

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
PEMBERIAN KOMPENSASI KEPADA KARYAWAN
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Mojokerto)**

SKRIPSI



Oleh:

AGENG HIDAYATULLAH
NIM:15510045

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
PEMBERIAN KOMPENSASI KEPADA KARYAWAN
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Mojokerto)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh:

AGENG HIDAYATULLAH
NIM:15510045

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
PEMBERIAN KOMPENSASI KEPADA KARYAWAN
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Mojokerto)**


SKRIPSI

Oleh

AGENG HIDAYATULLAH
NIM:15510045

Telah disetujui pada tanggal 29 November 2019

Dosen Pembimbing,


Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag
NIP. 19490929 198103 1 004

Mengetahui:

Keiaa Jurusan



Prof. Dr. H. Sucipto, M.M
NIP. 19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM
PEMBERIAN KOMPENSASI KEPADA KARYAWAN
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Mojokerto)

SKRIPSI

Oleh
AGENG HIDAYATULLAH
NIM: 15510045


Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada 12 Desember 2019

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua
Rini Safitri, S.E., M.M
NIP 19930328 201903 2016
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris
Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag
NIP 19490929 198103 1 004
3. Penguji Utama
Setiani, S.E., M.M
NIP 19900918 201801 2002

Tanda Tangan

: ()

: ()

: ()

Disahkan Oleh
Ketua Jurusan


Drs. Agus Sucipto, M.M
NIP 19670816 200912 1001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ageng Hidayatullah
NIM : 15510045
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:

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PEMBERIAN KOMPENSASI KEPADA KARYAWAN PADA PDAM KABUPATEN MOJOKERTO

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 19 Desember 2019

Hormat saya,



Ageng Hidayatullah

NIM: 15510045

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya tulis ini untuk:

- ✓ Ayahku Husein Muslimin dan Ibuku Siti Mutmainah tercinta yang telah merawatku sejak kecil hingga saat ini dengan penuh rasa sayang, cinta, dan kasihnya dengan tulus dan ikhlas. Serta yang selalu memberikan semangat, dukungan, nasihat, arahan dan doa dalam perjalanan hidupku.
- ✓ Kakakku Mani'ul Fitnah Afrilindra, Cendika Muslimatu Syuro, dan Elfath Syaiful Islam yang selalu memberikan semangat dan arahan dalam bentuk apapun.
- ✓ Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag selaku dosen pembimbing skripsi saya.
- ✓ Bapak Ibu dosen yang telah membekaliku dengan seluruh ilmunya, baik ilmu umum maupun ilmu agama.
- ✓ Sahabat-sahabatku yang tidak bisa kusebutkan satu persatu, yang telah membantu dan memberikan dukungan selama ini.

MOTTO

“Sing iso rumongso, Ojo rumongso iso”



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, yang mana atas rahmat, hidayah dan karunia-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul **“Implementasi Gaya Kepemimpinan dalam Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan pada PDAM Kabupaten Mojokerto”**.

Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang, dari jalan yang kelim menuju jalan kebaikan, yakni Din Al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan arahan, motivasi, dan semangat kepada saya untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak H. Slamet, S.E., M.M., Ph.D selaku dosen wali.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Ayah, Ibu, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan doa dan dukungan secara moril dan spiritual.
8. Bapak Huda selaku Pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto Bagian Umum dan Kepegawaian.
9. Seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini.

10. Teman-teman jurusan manajemen angkatan 2015 yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Sahabat-sahabat PMII Rayon Ekonomi “Moch. Hatta” yang telah memberikan dukungan serta semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

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 ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Malang, 19 Desember 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN TEORI	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teoritis	12
2.2.1 Kepemimpinan	12
2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	12
2.2.1.2 Tugas dan Fungsi Kepemimpinan	13
2.2.1.3 Teori Kepemimpinan	14
2.2.1.4 Gaya Kepemimpinan	16
2.2.1.5 Kepemimpinan dalam Islam	20
2.2.2 Kompensasi	29
2.2.2.1 Pengertian Kompensasi	29
2.2.2.2 Tujuan Kompensasi	31
2.2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	33
2.2.2.4 Sistem dan Kebijakan Kompensasi	36
2.2.2.5 Kompensasi dalam Islam	39

