data normal atau tidak dapat dilihat dari nilai probabilitasnya dibandingkan dengan  $\alpha$ . Jika hasil pengujian yang diperoleh menunjukkan nilai  $Z$  Tailed  $p > \alpha$  berarti data tersebar normal. (santoso, 2000)

#### b. Linieritas

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Scatterplot* antara standar residual dengan prediksinya, dimana asumsi ini akan terpenuhi jika plot antara nilai residual dengan prediksi tidak membentuk suatu pola tertentu (acak).

### 3.8.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam pelaksanaan kegiatan penelitian diperlukan alat bantu berupa kuisioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan

reliabilitasnya. Untuk menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua pengujian yaitu :

a. Uji Validitas

yaitu suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* ( $r$  hitung), dimana  $r$  hitung dapat dicapai dengan rumus (Arikunto,1991)

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

Keterangan :

$n$  : banyaknya sampel

$X$  : skor item X

$Y$  : skor item X

$r$  : Koefisien Korelasi

instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya  $\geq 0,3$  dengan

$\alpha = 0,05$  (Sugiyono,1999)

### b. Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana instrumen dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach*:

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\alpha_t^2} \right]$$

dimana  $r$  : koefisien reliabilitas

$k$  : jumlah pertanyaan

$\alpha_b^2$  : varian butir pertanyaan

$\alpha_t^2$  : Varian skor tes

instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya  $\geq 0,6$  (Arikunto,1991)

### 3.8.3 Analisis Jalur Path (*Path Analysis*)

Menurut Ridwan & Kuncoro (dalam Sani & Maharani,2013:74) Analisis jalur path (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis pola hubungandiantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Masih menurut Ridwan bahwa koefisien jalur (*Path*) adalah koefisien regresi yang

di standarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score).

Langkah-langkah dalam analisis jalur menurut Solimun (2002) adalah sebagai berikut :

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori.
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasari. Asumsi yang mendasari path adalah sebagai berikut :
  - a. Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
  - b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran causal satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung causal resiprokal tidak dapat dilakukan *analisis path*.
  - c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
  - d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
  - e. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
    - Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path.
    - Pemeriksaan validitas model. Shahih tidaknya suatu model tergantung pada terpenuhinya atau tidaknya asumsi yang melandasinya.
    - Terdapat dua indikator validitas model didalam analisis path, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming*.



➤ Koefisien determinasi total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan :

$$R^2_m = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

Dalam hal ini interpretasi terhadap  $R^2_m$  sama dengan interpretasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi.

➤ *Theory trimming*

Uji validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai P dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial.

Berdasarkan teori *triming*, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

- Interpretasi hasil analisis. Dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :
  - a. Dengan memperhatikan hasil validitas model.
  - b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen. (Sani & Maharani, 2013:74)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah singkat Koperasi “SAE” Pujon

Pada tanggal 30 Oktober 1962 sebanyak 23 orang peternak sepakat mendirikan koperasi susu yang diberi nama Koperasi Susu *Sinau Andandani Ekonomi* (belajar memperbaiki ekonomi) di Pujon, dengan populasi ternak 35 ekor dengan jumlah produksi 50 liter per hari. Koperasi Susu “SAE” Pujon mendapat bantuan dari pemerintah lewat Direktur Jenderal Peternakan berupa sapi impor dari New Zealand sebanyak 90 ekor pada tahun 1963. Pada tahun 1968 Koperasi Susu “SAE” Pujon resmi berstatus badan hukum yakni Nomor 2789/II/12-1967 pada tanggal 16 Agustus 1968. Tahun 1970 Titik terendah keadaan Koperasi Susu “SAE” Pujon yaitu mempunyai hutang kepada anggota akibat dari kegagalan pengelolaan koperasi sebesar Rp 809.500 sementara piutang tidak ada sama sekali. Pada tahun tersebut yakni pada tanggal 23 Mei 1970 sekalipun pengurus periode II belum habis masa jabatan, terpaksa direformasi melalui Rapat Anggota, atas keputusan Rapat Anggota tersebut ditunjuk Kalam Tirtorahardjo sebagai ketua Koperasi Susu “SAE” Pujon. Pada tahun 1974, Timbul masalah baru yaitu produksi susu meningkat dengan pemasaran yang kurang memadai. Saat itu produksi susu mencapai 2.000 liter per hari sedangkan yang dapat dipasarkan hanya 1.500-1600 liter per hari, sisanya 400-500 liter diberikan kepada anak sekolah (Sekolah Dasar) atau masyarakat yang mau menerima dan selebihnya dibuang karena telah rusak.

Pembuangan susu terpaksa dilakukan karena pada saat itu Koperasi Susu “SAE” Pujon belum mempunyai peralatan yang dapat menyelamatkan susu. Bulan Januari 1975 pengurus menawarkan produk susu sapi ke PT. Nestle di Surabaya, PT. Nestle pun menyetujuinya hingga mulai 1 Mei 1975 PT. Nestle mau menerima dan membeli produksi susu Koperasi Susu “SAE” Pujon dengan pengiriman perdana sebanyak 160 liter per hari dengan harga Rp 90 per liter.

Harga susu mengalami penurunan pada tahun 1977 dari Rp 90 per liter menjadi Rp 62 per liter sehingga dengan harga tersebut perjalanan perkembangan Koperasi Susu “SAE” kembali tersendat masalah harga baru yang ditetapkan PT. *Food Specialities Indonesia* (PT. FSI) tidak mencukupi pengeluaran yang harus ditanggung anggota. Menteri Muda urusan Koperasi Bustanil Arifin pada tanggal 12 Juni 1978 berkunjung ke Koperasi Susu “SAE” Pujon dan membantu koperasi dengan memberi modal sebesar Rp 10.000.000 untuk penyelesaian pembangunan gedung perkantoran. Pada tahun yang sama yakni pada tanggal 19-21 Juli 1978 diadakan Temu Karya Koperasi Susu ke-I yang dihadiri 14 Koperasi susu terbesar di seluruh Indonesia dengan tujuan untuk mengidentifikasi masalah dan pemecahannya serta membuat program kerja.

Pada sekitar tahun 1979 Bustanil Arifin mengirim utusan ke India untuk mempelajari koperasi persusuan di sana. Kemudian dibentuk Tim Teknis Peneliti dan Pengembangan Koperasi Susu Indonesia untuk menganalisis tiap-tiap industri pengolahan sus, pembelian susu impor dan penjualan susu hasil Industri Pengolahan Susu (IPS). Di tahun yang sama yakni pada tanggal 29-31 Maret 1979 diadakan Temu Karya Koperasi ke-II untuk mengevaluasi kerja sama dengan Industri Pengolahan Susu (IPS) dan membuat rencana kerja lebih mantap dalam organisasi koperasi. Harga susu

disepakati menjadi Rp 165 per liter dengan standar fat 30 % pada tahun 1980. Kemudian tahun 1982 Koperasi Susu “SAE” Pujon mendapat kredit sapi sebanyak 90 ekor dari program Kredit Koperasi (Krekop).

Tahun 1990 terjadi perkembangan drastis jumlah anggota Koperasi Susu “SAE” Pujon mencapai 3.601 orang dengan populasi ternak 16.774 ekor dan produksi susu sapi sebanyak 20.371.512,5 liter per hari. Dan pada tahun 2010 muncul program Biogas yang telah membawa banyak perubahan pada masyarakat Pujon, khususnya bagi anggota Koperasi Susu “SAE” Pujon selain dapat menghemat biaya juga untuk pemanfaatan kembali limbah yang dalam hal ini adalah kotoran sapi.

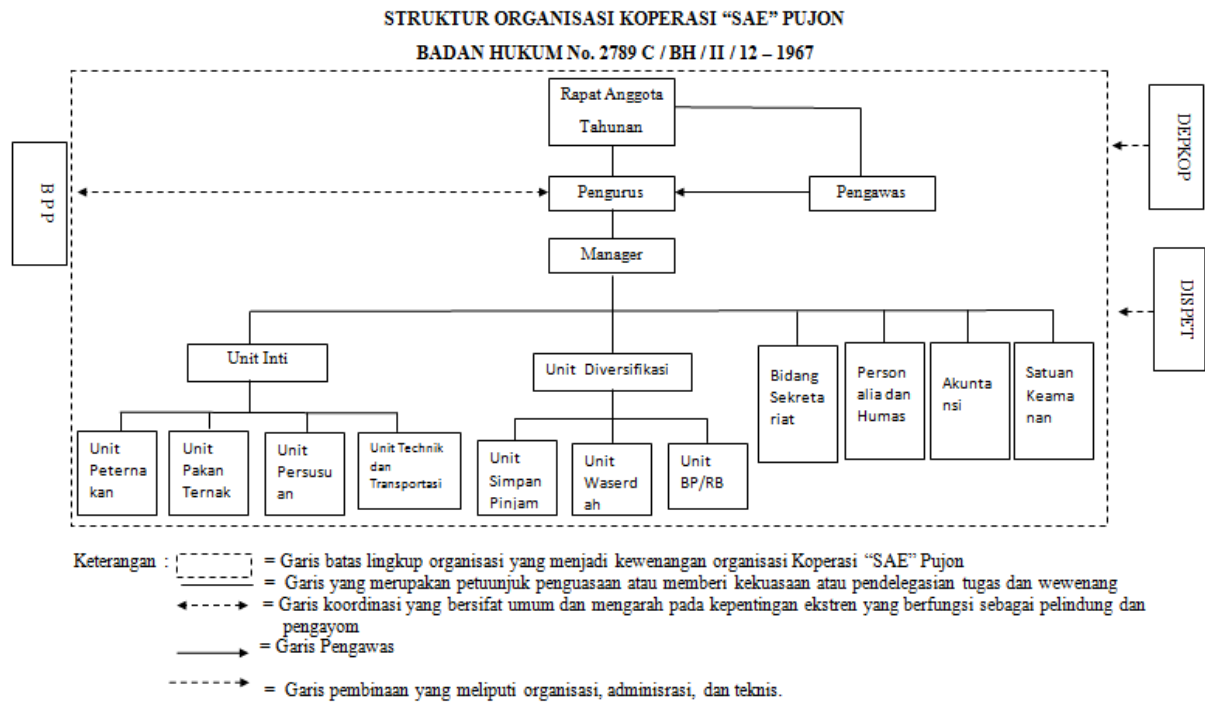
#### 4.1.2 Lokasi Instansi

Adapun lokasi penelitian ini bertempat di Jl. Brigjend Abd Manan Wijaya, Pujon Lor, Pujon kabupaten Malang, pemilihan lokasi ini berdasarkan dari tempat PKLI yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan melihat secara langsung keadaan yang terjadi di dalam perusahaan.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu sarana yang digunakan untuk mencapai sasarannya, struktur organisasi menjelaskan bagian-bagian yang ada pada organisasi tersebut, Struktur organisasi merupakan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi manapun orang-orang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, kordinasi sentralisasi atau desentralisasi

dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja. Struktur organisasi Koperasi Susu “SAE” Pujon pada gambar 4.1.



#### 4.1.4 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini responden yang diambil adalah karyawan Koperasi Susu “SAE” Pujon. Sedangkan prosedurnya dengan menyebarkan kuisioner dan meminta untuk mengisi kuisioner. Penentuan jumlah responden ini menggunakan rumus dari Slovin yaitu:

Dari Rumus Slovin tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden adalah 69 responden, dan dari kuisioner yang disebarkan pada responden dihasilkan gambaran karakteristik responden sebagai berikut:



- a) Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	30 49	71%
2.	Perempuan	51 20	29%
<b>Total</b>		81 69	100 %

Sumber: Data Diolah, 2017

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 49 reponden (71%), sedangkan reponden perempuan sebanyak 20 responden (29%). Jadi dapat disimpulkan bahwa yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan.

- b) Gambaran Umum Responden berdasarkan Usia

**Tabel 4.2**

**Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja**

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	1-10 Tahun	12	17 %
2.	11-20 Tahun	26	38%
3.	> 20 Tahun	31	45%
<b>Total</b>		69	100%

Sumber: Data dioleh, 2017

Berdasarkan Tabel 4.2 yakni deskripsi profil responden menurut masa kerja yang menunjukkan bahwa masa kerja responden dalam penelitian ini adalah antara 1-10 tahun yakni sebesar 12 orang dengan persentase 17%, kemudian yang masa kerja antara 11-20 tahun sebesar 26 orang dengan persentase 38%, dan yang masa kerjanya >20 tahun berjumlah 31 responden atau 45%.

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang masa kerjanya >20 tahun yaitu sebanyak 31 responden atau 45%

c) Gambaran umum responden berdasarkan pendidikan terakhir

**Tabel 4.3**

**Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir**

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SD	7	10%
2.	SMP	8	12%
3.	SMA	34	49%
4.	Diploma	4	6%
5.	S1	16	23%
<b>Total</b>		81 – 69 Responden	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Dari tabel 4.3 yakni profil responden berdasarkan tingkat pendidikan, maka terlihat bahwa tingkat pendidikan responden yang dominan dalam penelitian ini adalah SMA yakni sebanyak 34 orang atau 49%, diikuti oleh S1 yakni sebanyak 16 orang atau sebesar 23%, diikuti SMP yakni sebanyak 8 orang atau sebesar 12%

kemudian SD yakni sebanyak 7 orang atau sebesar 10%, dan yang terkecil Diploma yaitu sebanyak 4 orang atau 6%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA.

d) Analisis Depkriptif Jawaban Responden

Dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompensasi (Z) dan Kinerja (Y), dimana masing-masing variabel tersebut terdiri atas beberapa item pertanyaan dalam kuisisioner yang akan disajikan jawaban responden berikut ini :

e) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Variabel kepemimpinan otoriter terdiri dari 8 item yaitu :

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Item Kepemimpinan Transformasional**

Item	SS		S		R		TS		STS		Total		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>1</sub>	24	34,8%	43	62,3%	2	2,9%	-	-	-	-	69	100%	4,32
X <sub>2</sub>	12	17,4%	51	73,9%	4	5,8%	2	2,9%	-	-	69	100%	4,06
X <sub>3</sub>	10	14,5%	58	81,2%	3	4,3%	-	-	-	-	69	100%	4,10
X <sub>4</sub>	13	18,8%	54	78,3%	1	1,4%	1	1,4%	-	-	69	100%	4,14
X <sub>5</sub>	12	17,4%	52	75,4%	5	7,2	-	-	-	-	69	100%	4,10
X <sub>6</sub>	16	23,2%	43	62,3%	10	14,5%	-	-	-	-	69	100%	4,09
X <sub>7</sub>	13	18,8%	43	62,3%	10	14,5%	2	2,9%	1	1,4%	69	100%	3,94
X <sub>8</sub>	16	23,2%	36	52,22	14	20,3%	1	1,4%	2	2,9%	69	100%	3,91

Dari data diatas menunjukkan bahwa item yang menyatakan pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya dapat

diketahui bahwa (X.1), dimana sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 24 responden (34,8%), yang menyatakan setuju 43 responden (62,3%), dan yang menyatakan ragu 2 responden (2,9%), kemudian yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju (0%). Pada Item ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya dikatakan setuju.

Pada item (X.2), yaitu Pemimpin mampu bekerjasama secara baik dengan bawahan, dimana responden menyatakan sangat setuju 12 responden (17,4%), yang menyatakan setuju 51 responden (73,9%), dan yang menyatakan ragu 4 responden (5,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 2 responden (2,9%), sedangkan yang menyatakan tidak sangat tidak setuju sebanyak (0%). Data ini menunjukkan bahwa pemimpin mampu bekerjasama secara baik dengan bawahan dikatakan setuju.

Pada item (X.3), yaitu Pemimpin mengharuskan bawasanya untuk memberikan pendapat/argumen yang lebih baik diketahui responden menyatakan sangat setuju 10 responden (14,5%), yang menyatakan setuju 58 responden (81,2%), dan yang menyatakan ragu 3 responden (4,3%), kemudian yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak (0%) responden. Data ini menunjukkan bahwa pemimpin atau atasan mengharuskan bawahan untuk memberikan pendapat/argumen yang lebih baik dikatakan setuju.

Pada item (X.4), Pemimpin memberikan misi yang harus dilaksanakan oleh bawahan diketahui responden menyatakan sangat setuju 13 responden (18,8%), yang menyatakan setuju 54 responden (78,3%), dan yang menyatakan ragu 1 responden (1,4%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 1 responden (1,4%), sedangkan yang

menyatakan sangat tidak setuju sebanyak (0%) responden. Data ini menunjukkan bahwa pemimpin memberikan misi untuk dilaksanakan oleh bawahan diketahui setuju.

Pada item (X.5), Pemimpin memberikan inspirasi kepada bawahan agar mampu menyelesaikan masalah pekerjaan diketahui responden menyatakan sangat setuju 12 responden (17,4%), yang menyatakan setuju 52 responden (75,4%), dan yang menyatakan ragu 5 responden (7,2%), kemudian yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak (0%) responden. Data ini menunjukkan bahwa pemimpin memberikan inspirasi kepada bawahan agar mampu menyelesaikan masalah dalam pekerjaan diketahui setuju.

Pada item (X.6), Pemimpin menekankan kepada bawahan untuk menggunakan kecerdasan dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan diketahui responden menyatakan sangat setuju 16 responden (23,3%), yang menyatakan setuju 43 responden (62,3%), dan yang menyatakan ragu 10 responden (14,5%), kemudian yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak (0%) responden. Data ini menunjukkan Pemimpin menekankan kepada bawahan untuk menggunakan kecerdasan dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan keputusan ini dinyatakan setuju.

Pada item (X.7), Pemimpin harus mengetahui apa yang dibutuhkan oleh bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan diketahui responden menyatakan sangat setuju 13 responden (18,8%), yang menyatakan setuju 43 responden (62,3%), dan yang menyatakan ragu 10 responden (14,5%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 2 responden (2,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,4%). Data ini menunjukkan Pemimpin harus mengetahui apa yang dibutuhkan oleh bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dinyatakan setuju.