BAB III METODELOGI PENELITIAN	45
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	45
3.2 Lokasi Penelitian	46
3.3 Subyek Penelitian	46
3.4 Data dan Jenis Data	46
3.5 Teknik Pengumpulan Data	48
3.6 Analisis Data.....	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	51
4.1.1 Sejarah Kantor PDAM Kabupaten Mojokerto	51
4.1.2 Visi dan Misi PDAM Kabupatem Mojokerto	53
4.1.3 Stuktur Organisasi Kabupaten Mojokerto	54
4.2 Pemaparan Hasil Penelitian	58
4.2.1 Gaya Kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto	58
4.2.1.1 Observasi	58
4.2.1.2 Wawancara	59
4.2.2 Pemberian Kompensasi di PDAM Kabupatem Mojokerto	66
4.2.2.1 Wawancara	66
4.3 Dokumentasi.....	71
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	80
4.3.1 Implementasi Gaya Kepemimpinan pada PDAM Kabupaten Mojokerto	80
4.3.2 Pemberian Kompensasi pada PDAM Kabupatem Mojokerto	86
BAB V PENUTUP	94
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	9
Tabel 2.2 Kerangka Berpikir.....	44
Tabel 4.1 Stuktur Organisasi PDAM Kabupaten Mojokerto	55
Tabel 4.2 Proses dan Prosedur Penggajian Karyawan	77



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Dokumen Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Mojokerto	72
Gambar 4.2 Dokumen Kepegawaian PDAM Kabupaten Mojokerto	73
Gambar 4.3 Prosedur Penggajian Karyawan PDAM Kabupaten Mojokerto.....	74
Gambar 4.4 Wawancara dengan pimpinan sub seksi kepegawaian.....	79
Gambar 4.5 Wawancara dengan anggota sub seksi kepegawaian	80



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Hasil Wawancara

Lampiran 3 Dokumentasi

Lampiran 4 Surat Keterangan Penelitian

Lampiran 5 Bukti Konsultasi

Lampiran 6 Biodata Peneliti

Lampiran 7 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme



ABSTRAK

Ageng Hidayatullah. 2019, SKRIPSI. Judul: “Implementasi Gaya Kepemimpinan dalam Pemberian Kompensasi kepada Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Mojokerto)”.

Pembimbing : Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kompensasi Karyawan

Dalam sebuah perusahaan, karyawan merupakan aset terpenting guna memajukan sebuah perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal yang patut untuk dipertimbangkan guna memajukan perusahaan. Pemimpin yang baik akan membawa kemajuan dalam sebuah perusahaan. Selain itu pemimpin yang baik pula yang akan menggiring karyawan menjadi karyawan yang baik dalam sebuah perusahaan. Selain itu kompensasi juga merupakan hal yang patut dipertimbangkan dalam kemajuan sebuah perusahaan. Kompensasi yang baik akan menambah semangat dan motivasi kerja para karyawan.

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis studi kasus. Yang menjadi objek penelitiannya adalah PDAM Kabupaten Mojokerto. Dengan mengambil 5 (lima) responden sebagai subjek peneliti serta menggunakan komponen analisis data model interaktif dengan tiga langkah, yaitu: reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan gaya kepemimpinan suportif, yakni gaya kepemimpinan yang pimpinannya selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan kepada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Dalam kepemimpinannya, pemimpin selalu memberikan arahan sebelum karyawan melakukan suatu pekerjaan. Pimpinan juga memberikan motivasi secara langsung kepada bawahan. Selain itu, pemimpin juga turun untuk menyelesaikan permasalahan internal karyawan. Pemberian kompensasi pada PDAM Kabupaten Mojokerto juga sudah sesuai dengan prosedur. Kompensasi yang diberikan adalah kompensasi langsung dan tidak langsung.

ABSTRACT

Ageng Hidayatullah. 2019, THESIS. Title: “The Implementation of Leadership Style in Providing Compensation to Employees (A Case Study in Local Water Company (PDAM) of Mojokerto Regency)”.