Pada item (X.8), Pemimpin memberikan reward kepada bawahan ketika melakukan pekerjaan dengan baik diketahui responden menyatakan sangat setuju 16 responden (23,2%), yang menyatakan setuju 36 responden (52,2%), dan yang menyatakan ragu 14 responden (20,3%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 1 responden (1,4%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden (2,9%). Data ini menunjukkan Pemimpin memberikan reward kepada bawahan yang melakukan pekerjaan dengan baik dinyatakan setuju.

f) Variabel Kompensasi (Z)

Variabel kepemimpinan otoriter terdiri dari 7 item yaitu :

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Item Kompensasi**

Item	SS		S		R		TS		STS		Total		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z <sub>1</sub>	12	17,4%	41	59,4%	11	15,9%	4	5,8%	1	1,4%	69	100%	3,86
Z <sub>2</sub>	13	18,8%	39	56,5%	13	18,8%	4	5,8%	-	-	69	100%	3,88
Z <sub>3</sub>	16	23,2%	34	49,3%	13	18,8%	2	2,9%	4	5,8%	69	100%	3,81
Z <sub>4</sub>	13	18,8%	35	50,7%	14	20,3%	4	5,8%	3	4,3	69	100%	3,74
Z <sub>5</sub>	15	21,7%	38	55,1%	14	20,3%	2	2,9%	-	-	69	100%	3,93
Z <sub>6</sub>	9	13,0%	46	66,7%	11	15,9%	2	2,9%	1	1,4%	69	100%	3,87
Z <sub>7</sub>	11	15,9%	36	52,2%	10	14,5%	8	11,6%	4	5,8%	69	100%	3,61

Sumber: Data diolah, 2017

Pada item (Z.1), karyawan merasa puas akan gaji yang diberikan oleh perusahaan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 12 responden (17,9%), yang menyatakan setuju 41 responden (59,4%), dan yang menyatakan ragu 11 responden (15,9%),

kemudian yang menyatakan tidak setuju 4 responden (5,6%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,4%). Data ini menunjukkan karyawan merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan dinyatakan setuju.

Pada item (Z.2), karyawan merasa puas dengan kenaikan gaji atau jabatan yang diberikan oleh perusahaan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 13 responden (18,8%), yang menyatakan setuju 39 responden (56,5%), dan yang menyatakan ragu 13 responden (18,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 4 responden (5,8%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,4%). Data ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kenaikan gaji atau jabatan yang diberikan oleh perusahaan dinyatakan setuju.

Pada item (Z.3), perusahaan memotivasi karyawan dengan memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi, diketahui responden menyatakan sangat setuju 16 responden (23,2%), yang menyatakan setuju 34 responden (49,3%), dan yang menyatakan ragu 13 responden (18,8%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 2 responden (2,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 responden (5,8%). Data ini menunjukkan perusahaan memotivasi karyawan dengan memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi dinyatakan setuju.

Pada item (Z.4), bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan prestasi kerja karyawan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 13 responden (18,8%), yang menyatakan setuju 35 responden (50,7%), dan yang menyatakan ragu 14 responden (20,3%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 4 responden (5,8%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 responden (4,3%). Data ini menunjukkan

bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan prestasi kerja karyawan dinyatakan setuju.

Pada item (Z.5), hubungan yang harmonis di lingkungan kerja bisa antara pemimpin dengan bawahan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 15 responden (21,7%), yang menyatakan setuju 38 responden (55,1%), dan yang menyatakan ragu 14 responden (20,3%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 2 responden (2,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,4%). Data ini menunjukkan hubungan yang harmonis di lingkungan kerja bisa antara pemimpin dengan bawahan dinyatakan setuju.

Pada item (Z.6), hubungan baik antara pemimpin dengan bawahan diperusahaan mendukung suasana kerja menjadi baik, diketahui responden menyatakan sangat setuju 9 responden (13,0%), yang menyatakan setuju 46 responden (66,7%), dan yang menyatakan ragu 11 responden (15,9%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 2 responden (2,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,4%). Data ini menunjukkan hubungan baik antara pemimpin dengan bawahan diperusahaan mendukung suasana kerja menjadi baik dinyatakan setuju.

Pada item (Z.7), perusahaan mengadakan liburan bersama hubungan baik antara pemimpin dengan bawahan diperusahaan mendukung suasana kerja menjadi baik, diketahui responden menyatakan sangat setuju 9 responden (13,0%), yang menyatakan setuju 46 responden (66,7%), dan yang menyatakan ragu 11 responden (15,9%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 2 responden (2,9%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,4%). Data ini menunjukkan

hubungan baik antara pemimpin dengan bawahan diperusahaan mendukung suasana kerja menjadi baik dinyatakan setuju.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Item Kinerja**

Item	SS		S		R		TS		STS		Total		MEAN
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	%
Y <sub>1</sub>	14	20,3%	42	60,9%	9	13,0%	4	5,8%	-	-	69	100%	3,96
Y <sub>2</sub>	13	18,8%	50	72,5%	1	1,4%	4	5,8%	1	1,4%	69	100%	4,01
Y <sub>3</sub>	17	24,6%	31	44,9%	15	21,7%	6	8,7%	-	-	69	100%	3,86
Y <sub>4</sub>	14	20,3%	42	60,9%	12	17,4%	1	1,4	-	-	69	100%	4,00
Y <sub>5</sub>	7	10,1%	47	68,1%	10	14,5%	4	5,8%	1	1,4%	69	100%	3,80
Y <sub>6</sub>	4	5,8%	50	72,5%	13	18,8%	1	1,4%	1	1,4%	69	100%	3,80

Sumber: Data diolah, 2017

Pada item (Y.1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 14 responden (20,3%), yang menyatakan setuju 42 responden (60,9%), dan yang menyatakan ragu 9 responden (13,0%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 4 responden (5,8%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak (0%) responden. Data ini menunjukkan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan dinyatakan setuju.

Pada item (Y.2), karyawan bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditetapkan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 13 responden (18,8%), yang menyatakan setuju 50 responden (72,5%), dan yang menyatakan ragu 1 responden (1,4%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 4 responden (5,8%), sedangkan yang

menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,4%). Data ini menunjukkan karyawan bekerja sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan dinyatakan setuju.

Pada item (Y.3), tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja, diketahui responden menyatakan sangat setuju 17 responden (24,6%), yang menyatakan setuju 31 responden (44,9%), dan yang menyatakan ragu 15 responden (21,7%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 6 responden (8,7%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) responden. Data ini menunjukkan tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja dinyatakan setuju.

Pada item (Y.4), Menegerjakan tugas sesuai dengan standart kerja, diketahui responden menyatakan sangat setuju 14 responden (20,3%), yang menyatakan setuju 42 responden (60,9%), dan yang menyatakan ragu 12 responden (17,4%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 1 responden (1,2%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak (0%) responden. Data ini menunjukkan mengerjakan tugas sesuai dengan standart kerja dinyatakan setuju.

Pada item (Y.5), Memeperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan, diketahui responden menyatakan sangat setuju 7 responden (10,1%), yang menyatakan setuju 47 responden (68,1%), dan yang menyatakan ragu 10 responden (14,5%), kemudian yang menyatakan tidak setuju 4 responden (5,8%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,4%). Data ini menunjukkan memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan dinyatakan setuju.

Pada item (Y.6), Datang tepat waktu dalam bekerja, diketahui responden menyatakan sangat setuju 4 responden (5,8%), yang menyatakan setuju 50 responden (72,5%), dan yang menyatakan ragu 13 responden (18,8%), kemudian yang menyatakan



tidak setuju 1 responden (1,4%), sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1,4%). Data ini datang tepat waktu dalam bekerja datang tepat waktu dalam bekerja dinyatakan setuju.

#### 4.1.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### a) Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen penelitian menggunakan apa yang diukur yaitu perorangan dengan level signifikan 5% (0,05). Menurut Tika (2006: 65) suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai  $r$  lebih dari 0,3.

Berikut disajikan ringkasan hasil uji validitas instrumen terhadap kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kinerja.

**Tabel 4.6**  
**Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Jumlah Item	$r$ hitung	Jumlah Item Valid
Kepemimpinan transformasional	8	0.492-0.842	8
Kompensasi	8	0.620-0.857	6
Kinerja	6	0.464-0.764	6

Sumber: Data Penelitian Diolah (2017)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa instrumen kepemimpinan transformasional terdapat 8 item valid ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel = 0,300) dari 8 item total dengan nilai  $r$  hitung antara 0,492 hingga 0,842 sehingga 8 item pernyataan tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa instrumen kompensasi terdapat 6 item valid ( $r \text{ hitung} > r \text{ tabel} = 0,300$ ) dari 8 item total dengan nilai  $r \text{ hitung}$  antara 0,620 hingga 0,857 sehingga 6 item pernyataan tersebut dapat digunakan dalam penelitian (item tidak valid = no 5 dan no 8).

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa instrumen kinerja terdapat 6 item valid ( $r \text{ hitung} > r \text{ tabel} = 0,300$ ) dari 6 item total dengan nilai  $r \text{ hitung}$  antara 0,464 hingga 0,764 sehingga 6 item pernyataan tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

b) Uji Reliabilitas

Berikut disajikan ringkasan hasil uji reliabilitas instrumen terhadap kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kinerja.

**Tabel 4.7**  
**Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Jumlah Item	Cronbach Alpha
Kepemimpinan transformasional	8	0.794
Kompensasi	6	0.750
Kinerja	6	0.708

Sumber: Data Penelitian Diolah (2017)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kinerja adalah reliabel dengan nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,600.

#### 4.1.6 Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi yang baik harus memenuhi tidak adanya masalah asumsi klasik dalam modelnya. Jika masih terdapat asumsi klasik maka model regresi tersebut memiliki bias.

##### a) Asumsi Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier atau tidak. Untuk menguji asumsi linieritas digunakan uji kurva linier, dengan menggunakan kriteria p-value yang lebih kecil dari alpha ( $\alpha$ ) menunjukkan bahwa hubungannya adalah linier. Berikut disajikan hasil asumsi linieritas dengan menggunakan uji kurva.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Linieritas**

Pengaruh	F hitung	p-value	Keterangan
Kepemimpinan transformasional → Kompensasi	40.589	0.000	Linier
Kepemimpinan transformasional → Kinerja	22.537	0.000	Linier
Kompensasi → Kinerja	21.398	0.000	Linier

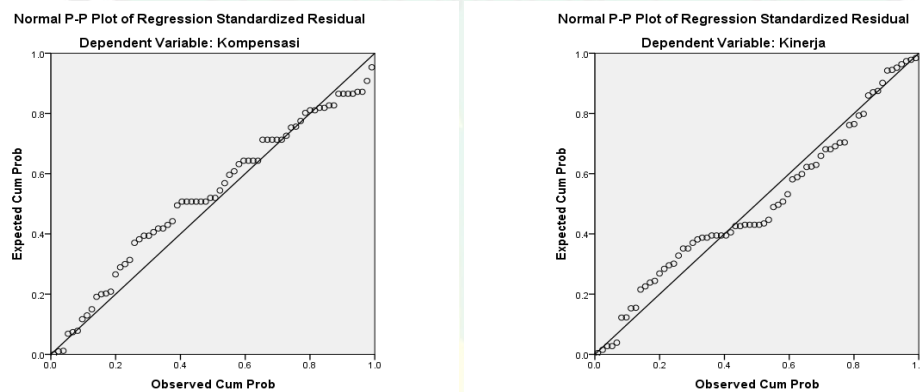
Sumber: Data Penelitian Diolah (2017)

Hasil uji linieritas pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa terdapat hubungan linier antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan tingkat kesalahan 5 persen ( $p\text{-value} < \alpha 0,050$ ) sehingga asumsi linieritas terpenuhi.

b) Asumsi Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model regresi mengikuti sebaran normal atau tidak. Berikut disajikan hasil uji normalitas dengan uji Normal P-P Plot dan uji Kolmogorov-Smirnov

**Gambar 4.2**  
**Hasil Uji Normalitas P-P Plot**



Hasil uji normalitas dengan P-P Plot diketahui bahwa titik-titik sebaran berada di sekitar garis diagonal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 4.9**

**Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov**

	Unstandartdized Residual	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z	.985	.809
Asymp. Sig. (2-tailed)	.287	.529

Sumber: Data Penelitian Diolah (2017)

Hasil uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov diketahui nilai signifikansi pada kedua model lebih dari alpha 0,050 sehingga kedua model adalah normal.

#### 4.1.7 Analisis Path

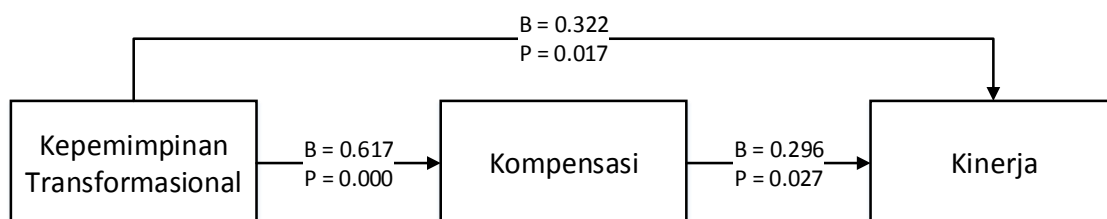
Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis korelasi yang dibangun dari diagram jalur yang dihipotesiskan oleh peneliti dalam menjelaskan mekanisme pengaruh kausal antarvariabel dengan menguraikan koefisien korelasi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Selain itu, analisis jalur dapat dikatakan sebagai perluasan dari analisis regresi linier karena menggunakan perhitungan yang sama dengan regresi linier namun dengan menggunakan nilai pengamatan yang dibakukan (*standardized*). Oleh karena itu, koefisien jalur pada dasarnya merupakan koefisien beta pada model regresi linier. Pengujian model jalur (path) dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### 4.1.8 Pengembangan Diagram Jalur

Analisis path menguji pengaruh antar variabel, yaitu Kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kinerja. Pengembangan diagram jalur dapat digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 4.3**

#### **Pengembangan Diagram Jalur**





Variabel Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan 8 butir pernyataan kuesioner, kompensasi diukur dengan menggunakan 7 butir pernyataan kuesioner, dan kinerja diukur dengan menggunakan 6 butir pernyataan.

#### 4.1.9 Goodness of Fit Model

Berikut disajikan hasil goodness of fit model meliputi koefisien determinasi dan koefisien determinasi total.

##### a. Koefisien Determinasi

Model penelitian dibentuk oleh lima variabel, yaitu Kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kinerja. *Goodness of fit model* dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi terhadap variabel bebas yang diteliti.

**Tabel 4.10**  
**Koefisien Determinasi**

Pengaruh	R Square
Kepemimpinan transformasional → kompensasi	0.381
Kepemimpinan transformasional, kompensasi → kinerja	0.309

Sumber: Data Penelitian Diolah (2017)

Persamaan pertama menguji pengaruh antara Kepemimpinan transformasional terhadap kompensasi. Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,381 menunjukkan pengaruh dari faktor Kepemimpinan transformasional terhadap kompensasi adalah sebesar 38,1 persen, sedangkan faktor yang berpengaruh lainnya adalah sebesar 61,9 persen.

Persamaan kedua menguji pengaruh antara Kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja. Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,309

menunjukkan pengaruh dari faktor Kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja adalah sebesar 30,9

#### b. Koefisien Determinasi Total

Pemeriksaan *goodness of fit model* lainnya dapat menggunakan koefisien determinasi total ( $R_m^2$ ) yang menunjukkan model struktural yang terbentuk mampu mewakili data yang ada. Hasil perhitungan koefisien determinasi total ( $R_m^2$ ) adalah sebagai berikut:

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0.381) \times (1 - 0.309)$$

$$R_m^2 = 1 - 0.428$$

$$R_m^2 = 0.572$$

Berdasarkan perhitungan tersebut didapatkan nilai koefisien determinasi total sebesar 0.572 atau 57.2% artinya bahwa model struktural yang terbentuk mampu menjelaskan sekitar 57.2% variansi data penelitian. Atau dapat dikatakan pula bahwa tingkat keakuratan model path adalah sebesar 57.2%.

#### 4.1.10 Pengujian Hipotesis

Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis adalah dengan menggunakan nilai T Statistics, di mana nilai T Statistics yang lebih besar dari nilai T Tabel 1.96 menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan model path yang terbentuk.

**Tabel 4.11**  
**Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	T Statistik	Signifikansi	keterangan
1	$X \rightarrow Y$	0.322	2.455	0.017	Signifikan
2	$X \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.183	2.102	0.038	Signifikan

Sumber: Data Penelitian Diolah (2017)

**a. Pengaruh Kepemimpinan transformasional Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja**

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel Kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai T Statistics 2.455 lebih besar dari nilai T Tabel 1.960 sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja sehingga hipotesis terbukti benar.

Koefisien jalur 0.322 bertanda positif menunjukkan pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja adalah berbanding lurus, yaitu semakin baik/tinggi Kepemimpinan transformasional akan semakin baik/tinggi pula kinerja..

**b. Pengaruh Kepemimpinan transformasional Berpengaruh Tidak Langsung terhadap Kinerja melalui Kompensasi**

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel Kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja melalui kompensasi. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai T Statistics 2.102 lebih besar dari nilai T Tabel 1.960 sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh variabel Kepemimpinan

transformatif terhadap variabel kinerja melalui kompensasi sehingga hipotesis terbukti benar.

Koefisien jalur 0.183 bertanda positif menunjukkan pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja melalui kompensasi adalah berbanding lurus, yaitu semakin baik/tinggi Kepemimpinan transformasional akan semakin baik/tinggi pula kinerja.

#### 4.2 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian menguraikan tentang pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kompensasi pada Koperasi “SAE” Pujon.