Advisor : Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag

Key Words : Leadership, Employee Compensation

In a company, an employee is the most important asset to develop the company. A company should pay attention to employees for the development of the company. Leadership style is one of aspects that should be considered to develop the company. A good leader will develop his company. Furthermore, the good leader also will drive his employees to be good employees. However, compensation also should be considered to develop a company. a good compensation will drive employees to be spirit and motivated in working.

The method of this research is qualitative, using a type of case study. However, the object of the research is Local Water Company (PDAM) of Mojokerto Regency. And the subject of the research is 5 respondents. Then, the researcher analyse the data by using interactive model. It is carried out by redacting data, presenting data, drawing conclusion, and verifying data.

The result of this research shows that leadership style in Local Water Company (PDAM) of Mojokerto Regency uses supportive leadership style, a leadership style which the leader is always available to explain all problems to his employees. He is also approachable and satisfying. In leading his employees, the director of the company always gives directions before his employees work. He also gives motivations directly to his employees. On the other hand, the director also directly solves the internal problems of his employees. In addition, in providing compensation to employees, the director uses the suitable procedure. The compensation is direct and indirect compensation.

مستخلص البحث

أغلق هداية الله. 2019. . البحث العلمي. الموضوع: "تنفيذ أسلوب القيادة في تقديم التعويضات للموظفين (دراسة حالة في شركة إمدادات المياه الإقليمية في موجوكرطا ريجينسي)".

المشرف: الأستاذ الدكتور الحاج محمد جعفر العلوم الماجستير.

الكلمات المفتاحيات: القيادة, تعويض الموظف

في الشركة ، يكونون الموظفون أهم الأصول لدفع الشركة. أسلوب القيادة هو الشيء الوحيد الذي يجب مراعاته من أجل النهوض بالشركة. أسلوب القيادة هو إحدى الجوانب الذي يجب مراعاته لتقديم الشركة. قائد جيد سيجلب التقدم في الشركة. بالإضافة إلى ذلك، سوف يؤدي الرئيس الجيد أيضًا لأن يجعل الموظفين الجيدين في الشركة. بالإضافة إلى ذلك ، التعويض هو مسألة ينبغي النظر فيها في تقدم الشركة. التعويض الجيد سيزيد من معنويات الموظفين ودوافعهم في العمل.

تستخدم الباحث طريقة البحث طرقًا نوعية مع نوع دراسات الحالة. الهدف من البحث هو الشركة الإقليمية لتزويد المياه في موجوكرطا ريجينسي. بأن يأخذ 5 (سنة) المشاركين كمواضيع بحثية, و يستخدم الباحث تحليل البيانات التفاعلي من ثلاث خطوات ، وهم: تقليل البيانات ، وعرض البيانات ، والاستنتاج ، والتحقق.

يذكر نتائج هذه البحث أن أسلوب القيادة في شركة مياه الشرب في موجوكرطا ريجينسي, يستخدم أسلوب قيادة داعمًا ، وهو أسلوب القيادة الذي يكون رئيسه دائمًا على استعداد لشرح جميع المشكلات للموظفين ، ودودًا ومرضيًا لقلوب الموظفين. في القيادة ، يقدم مدراء الشركة هبوطًا إلى الموظفين قبل العمل. التعويض المقدم هو تعويض مباشر وغير مباشر.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tidak luput dari baiknya sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Apabila faktor sumber daya manusia dirasa baik, maka tujuan suatu organisasi akan lebih mudah untuk dicapai. Namun sebaliknya, apabila faktor sumber daya manusia dalam organisasi buruk, maka organisasi tersebut juga akan sulit untuk mencapai tujuannya. Dalam situasi tersebut, organisasi perlu mencari titik terang untuk menjadikan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi sumber daya manusia yang baik. Organisasi adalah suatu sistem yang saling berkaitan antara satu sistem dengan sistem yang lain. Apabila salah satu sistem dalam suatu organisasi rusak, maka akan mempengaruhi sistem-sistem yang lain.

Sistem dalam sebuah perusahaan akan berjalan dengan baik apabila sumber daya didalamnya juga baik. Individu-individu yang ada di dalam organisasi harus memiliki tujuan yang sama agar sesuai dengan apa yang diharapkan dalam sebuah organisasi. Beberapa hal yang harus diperhatikan sebagai individu atau anggota organisasi yang baik yakni adalah sikap dan perilaku, kedisiplinan, keuletan, semangat kerja yang tinggi, sikap toleran, dan hubungan kerja antar sesama karyawan atau anggota organisasi. Beberapa cara bisa dilakukan guna menjadikan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi

menjadi sumber daya manusia yang baik yakni dengan melakukan rekrutmen dan seleksi yang baik, memberikan pelatihan, tak luput dengan sikap kepemimpinan yang baik dan juga pemberian kompensasi yang layak dan cukup bagi sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Keberhasilan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang baik dapat diperoleh dengan berbagai cara, selain berfokus pada anggota organisasi atau karyawan itu sendiri juga dapat dicapai mulai dari rekrutmen, seleksi, pendidikan, lingkungan kerja yang kondusif, pemberian motivasi dan kompensasi yang cukup, dan juga sikap kepemimpinan yang baik. Beberapa cara diatas dapat diaplikasikan guna mendapat sumber daya manusia yang baik. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap hal tersebut adalah kompensasi kerja. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:118)., kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan Atau dapat kita simpulkan menjadi kompensasi adalah hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kompensasi memiliki dua komponen: kompensasi secara langsung (dalam bentuk uang, insentif, komisi, dan bonus); dan kompensasi secara tidak langsung (dalam bentuk liburan, kenaikan pangkat, asuransi). Secara tidak langsung kompensasi dapat diartikan sebagai balas jasa dari perusahaan kepada karyawan.

Sistem kompensasi yang baik dapat membentuk sumber daya manusia yang baik pula. Banyak sekali fungsi yang didapatkan dari penerapan sistem kompensasi pada perusahaan atau organisasi, contoh fungsi kompensasi dalam

organisasi atau perusahaan yakni dapat memicu karyawan untuk bekerja lebih keras dan bersemangat, memotivasi karyawan untuk mencapai produktivitas yang tinggi, dan juga meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Di PDAM Kabupaten Mojokerto ini, kompensasi yang diberikan hanyalah kompensasi tidak langsung yang berbentuk seperti outbond, makan bersama dan lain sebagainya. Hal ini disampaikan oleh informan yang bekerja pada kepemimpinan lama bukan pada kepemimpinan yang sekarang.

Selain kompensasi, pemimpin organisasi yang baik juga berpengaruh terhadap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Menurut Riva'i dan Mulyadi (2011:2) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mengarahkan seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Kepemimpinan merupakan hal yang mutlak yang dapat mempengaruhi seluruh sistem-sistem dalam organisasi. Gaya-gaya kepemimpinan yang berbeda dari setiap perusahaan mempengaruhi kemajuan perusahaan itu sendiri. Gaya kepemimpinan otokrat, diktatoris, missionary dan lain sebagainya mungkin bisa diterapkan dalam perusahaan. Pentingnya gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi faktor internal dan eksternal perusahaan. Contohnya pemimpin

yang baik akan dapat menjalin hubungan dan kerjasama yang baik pula dengan karyawan, masyarakat, maupun dengan perusahaan lain.

Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah suatu hal yang mutlak adanya. Gaya kepemimpinan suatu organisasi atau perusahaan selalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Pada PDAM Kabupaten Mojokerto ini, kinerja karyawan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari penacapaian PDAM Kabupaten Mojokerto yang selalu laba dan tidak pernah mengalami kerugian dalam tiga tahun terakhir.

Gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi adalah dua sistem yang penting. Keduanya sama-sama mempengaruhi cara kerja dan produktivitas karyawan. Keduanya juga mempengaruhi keselarasan hubungan dalam sebuah perusahaan. Gaya kepemimpinan yang cocok dalam penerapannya di perusahaan mungkin dapat membuat sumber daya manusia didalamnya menjadi sumber daya manusia yang produktif, begitu pula sebaliknya. Selain itu, kompensasi juga sangatlah penting guna meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, semangat kerja karyawan, juga sebagai salah satu sarana motivasi kepada karyawan.