##### 4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja di Koperasi “SAE”

###### Pujon secara Langsung

Nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah 0,266 dengan nilai signifikansi  $0,017 < 0,05$ , maka variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel kinerja. Secara teoritis mendukung pendapatnya Bass dan Avolio (1994) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha dan tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya. (Sani & Maharani,2013:74)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maulizar (2012) telah meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan motivasi dengan menitik beratkan pada perilaku untuk membantu karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam pandangan Islam manusia memiliki porsi tersendiri dalam memimpin dan berperan sebagai pemberi petunjuk

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ٢٤

Artinya: *Dan jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar, dan mereka meyakini ayat-ayat kami (QS. As-Sajdah:24)*

Ayat ini menjelaskan tentang kepemimpinan dimana pemimpin berperan sebagai pemberi petunjuk dengan perintah-perintah Allah, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dan sesuai dapat berperan dalam kinerja bawahan yang dipimpinya.

Selain itu islam juga berbicara tentang kinerja bahwa sejatinya bekerja merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan dengan sebaik mungkin secara proporsional dan profesional Yusanto et. al (2002:160) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: Sholat, orang yang bekerja proporsional mendapatkan kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaan.



#### 4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kompensasi secara Tidak Langsung di Koperasi Susu “SAE” Pujon

Nilai *standardized coefficients beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah 0,266 dengan nilai signifikansi  $0,17 < 0,05$ , maka variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel kinerja. Nilai *standardized coefficients beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel kompensasi terhadap kinerja adalah 0,162 dengan signifikansi  $0,027 < 0,05$ , maka variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

Tujuan utama setiap organisasi merancang sistem imbalan (*reward*) adalah untuk memotivasi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan mempertahankan yang kompeten bertahan diperusahaan. Dengan merancang imbalan yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, disatu sisi imbalan akan berdampak pada biaya operasi, disisi lain imbalan akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja adalah mengharapkan imbalan dari organisasi dimana ia bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Akibatnya jika imbalan yang diberikan kepada karyawan terlalu tinggi dan tidak mencapai sasaran karena imbalan tersebut tidak memengaruhi kinerja karyawan, maka hal ini akan sia-sia saja. Imbalan yang terlalu tinggi juga akan meningkatkan biaya operasi. (Moehariono,2010:169)

Pada pengaruh lingkungan internal pada kompensasi didalam perusahaan besar yang umumnya dipegang oleh pemegang saham dan mempunyai keputusan tentang

upah, terutama yang ada pada pimpinan puncak perusahaan. Manajemen puncak membuat keputusan yang menentukan total jumlah anggaran perusahaan yang diperuntukkan untuk membayar, lembaran untuk membayar yang digunakan (waktu kerja dengan upah insentif) dan kebijakan upah lainnya. Sebagai perusahaan berkembang, ahli kompensasi, direktur dan pekerjaan pejabat boleh juga mempunyai masukan. (Rivai, 2014:544)

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

Seorang pemimpin dibebani amanah dan tanggung jawab yang harus ia laksanakan untuk mencapai tujuan dari organisasi yang ia pimpin. Dalam islam setiap manusia yang terlahir dimuka bumi ini adalah seorang pemimpin yang memimpin umat ini kepada dien Allah, semakin banyak orang yang di pimpinnya semakin berat pula beban yang dipikulnya. Dalam sebuah Hadist Rasulullah saw bersabda :

عن عبد الله بن عمر يقول: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ۝

*Artinya : “Dari Abdullah bin Umar berkata: aku mendengar Rasulullah saw bersabda: Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta pertanggungjawaban tentang rakyat yang ia pimpin”. (HR: Bukhari dan Muslim)*

Kepemimpinan tidak boleh diberikan kepada orang yang memintanya terlebih dengan ambisius untuk mendapatkannya. Kenapa? Karena dikhawatirkan dia tidak

mampu mengemban amanah tersebut kemudian mungkin mempunyai niat lain atau ingin mengambil keuntungan yang banyak ketika ia telah mempunyai kekuasaan. Dalam hal ini Abu Dzar RA berkata “Aku bertanya : wahai Rasulullah saw maukah engkau mengangkatku memegang satu jabatan?” kemudian Rasulullah saw menepuk bahunya dengan tangannya sambil bersabda “ Wahai Abu Dzar, sesungguhnya engkau ini lemah dan sesungguhnya itu (jabatan) adalah amanah. Dan sesungguhnya ia pada hari kiamat menjadi kesengsaraan dan penyesalan kecuali yang mengambilnya dengan haqnya dan menyempurnakan apa yang menjadi wajib keatasnya dan diatas jabatan itu”.

Seorang pemimpin juga harus memahami kepada anggotanya bahwa amanah yang dipikul ini akan dipertanggungjawabkan diakhirat kelak. Apakah ketika mengemban amanah pernah mendzolimi orang atau tidak. Dalam hal ini Rasulullah bersabda: “Apabila seorang hamba (manusia) yang diberikan kekuasaan rakyat mati, sedangkan dihari matinya ia telah mengkhianati rakyatnya, maka Allah SWT mengharamkan surga kepadanya”. (muttafaqun’alaih). Sebelum memberi amanah pemimpin harus melihat kapasitas yang akan diberikan amanah tersebut. Karena amanah haruslah diberikan kepada orang yang berkompeten kalau tidak maka akan menimbulkan ketidak sampainya tujuan bahkan menimbulkan kerusakan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kompensasi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan 69 responden yang berasal dari manajer menengah, staf, dan karyawan paling bawah, yang bekerja di Koperasi “SAE” Pujon.

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan interpretasi data yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kompensasi pada Koperasi “SAE” Pujon dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung. Hal ini dikarenakan adanya peran seorang pemimpin terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya peran seorang pemimpin dalam upaya untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi. Hal ini dikarenakan motivasi pemimpin dan kompensasi, serta mengarahkan untuk mencapai peningkatan kinerja. Dengan pemimpin melakukan upaya untuk memotivasi karyawan dengan cara memberikan kompensasi untuk lebih meningkatkan kinerja yang

pada akhirnya akan mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini dapat memacu karyawan untuk mendapatkan kompensasi yang lebih dari pemimpin.

## **5.2 Saran**

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

### **Bagi Perusahaan**

Berdasarkan hasil penelitian ini peneliti dapat memeberikan masukan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan sebaiknya lebih ditekankan pada apakah karyawan dapat mengikuti atau gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena dari temuan yang kami dapatkan menjadi relitas empiris bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi pada Koperasi susu “SAE” Pujon.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achua, Christopher F. and Lussier Robert N.2010. *Effektive Leadership*. Fourt Edition.International Edition Singapore : CENGAGE Learning Asia
- Almigo, N. 2004. Hubungan Antara Kepuasan kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*, Vol. 1. No. 1.
- Al-Qur'an. 2004. Bandung : CV Penerbit J-ART
- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Edisi 11 penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Antonio, Muhammad Syafii (Nio Guan Cung), 2007. *Teladan sukses dalam hidup & bisnis (Muhammad SAW "The Super Leader Super Manager")*. Jakarta: ProLM
- Arikunto, S. 1991. *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*.(cetakan ketujuh). Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arep, Ishak dan Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York; Harper & Row.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Edisi Kesepuluh Jilid Dua PT Indeks.
- Diana, Ilfi Nur. 2012. *Hadis-Hadis Ekonomi*. Malang: UIN-Maliki PRESS.
- Edasana, Defri & Eka Putra Elsanra. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai LPP-RRI Bukittinggi. *Jurnal* 2015.
- Gullen, M.Fetullah. 2002. "*Versi Tedalam (Kehidupan Rasulullah Muhammad SAW, <terj.> Tri Wibowo Budi Santoso)*", Ed.1. Cet.1. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.

- ..... 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Heidjrachman, Ranupandojo Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia, Edisi Keempat*. Cetakan Pertama, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Italiani, Fanni Adhistya. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT Semen Gresik (PERSERO). *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol.1, No.2. Maret 2013.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Lensuffie, Tikno. 2010. *Leadership untuk Profesi dan Mahasiswa*. Jakarta: ESENSI Erlangga Group.
- Mangkunegara, A. Dan A Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kelima. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkuprawira, Syafri. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif* Malang: UIN Malang Pres.
- M. Van der Heide, Claudia & I.J.M Van der Hidjen, Beatrice (2014), Employability and Social Innovation: The Importance of and Interplay between Transformational Leadership and Personality, in Tanya Bondarouk , Miguel R. Olivas-Luján (ed.) *Human Resource Management, Social Innovation and Technology (Advanced Series in Management, Volume 14)* Emerald Group Publishing Limited.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Panggabean, S., Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia

- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella, Jauvani. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen* (edisi sepuluh). Jakarta: Erlangga.
- ..... 2007. *Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks.
- Rusadi, Ibnu. 2015. *Pengaruh Kompensasi finansial terhadap Kinerja karyawan*. Skripsi (tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UIN Mulana Malik Ibrahim, Malang.
- Simanjuntak, F. D. dan Ahmad, C. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara. *Jurnal SAINTIKOM*. Vol. 11/No. 2 / Mei 2012.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Sani, Supriyanto, Achmad & Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press
- Sunarsih. 2001. Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Vol 5 No 2 Desember 2001: 106-116
- Sugiyono, Prof, Dr. 1999,. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ke-6. Bandung: CV. Alfa Beta.
- Tri, Yuniati. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen* Vol. 3 No. 2 (2014)
- Tria, Mondiani. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 1 No. 1 (2012)
- Wagimo dan Djamaluddin, Ancok. 2013. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan Militeri. *Jurnal psikologi*. Vol. 32, No 2, Oktober 2013.
- Werther, William B. Dan Keith Davis. *Human Resources and Personnel Management*, Edisi 6. New York: Mc. Graw-Hill, 2004.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. INDEKS.