Berdasarkan beberapa pernyataan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti dan mengetahui gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi yang ada dalam Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto karena PDAM Kabupaten Mojokerto memiliki kinerja yang cukup bagus yang dilihat dari hasil audit BPKP dalam tiga tahun terakhir yang selalu laba dan wajar tanpa pengecualian (WTP). Maka dari itu, peneliti menyusun skripsi penelitian dengan

judul “Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Pemberian Kompensasi kepada Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto”.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto?
2. Bagaimana pemberian kompensasi yang diterapkan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto
2. Untuk mengetahui bagaimana pemberian kompensasi yang diterapkan dalam Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi Penulis

Untuk mengembangkan ilmu dan memperoleh pengetahuan baik secara teoritis maupun praktis dan sebagai media pengembangan intelektualitas diri bagi penulis

2. Bagi Instansi

Sebagai bahan pertimbangan, masukan, dan saran untuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto dalam penerapan gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi kepada karyawan

3. Bagi Peneliti dan Mahasiswa

Sebagai bagian untuk menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta sebagai landasan bagi peneliti selanjutnya.



BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

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

1. Wahyu Hamdani, Seger Handoyo (2012)

Dengan judul Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stress Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Hasilnya adalah ada hubungan yang positif dan negative terkait gaya kepemimpinan dengan stress kerja.

2. Andriani, Usman Tarigan (2016)

Dengan judul Peranan Gaya Kepemimpinan dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Hasilnya adalah pimpinan sangat terbuka kepada seluruh bawahan mulai dari staff fungsional sampai kepada staff operasional.

3. Manna Ardistawa (2016)

Dengan judul Analisis Gaya Kepemimpinan Situasiona di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Pelelangan Kota Mojokerto. Dan hasilnya dari penelitian tersebut adalah di Kantor Pelayanan Kekayaan

Negara dan Pelelangan Kota Mojokerto, menggunakan gaya kepemimpinan *selling* ketika menghadapi karyawan yang kurang mampu tapi mau berusaha, dan juga menggunakan gaya kepemimpinan *participating* ketika menghadapi karyawan yang mampu tetapi kurang yakin.

4. Triyono (2016)

Dengan judul Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Produktifitas Anggota Polresta Bandar Lampung. Hasilnya, Gaya Kepemimpinan dalam Kapolresta Bandar Lampung sudah cukup efektif dan cukup meningkatkan produktifitas kerja, dapat dilihat dari keunggulan, kedewasaan, orientasi, dan motivasi diri.

5. Tumisih, Lidia Maasir (2018)

Dengan judul Analisis Pemberian Kompensasi Non Finansial PNS di Organisasi Militer. Hasil penelitian mengemukakan dari beberapa informan menyatakan bahwa pemberian kompensasi non finansial di Organisasi Militer sudah baik dan dijalankan sesuai dengan aturan yang berlaku.

6. M. Birasnav, Joshua Bienstock (2019)

Dengan judul *Supply Chain Integration, Advanced Manufacturing Technology, and Strategic Leadership: An Empirical Study* dan hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional yang ditunjukkan dalam manajemen tingkat atas berhubungan positif dengan integrasi internal dalam perusahaan manufaktur.

Beberapa penelitian di atas yang digambarkan dalam berbagai bentuk penelitian yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan kompensasi yang terdapat di berbagai tempat dan berkembang dalam masing-masing organisasi tersebut dapat disajikan dalam bentuk table di bawah ini guna mempermudah para pembaca untuk mendapatkan informasi di dalamnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode dan Variabel	Hasil
1	Wahyu Hamdani, Seger Handoyo (2012)	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stress Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya	Menggunakan penelitian kualitatif deskriptif	Ada hubungan yang positif dan negative terkait gaya kepemimpinan dengan stress kerja
2	Andriani, Usman Tarigan (2016)	Peranan Gaya Kepemimpinan dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di	Menggunakan pendekatan kualitatif dengan mencocokkan antara realita	Pimpinan sangat terbuka kepada seluruh bawahan mulai dari staff fungsional sampai

		Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.	empiris dengan teori yang berlaku dengan menggunakan metode deskriptif	kepada staff operasional dan gaya kepemimpinan berperan untuk meningkatkan prestasi kerja
3	Manna Ardistawa (2016)	Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Pelanggan Kota Mojokerto	Menggunakan metode kualitatif dengan variable gaya kepemimpinan.	Menggunakan gaya kepemimpinan selling ketika menghadapi karyawan yang kurang mampu tapi mau berusaha, dan juga menggunakan gaya kepemimpinan participating ketika menghadapi karyawan yang mampu tetapi kurang yakin
4	Triyono (2016)	Gaya Kepemimpinan yang Efektif	Menggunakan metode kualitatif dengan teknik	Gaya Kepemimpinan dalam Kapolresta Bandar Lampung

		dalam Upaya Meningkatkan Produktifitas Anggota Polresta Bandar Lampung	pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.	sudah cukup efektif dan cukup meningkatkan produktifitas kerja, dapat dilihat dari keunggulan, kedewasaan, orientasi, dan motivasi diri
5	Tumisih, Lidia Maasir (2018)	Analisis Pemberian Kompensasi Non Finansial PNS di Organisasi Militer	Menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Hasil penelitian mengemukakan dari beberapa informan menyatakan bahwa pemberian kompensasi non finansial di Organisasi Militer sudah baik dan dijalankan sesuai dengan aturan yang berlaku
6	M.Birasnav, Joshua	<i>Supply Chain Integration,</i>	Menggunakan metode	Kepemimpinan transaksional yang

	Bienstock (2019)	<i>Advanced Manufacturing Technology, and Strategic Leadership: An Empirical Study</i>	kuantitatif deskriptif.	ditunjukkan dalam manajemen tingkat atas berhubungan positif dengan integrasi internal dalam perusahaan manufaktur.
--	---------------------	--	----------------------------	---

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) dan atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan atau manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Sejalan dengan kiasan itu James A. F. Stoner dan Charles Wankel (1986:445) mengutip pendapat Churchill mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektifitas manajer atau pemimpin. Selanjutnya, Robert Craider dan Angelo Kinicki mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pengertian ini menekankan kepada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam

menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan atau kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi.

2.2.1.2 Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi. Terlaksanakannya tugas-tugas tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh pimpinan saja, agar orang dapat dipimpin, pimpinan harus aktif dan kreatif dan menjalin hubungan yang baik dengan anggota yang dipimpin.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan sebagai strategi kepemimpinan, harus dijalankan dengan menggunakan sumber-sumber kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab dan hak dan kewajiban yang dimiliki pemimpin secara bertanggung jawab, baik dalam situasi formal ataupun informal.

Sehubungan dengan itu fungsi-fungsi pemimpin menurut Charles J Keating di dalam A. Mangunhardjana (1990:10) adalah Leadership Function dan Relation Function. Tugas/fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memuli (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informing*), mendukung (*supporting*), menilai (*evaluating*), menyimpulkan (*summering*).

Sedang Sondang P. Siagian (1998:46-50) menjelaskan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator, dan (5) sebagai integrator.

2.2.1.3 Teori Kepemimpinan

Mulyadi dan Riva'i (2009:7) menyebutkan ada beberapa teori menyoroti munculnya seorang pemimpin dalam organisasi. Teori-teori tersebut adalah:

1. Teori Bakat

Seorang pemimpin dapat menjadi pemimpin yang baik karena kemampuannya dalam mengembangkan bakatnya.

2. Teori Lingkungan

Teori lingkungan, situasi dan kondisi lingkungan tertentu dapat mendesak seseorang untuk dapat menjadi pemimpin.

3. Teori Genetis

Menurut teori genetis tidak semua orang dapat menjadi pemimpin. Karena menurut teori ini, pemimpin dilahirkan untuk menjadi seorang pemimpin. Contohnya seperti anak raja dsb.

4. Teori Sosial

Teori sosial bertolak belakang dengan teori genetis. Menurut teori ini, semua orang bisa menjadi seorang pemimpin karena pengaruh sosial.

5. Teori Ekologis

Merupakan penyempurna dari teori bakat. Menurut teori ekologis seseorang itu muncul menjadi pemimpin karena pertama telah mengalir

jiwa kepemimpinan, yang kemudian di tempa oleh lingkungan sosial yang kondusif.

6. Teori Sifat

Bahwasannya menjadi seorang pemimpin dapat tergantung dengan sifatnya. Seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin maka akan menjadi pemimpin, begitupula sebaliknya.

7. Teori Gaya Perilaku

Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan bergantung pada tindakan seorang pemimpin itu sendiri.