# LAMPIRAN

## Lampiran 1

### KUESIONER

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi sebagai Variabel Intervening di Koperasi Susu “SAE” Pujon”

#### Identitas Responden

- Nama Responden :
- Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan\*
- Pendidikan Terakhir : SD / SMP / SMA / S1 / S2 / S3\*
- Masa Kerja : a. 1-10 tahun b. 11-20 tahun c. Lebih dari 20 tahun\*
- Jabatan/Posisi :
- Status Perkawinan : Belum Menikah / Sudah Menikah\*

Keterangan : \* Coret yang tidak perlu

#### Petunjuk Pengisian

1. Kuisisioner ditunjukkan untuk seluruh karyawan di Koperasi Susu “SAE” Pujon.
2. Bapak/ Ibu diharapkan memberikan jawaban yang paling sesuai dengan persepsi bapak/ Ibu terhadap penelitian ini.
3. Berilah tanda  $\surd$  pada kolom pertanyaan kuisisioner yang sesuai dengan pilihan jawaban Bapak/Ibu.
4. Pilihan jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), ragu-ragu/netral (R), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).
5. Atas kesediaan Bapak/Ibu kuisisioner ini saya ucapkan terimakasih.



No	Pertanyaan Kepemimpinan Transformasional	SS	S	R	TS	STS
1	Visi dan atasan/manajer mendorong saya untuk bekerja lebih baik					
2	Atasan/manajer saya dapat membuat saya bangga ketika dapat berteman dengannya					
3	Atasan/manajer saya mengharuskan memberikan pendapat/argumen yang lebih baik					
4	Atasan/manajer memiliki misi yang diberikan kepada saya					
5	Atasan/manajer saya memberikan inspirasi kepada saya untuk lebih merasa mampu menyelesaikan masalah pekerjaan					
6	Atasan/ manajer saya menekankan untuk menggunakan kecerdasan untuk menghadapi berbagai masalah/hambatan					
7	Atasan/manajer saya mencari tahu apa yang saya inginkan dan butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan					
8	Atasan/manajer saya memberikan penghargaan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik					

No	Pertanyaan Kompensasi	SS	S	R	TS	STS
1	Sebagai karyawan saya merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan					
2	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan kenaikan gaji sejalan dengan kenaikan pangkat Bapak/Ibu					
3	Untuk memotivasi karyawan perusahaan memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi					
4	Besarnya bonus yang saya terima memuaskan saya, karena sesuai dengan prestasi kerja saya					
5	Apakah menurut Bapak/Ibu hubungan antar kerja di perusahaan terjalin baik (bawahan dengan bawahan/karyawan)					
6	Apakah Bapak/Ibu merasa puas dengan hubungan bawahan dengan atasan di perusahaan sehingga mendukung suasana kerja yang baik.					
7	Untuk menghilangkan rasa stress dalam bekerja saya puas dengan rekreasi bersama antar karyawan di perusahaan					

No	Pertanyaan Kinerja	SS	S	R	TS	STS
1	Saya menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
2	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan					
3	Saya jarang absen jika benar-benar tidak dalam keadaan mendesak					
4	Saya bekerja sama dengan rekan kerja saya					
5	Saya meminta pengawas untuk mengawasi saat saya bekerja untuk menjaga mutu pekerjaan					
6	Saya tidak meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja.					



36	Juadi	4	4	4	4	4	4	4	3
37	Hady Poerwanto	4	4	4	4	4	4	4	4
38	Suli	4	5	5	4	4	4	4	4
39	Briansyah	4	4	4	4	5	5	5	4
40	Andi	4	4	4	4	4	4	4	4
41	Ahmad	3	2	5	5	3	4	1	1
42	LCPD	5	4	4	4	5	4	4	4
43	Lailia	4	4	4	4	4	4	5	4
44	Nani	5	4	4	4	4	4	4	4
45	Rufati	5	4	4	4	4	4	4	4
46	Paidi	5	4	4	4	4	4	4	4
47	Paimo	5	4	4	4	4	4	4	4
48	Taselim	4	4	4	4	4	4	4	3
49	Hadi	5	5	5	4	4	4	4	4
50	Fuad	4	4	4	4	4	4	5	4
51	Arofa	4	4	4	4	4	4	5	4
52	Ilham	5	5	4	4	4	4	3	3
53	Sardi	5	5	4	4	4	4	4	3
54	Jalal	4	4	3	4	4	3	4	3
55	Parman	4	4	4	4	5	4	3	4
56	Lia	4	4	4	4	4	5	4	4
57	Syaugi	4	4	4	4	4	4	5	4
58	Parmi	4	4	4	4	4	3	3	5
59	Susi	4	4	4	4	4	3	3	5
60	Pendik	5	4	4	4	4	5	4	5
61	Wardi Iswanto	5	5	4	5	4	4	5	5
62	L	5	5	4	5	5	4	5	5
63	GG	5	5	4	5	5	4	5	3
64	LA	5	4	4	5	4	5	4	5
65	Fuad	4	4	4	4	4	4	4	4
66	Marno	5	4	4	4	4	5	4	4
67	Rahmat	4	4	4	4	4	3	3	5
68	Srini	4	4	4	4	4	3	3	5
69	Yuli	4	4	4	4	4	3	3	5



## Lampiran 3

## Tabulasi Hasil Jawaban

No	Nama	Kompensasi (Z)						
		(Z1)	(Z2)	(Z3)	(Z4)	(Z5)	(Z6)	(Z7)
1	Atani	4	4	5	3	4	4	4
2	Sriwahyuni	4	4	4	4	4	4	4
3	Hetty M	3	3	5	3	3	3	3
4	Imam	3	3	3	3	4	4	4
5	Handoko	3	3	3	3	4	3	3
6	Mislan	4	4	4	4	4	4	4
7	Surya	3	3	3	3	3	3	3
8	Yanto	3	3	3	3	4	5	5
9	Abdul Aziz	4	4	4	3	4	4	3
10	Yuliar	3	3	2	1	4	3	1
11	Umar	4	3	2	2	4	3	1
12	Misto Abdul	4	3	5	4	4	4	4
13	Wardi Iswanto	3	3	1	1	4	3	1
14	Indah	3	3	5	3	3	4	3
15	Jumari	3	3	4	4	4	4	4
16	Supeno	4	4	4	4	4	4	4
17	Tarmiyati	4	5	5	5	4	4	4
18	Abdul Latif	5	5	4	5	4	4	5
19	Suratemi	5	5	5	5	4	4	4
20	Endang R	4	4	3	3	5	5	3
21	Miswanto	4	4	4	4	4	4	4
22	Bambang	5	5	5	5	3	4	4
23	Yatno	4	5	5	4	4	4	5
24	Fuad	4	4	4	4	4	5	4
25	Kurniawan	5	2	4	4	4	5	4
26	Khaliq	5	4	4	4	5	4	4
27	Jumain	5	4	4	4	5	4	4
28	Jainuri	4	4	5	5	4	2	4
29	Marman	4	4	1	4	4	5	4
30	Akhsanul	4	5	4	5	3	4	2
31	Madi	2	2	4	2	4	4	3
32	Prayitno	4	4	4	4	4	4	4
33	Narko	4	4	3	4	4	4	4
34	Rusdi	4	4	4	4	4	4	4
35	Ruslan	2	4	4	4	4	3	4
36	Juadi	2	2	4	2	4	4	3

37	Hady Poerwanto	2	5	5	4	4	4	5
38	Suli	4	4	5	3	3	4	4
39	Briansyah	5	5	4	4	4	4	4
40	Andi	4	4	4	4	5	5	4
41	Ahmad	3	3	1	1	1	1	1
42	LCPD	5	4	4	4	5	4	2
43	Lailia	4	4	3	4	3	4	5
44	Nani	4	4	4	5	4	3	2
45	Rufati	4	4	4	4	3	3	2
46	Paidi	4	5	4	4	4	3	2
47	Paimo	4	4	4	3	4	4	2
48	Taselim	5	5	5	5	3	4	4
49	Hadi	4	5	5	5	4	4	3
50	Fuad	4	4	3	4	3	4	5
51	Arofa	4	4	3	4	3	4	5
52	Ilham	3	4	3	3	3	4	3
53	Sardi	4	5	5	5	4	3	4
54	Jalal	4	4	3	3	4	4	4
55	Parman	1	2	1	2	1	2	2
56	Lia	4	5	4	5	4	4	4
57	Syauqi	4	4	3	4	3	4	5
58	Parmi	4	4	4	4	5	4	4
59	Susi	4	4	4	4	5	4	4
60	Pendik	4	4	4	4	5	5	4
61	Wardi Iswanto	4	4	5	3	5	4	5
62	L	5	4	4	4	5	5	5
63	GG	5	4	3	5	4	4	4
64	LA	5	4	4	5	5	4	5
65	Fuad	4	4	4	4	5	5	4
66	Marno	4	3	5	4	3	4	2
67	Rahmat	4	4	4	4	5	4	4
68	Srini	4	4	4	4	5	4	4
69	Yuli	4	4	4	4	5	4	4