Menurut Hadari Nawawi (2006:74) teori-teori kepemimpinan yakni:

1. Teori Great Man dan Teori Big Bang

Kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir. Teori Great Man ini berasumsi bahwa pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan. Kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Sedangkan teori Big Bang yakni peristiwa besar menciptakan seseorang menjadi pemimpin, mengintegrasikan antara situasi dan pengikut.

2. Teori Sifat atau Teori Kepribadian

Seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian baik secara fisik maupun psikologis.

Keefektifan pemimpin ditentukan oleh sifat yang bukan hanya bersumber dari bakat, tapi juga dari pengalaman dan hasil belajar.

3. Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (instruksi), cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi.

4. Teori Kontingensi (*Contingency Theories*) atau Teori Situasional (*Situational Theories*)

Resistensi atas teori kepemimpinan sebelumnya yang memberlakukan asas-asas umum untuk semua situasi. Teori ini berpendapat bahwa tidak ada satu jalan (kepemimpinan) terbaik untuk mengelola dan mengurus satu organisasi.

2.2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Menurut Hadari Nawawi (2006:124) ada lima tipe kepemimpinan dengan beberapa gaya atau perilaku kepemimpinan di dalamnya, yakni:

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan

kegatangannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah gaya kepemimpinan yang meliputi tipe kepemimpinan otoriter.

- a. Gaya kepemimpinan otokrat
- b. Gaya kepemimpinan diktatoris
- c. Gaya kepemimpinan otokratik lunak
- d. Gaya kepemimpinan deserter
- e. Gaya kepemimpinan missionary
- f. Gaya kepemimpinan kompromi

2. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Berikut adalah gaya kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan demokratis.

- a. Gaya kepemimpinan birokrat
- b. Gaya kepemimpinan pengembang dan pembangun
- c. Gaya kepemimpinan eksekutif
- d. Gaya kepemimpinan organisatoris dan administrator
- e. Gaya kepemimpinan resmi

3. Tipe Kepemimpinan Bebas

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan

atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Berikut adalah gaya kepemimpinan yang meliputi tipe kepemimpinan bebas.

- a. Gaya kepemimpinan agitator
 - b. Gaya kepemimpinan simbol
4. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Lainnya

Dalam kenyataannya sulit untuk dibantah bila dikatakan terdapat beberapa gaya atau perilaku kepemimpinan yang tidak dapat dikategorikan ke dalam salah satu tipe kepemimpinan yang telah diuraikan terdahulu. Sehubungan dengan itu sekurang-kurangnya terdapat empat gaya atau perilaku kepemimpinan yang seperti itu, yakni:

- a. Gaya kepemimpinan ahli/ekspert
- b. Gaya kepemimpinan kharismatik
- c. Gaya kepemimpinan paternalistik
- d. Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan menurut Teori *Path-Goal* (Luthans; 2005 : 557) dalam Christian Bayu Putra adalah:

- a. Kepemimpinan Direktif

Yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokrasi). Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan

keputusan gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimpin tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaannya sangat tegang pula, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

b. **Kepemimpinan Suportif**

Yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diridan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stres, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi di mana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.

c. **Kepemimpinan Partisipatif**

Yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Perilaku pemimpin yang

partisipatif mengharapkan adanya saran-sarandari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik.

2.2.1.5 Kepemimpinan dalam Islam

1. Arti Kepemimpinan

Inti dari manajemen adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sebuah keharusan, agar kehidupan sebuah organisasi atau perusahaan, bahkan negara akan lebih terarah.

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer. Ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggung jawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah SWT. Hal ini tercemin pada hadis berikut:

Bukhori:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ. فَالْإِمَامُ

رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ

زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ. أَلَا فَكُلُّكُمْ

رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ"

Rasulullah bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang imam adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawabannya dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawabannya dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya,, akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya” (Matan lain: Muslim 3408, Turmudzi, 1627, Abi Daud 2539, Ahmad 4266, 4920, 5603, 5635, 5753)

2. Asas Kepemimpinan

Terdapat beberapa asas bangunan kepemimpinan yaitu:

a. Keimanan dan Ketakwaan

Seorang pemimpin haruslah mempunyai tingkat keimanan dan ketakwaan yang tinggi, sehingga memahami bahwa kemampuan memimpin yang dia miliki adalah pemberian Tuhan. Dan sebagai manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan, ia harus berusaha dan menyandarkan hanya kepada sang Pencipta dengan penuh tawakkal.