**Lampiran 4****Tabulasi Hasil Jawaban**

No	Nama	Kinerja (Y)					
		(Y1)	(Y2)	(Y3)	(Y4)	(Y5)	(Y6)
1	Atani	4	4	4	4	3	2
2	Sriwahyuni	4	5	4	4	4	3
3	Hetty M	5	5	5	5	4	3
4	Imam	4	4	4	4	3	4
5	Handoko	5	5	5	5	4	3
6	Mislan	5	5	3	5	5	4
7	Surya	3	3	3	3	3	3
8	Yanto	4	4	4	4	4	4
9	Abdul Aziz	4	4	4	4	4	4
10	Yuliar	3	2	5	5	3	4
11	Umar	3	2	5	4	2	4
12	Misto Abdul	4	4	2	4	3	4
13	Wardi Iswanto	3	2	2	5	2	4
14	Indah	5	5	5	5	3	3
15	Jumari	5	5	5	5	4	4
16	Supeno	4	4	4	4	5	4
17	Tarmiyati	4	4	4	4	4	4
18	Abdul Latif	5	4	4	4	5	4
19	Suratemi	4	4	4	4	4	4
20	Endang R	5	4	5	4	4	4
21	Miswanto	4	4	4	4	4	4
22	Bambang	4	5	4	4	5	3
23	Yatno	4	4	2	5	4	4
24	Fuad	4	4	2	4	4	4
25	Kurniawan	5	4	5	4	4	5
26	Khaliq	5	4	4	4	4	5
27	Jumain	5	4	5	4	5	4
28	Jainuri	4	4	5	5	4	4
29	Marman	5	4	4	5	5	4
30	Akhsanul	4	4	4	4	4	4
31	Madi	2	4	4	4	4	4
32	Prayitno	4	4	4	4	2	4
33	Narko	2	5	5	4	4	4
34	Rusdi	2	5	5	4	4	5
35	Ruslan	3	4	4	4	4	4

36	Juadi	4	4	4	4	2	4
37	Hady Poerwanto	4	4	3	4	4	4
38	Suli	5	4	4	4	3	4
39	Briansyah	4	4	5	3	4	4
40	Andi	4	4	3	4	4	4
41	Ahmad	3	1	5	5	1	1
42	LCPD	4	5	4	4	4	4
43	Lailia	4	4	4	3	4	4
44	Nani	4	4	4	3	4	4
45	Rufati	4	4	4	3	4	4
46	Paidi	4	4	4	3	4	4
47	Paimo	5	4	4	4	4	4
48	Taselim	4	5	4	5	4	4
49	Hadi	3	4	3	3	3	4
50	Fuad	4	4	4	3	4	4
51	Arofa	4	4	4	3	4	4
52	Ilham	4	5	5	5	4	3
53	Sardi	3	4	3	3	3	4
54	Jalal	4	4	4	4	4	3
55	Parman	2	2	2	2	3	4
56	Lia	3	4	3	3	4	3
57	Syaugi	4	4	4	3	4	4
58	Parmi	4	4	3	4	4	4
59	Susi	4	4	3	4	4	4
60	Pendik	5	4	2	4	4	5
61	Wardi Iswanto	4	4	5	4	4	3
62	L	4	4	3	4	4	3
63	GG	4	4	5	4	4	3
64	LA	4	4	4	5	4	3
65	Fuad	4	4	3	4	4	4
66	Marno	4	5	3	4	5	4
67	Rahmat	4	4	3	4	4	4
68	Srini	4	4	3	4	4	4
69	Yuli	4	4	3	4	4	4

## Lampiran 5

## Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

## Statistics

		X <sub>2</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
N	Valid	69	69	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.32	4.06	4.10	4.14	4.10	4.09	3.94	3.91

X<sub>1</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.9	2.9	2.9
	4	43	62.3	62.3	65.2
	5	24	34.8	34.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

X<sub>2</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.9	2.9	2.9
	3	4	5.8	5.8	8.7
	4	51	73.9	73.9	82.6
	5	12	17.4	17.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

X<sub>3</sub>

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.3	4.3	4.3
	4	56	81.2	81.2	85.5
	5	10	14.5	14.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	



$X_4$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	1	1.4	1.4	2.9
	4	54	78.3	78.3	81.2
	5	13	18.8	18.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

 $X_5$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.2	7.2	7.2
	4	52	75.4	75.4	82.6
	5	12	17.4	17.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

 $X_6$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	14.5	14.5	14.5
	4	43	62.3	62.3	76.8
	5	16	23.2	23.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

$X_7$

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
2	2	2.9	2.9	4.3
3	10	14.5	14.5	18.8
4	43	62.3	62.3	81.2
5	13	18.8	18.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	

$X_8$

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.9	2.9	2.9
2	1	1.4	1.4	4.3
3	14	20.3	20.3	24.6
4	36	52.2	52.2	76.8
5	16	23.2	23.2	100.0
Total	69	100.0	100.0	

**Lampiran 6**

**Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (Z)**

**Statistics**

		Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	Z <sub>3</sub>	Z <sub>4</sub>	Z <sub>5</sub>	Z <sub>6</sub>	Z <sub>7</sub>
N	Valid	69	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.86	3.88	3.81	3.74	3.93	3.87	3.61

**Z<sub>1</sub>**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	4	5.8	5.8	7.2
	3	11	15.9	15.9	23.2
	4	41	59.4	59.4	82.6
	5	12	17.4	17.4	100.0
Total		69	100.0	100.0	

**Z<sub>2</sub>**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.8	5.8	5.8
	3	13	18.8	18.8	24.6
	4	39	56.5	56.5	81.2
	5	13	18.8	18.8	100.0
Total		69	100.0	100.0	

$Z_3$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.8	5.8	5.8
	2	2	2.9	2.9	8.7
	3	13	18.8	18.8	27.5
	4	34	49.3	49.3	76.8
	5	16	23.2	23.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

 $Z_4$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.3	4.3	4.3
	2	4	5.8	5.8	10.1
	3	14	20.3	20.3	30.4
	4	35	50.7	50.7	81.2
	5	13	18.8	18.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

 $Z_5$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.9	2.9	2.9
	3	14	20.3	20.3	23.2
	4	38	55.1	55.1	78.3
	5	15	21.7	21.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

$Z_6$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	2	2.9	2.9	4.3
	3	11	15.9	15.9	20.3
	4	46	66.7	66.7	87.0
	5	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

 $Z_7$ 

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.8	5.8	5.8
	2	8	11.6	11.6	17.4
	3	10	14.5	14.5	31.9
	4	36	52.2	52.2	84.1
	5	11	15.9	15.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	



**Lampiran 7**

**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)**

**Statistics**

		Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>
N	Valid	69	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.96	4.01	3.86	4.00	3.80	3.80

**Y<sub>1</sub>**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.8	5.8	5.8
	3	9	13.0	13.0	18.8
	4	42	60.9	60.9	79.7
	5	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Y<sub>2</sub>**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	4	5.8	5.8	7.2
	3	1	1.4	1.4	8.7
	4	50	72.5	72.5	81.2
	5	13	18.8	18.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Y<sub>3</sub>**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	8.7	8.7	8.7
3	15	21.7	21.7	30.4
4	31	44.9	44.9	75.4
5	17	24.6	24.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	

**Y<sub>4</sub>**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	8.7	8.7	8.7
3	15	21.7	21.7	30.4
4	31	44.9	44.9	75.4
5	17	24.6	24.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	

**Y<sub>5</sub>**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	4	5.8	5.8	7.2
	3	10	14.5	14.5	21.7
	4	47	68.1	68.1	89.9
	5	7	10.1	10.1	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Y<sub>6</sub>**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	1	1.4	1.4	2.9
	3	13	18.8	18.8	21.7
	4	50	72.5	72.5	94.2
	5	4	5.8	5.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Lampiran 8

Uji Validitas

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.Total
X.1	Pearson Correlation	1	.557	.186	.557	.655	.186	.333	-.229	.527
	Sig. (2-tailed)		.094	.608	.094	.040	.608	.347	.524	.117
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
X.2	Pearson Correlation	.557	1	.655	.655	.689	.310	.557	.043	.777
	Sig. (2-tailed)	.094		.040	.040	.028	.383	.094	.907	.008
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
X.3	Pearson Correlation	.186	.655	1	.655	.689	.310	.557	.469	.842
	Sig. (2-tailed)	.608	.040		.040	.028	.383	.094	.172	.002
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
X.4	Pearson Correlation	.557	.655	.655	1	.689	.310	.557	.256	.842
	Sig. (2-tailed)	.094	.040	.040		.028	.383	.094	.476	.002
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
X.5	Pearson Correlation	.655	.689	.689	.689	1	-.122	.509	-.100	.667
	Sig. (2-tailed)	.040	.028	.028	.028		.738	.133	.783	.035
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
X.6	Pearson Correlation	.186	.310	.310	.310	-.122	1	.557	.469	.581
	Sig. (2-tailed)	.608	.383	.383	.383	.738		.094	.172	.078
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
X.7	Pearson Correlation	.333	.557	.557	.557	.509	.557	1	.076	.691
	Sig. (2-tailed)	.347	.094	.094	.094	.133	.094		.834	.027
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
X.8	Pearson Correlation	-.229	.043	.469	.256	-.100	.469	.076	1	.492
	Sig. (2-tailed)	.524	.907	.172	.476	.783	.172	.834		.149
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
X1.Total	Pearson Correlation	.527	.777	.842	.842	.667	.581	.691	.492	1
	Sig. (2-tailed)	.117	.008	.002	.002	.035	.078	.027	.149	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10





**Uji Validitas**  
**Uji Validitas Variabel Kinerja**

**Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.Total
Y.1	Pearson Correlation	1	.122	.112	.186	.379	-.093	.464
	Sig. (2-tailed)		.738	.758	.608	.280	.799	.176
	N	10	10	10	10	10	10	10
Y.2	Pearson Correlation	.122	1	.921	.218	.284	.327	.764
	Sig. (2-tailed)	.738		.000	.545	.427	.356	.010
	N	10	10	10	10	10	10	10
Y.3	Pearson Correlation	.112	.921	1	.302	.168	.302	.754
	Sig. (2-tailed)	.758	.000		.397	.643	.397	.012
	N	10	10	10	10	10	10	10
Y.4	Pearson Correlation	.186	.218	.302	1	.186	.500	.600
	Sig. (2-tailed)	.608	.545	.397		.608	.141	.067
	N	10	10	10	10	10	10	10
Y.5	Pearson Correlation	.379	.284	.168	.186	1	.557	.650
	Sig. (2-tailed)	.280	.427	.643	.608		.094	.042
	N	10	10	10	10	10	10	10
Y.6	Pearson Correlation	-.093	.327	.302	.500	.557	1	.625
	Sig. (2-tailed)	.799	.356	.397	.141	.094		.053
	N	10	10	10	10	10	10	10
Y.Total	Pearson Correlation	.464	.764	.754	.600	.650	.625	1
	Sig. (2-tailed)	.176	.010	.012	.067	.042	.053	
	N	10	10	10	10	10	10	10



## Lampiran 9

### Uji Reliabilitas

#### Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	8

#### Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi (Z)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	8

#### Uji Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	6

## Lampiran 10

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Linieritas

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Kompensasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.381	40.589	1	66	.000	-2.508	.892

The independent variable is Kepemimpinan Transformasional.

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Kinerja

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.255	22.537	1	66	.000	9.792	.417

The independent variable is Kepemimpinan Transformasional.

##### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Kinerja

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.245	21.398	1	66	.000	15.885	.283

The independent variable is Kompensasi.

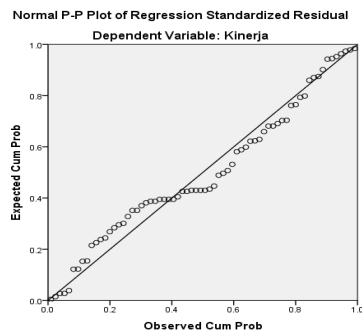
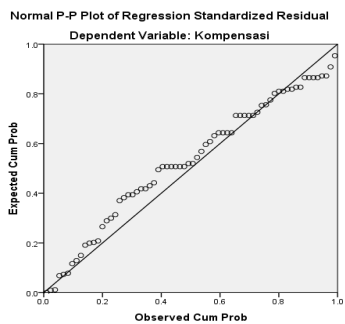
#### 2. Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

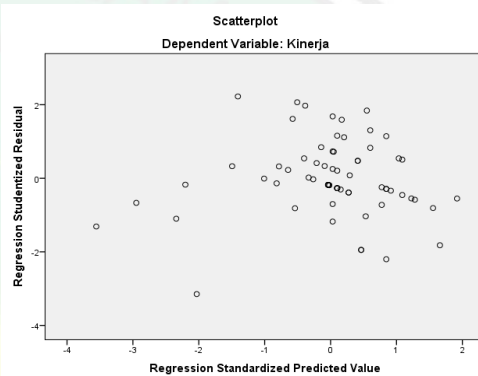
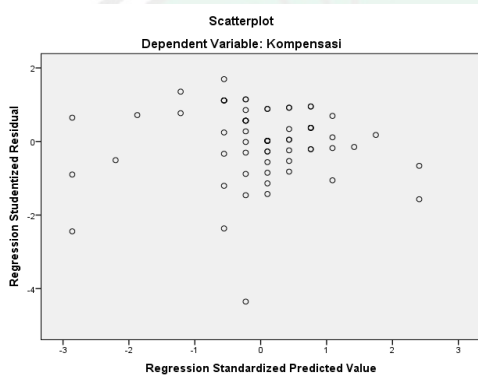
		Unstandardized Residual Pers 1	Unstandardized Residual Pers 2
N		68	68
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	3.45712776	2.08790241
Most Extreme Differences	Absolute	.119	.098
	Positive	.097	.098
	Negative	-.119	-.085
Kolmogorov-Smirnov Z		.985	.809
Asymp. Sig. (2-tailed)		.287	.529

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



### Heteroskedastisitas



## Lampiran 11

**Analisis Jalur**  
**Model Struktural 1**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617 <sup>a</sup>	.381	.371	3.48322

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kompensasi

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	492.455	1	492.455	40.589	.000 <sup>b</sup>
	Residual	800.766	66	12.133		
	Total	1293.221	67			

a. Dependent Variable: Kompensasi

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.508	4.598		-.546	.587
	Kepemimpinan Transformasional	.892	.140	.617	6.371	.000

a. Dependent Variable: Kompensasi

## Model Struktural 2

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.556 <sup>a</sup>	.309	.288	2.11978

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	130.557	2	65.278	14.527	.000 <sup>b</sup>
Residual	292.076	65	4.493		
Total	422.632	67			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.217	2.805		3.643	.001
	Kepemimpinan Transformasional	.266	.108	.322	2.455	.017
	Kompensasi	.169	.075	.296	2.261	.027

a. Dependent Variable: Kinerja



## BIODATA PENELITI

Nama Lengkap :Lailil Maghfiroh  
Tempat, tanggal lahir : Sidoarjo, 04 November 1994  
Alamat Asal : Dusun Sidokampir RT 004 RW 002 Desa  
Budugsidorejo Kecamatan Sumobito Kabupaten  
Jombang  
Alamat Kos : Jl. Bogor Terusan Bawah No 29 RT 02 RW 08 Kel.  
Penanggungan Kec. Klojen Kota Malang  
Telepon/HP : 085608616248  
E-mail : laililmaghfiroh10@gmail.com

### **Pendidikan Formal**

1999-2001 : RA Bustanul Ulum Sembujo  
2001-2007 : MI Bustanul Ulum Sembujo  
2007-2010 : MTsN Rejoso Darul Ulum  
2010-2013 : MAN Rejoso Darul Ulum  
2013-2017 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas  
Islam Negeri Malulana Malik Ibrahim Malang

### **Pendidikan Non Formal**

2007-2010 : Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang  
2010-2013 : Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang  
2013-2014 : Progam Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN  
Maliki Malang  
2014-2015 : English Language Center (ELC) UIN Maliki  
Malang

### **Aktivitas dan Pelatihan**

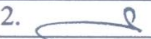
- Peserta Future Management Training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2013
- Peserta Pelatihan Manasik Haji Ma'had Sunan Ampel Al-Ali UIN Maliki Malang Tahun 2013
- Peserta Seminar Nasional Otoritas Jasa Keuangan (OJK) "Independensi OJK dalam Lalu-Lintas Jasa Keuangan di Indonesia" UIN Maliki Malang Tahun 2013
- Peserta Seminar Nasional Ekonomi Syariah "Membangun Kesadaran Berekonomi Syariah" UIN Maliki Malang 2014
- Peserta Seminar Nasional "Membentuk Calon Wirausahawan Muda Tangguh, Kreatif, Inovatif dan Berjiwa Ulul Albab" UIN Maliki Malang Tahun 2015
- Peserta Pelatihan SPSS di Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2016
- Peserta Workshop "Workshop Penguatan Metodologi Penelitian Bagi Mahasiswa" UIN Maliki Malang Tahun 2016

Malang, 30 Juli 2017

Lailil Maghfiroh

## BUKTI KONSULTASI

Nama : Lailil Maghfiroh  
 NIM / Jurusan : 13510002 / Manajemen  
 Pembimbing : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M. Si  
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi di Koperasi Susu "SAE" Pujon

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	6 Oktober 2016	Outline Skripsi	1. 
2.	1 November 2016	Konsultasi BAB I, II, III	2. 
3.	13 Januari 2017	Revisi BAB I	3. 
4.	19 Januari 2017	Revisi BAB III	4. 
5.	20 Januari 2017	Acc Proposal	5. 
6.	4 Mei 2017	Revisi BAB IV	6. 
7.	9 Mei 2017	Revisi Hasil Analisis	7. 
8.	15 Mei 2017	Revisi (Pembahasan)	8. 
9.	26 Mei 2017	Acc Keseluruhan	9. 

Malang, 29 Mei 2017

Mengetahui:  
Ketua Jurusan Manajemen



**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**  
NIP. 19750707 200501 1 005