Ibnu Majah:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لَوْ أَنَّكُمْ كُنْتُمْ تَوَكَّلُونَ عَلَى اللَّهِ

حَقًّا تَوَكَّلْتُمْ، لَرَزَقْتُمْ كَمَا تُرَزَقُ الطَّيْرُ، تَغْدُو خِمَاصًا وَتَرُوحُ بِطَانًا

Nabi Muhammad SAW bersabda: “Andai kamu tawakkal kepada Allah SWT dengan sepenuhnya, maka Allah akan memberimu rezeki, sebagaimana Allah memberi rezeki pada burung yang keluar di pagi hari dalam keadaan lapar, pulang di sore hari dalam keadaan kenyang”

(Matan lain: Turmudzi 2266, Ahmad 348)

- b. Kekuasaan dan wewenang sesuai dengan yang diberikan oleh Tuhan.

Kepemimpinan erat kaitannya dengan kekuasaan, namun dalam Islam pemilik kekuasaan tertinggi adalah Allah SWT, manusia hanya mendapat amanah dari pemegang kekuasaan tertinggi.

Bukhori:

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، لَهُ الْمُلْكُ وَلَهُ الْحَمْدُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

قَدِيرٌ، اللَّهُمَّ لَا يَكُونُ الَّذِي يَنْهَى عَنِّ أَنْ أُعْطِيَكَ، وَلَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُعْطِيَ مَا

تَمْسِكُ، وَلَا يُعْطِي غَيْرِي مَنَفَعَةً

Nabi Muhammad SAW setiap selesai shalat maktubah berzikir:

“Tidak ada Tuhan selain Allah, yang maha Esa tiada yang

menyamai, bagi-Nya kekuasaan dan segala puji bagi-Nya, maha kuasa atas segala sesuatu, Ya Allah, tiada yang bisa mencegah apa yang engkau berikan, tiada yang bisa memberi apa yang engkau tahan, dan kekayaan tidak akan memberi manfaat” (HR Bukhari)

Hadis tersebut menunjukkan bahwa diatas pemimpin masih ada lagi yang maha memiliki kekuasaan yaitu Allah SWT, pemimpin hanya mendapat amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada-Nya. Dengan demikian, setiap manajer pasti memiliki dua amanah, yakni amanah kepada organisasi atau perusahaan dan amanah kepada Allah SWT. Kesadaran spiritualitas ini memberikan corak kepemimpinan yang sangat berketuhanan dan manusiawi.

c. Musyawarah

Asas yang tak kalah pentingnya yakni musyawarah. Diterangkan dalam surat Ali Imran ayat 159, melalui musyawarah akan terbangun tradisi keterbukaan, persamaan dan persaudaraan.

3. Sifat Kepemimpinan

Masalah dasar kepemimpinan adalah pengembangan skill yang akan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini pemimpin yang baik dan bertakwa tentu saja akan memberikan pengaruh positif dalam perusahaan dan juga memberikan pengaruh yang positif pula terhadap bawahan. Dalam Islam seorang pemimpin hendaknya dapat memmanage hatinya dengan baik, sehat lahir dan batin.

Terdapat beberapa hadis yang berbicara tentang sifat dan sikap yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat menjadi uswah hasanah bagi pengikutnya. Seorang pemimpin yang efektif adalah yang mempunyai kompetensi dasar dan kompetensi fungsional. Adapun kompetensi dasarnya dalam Nurdiana (2012 : 90-92) adalah:

a. Berakhlak

Muslim:

قال نواس بن سمان الأنصري: سألت رسول الله صلى الله عليه وسلم عن

البرِّ والإثم فقال البرُّ حُسْنُ الخُلُقِ وَالإثمُ مَا حَاكَ فِي صَدْرِكَ وَكَرِهْتَ أَنْ

يُطْلِعَ النَّاسَ

Nawas bin Siman al-Anshari berkata: “saya bertanya pada Rasul tentang yang terpuji dan tercela, terpuji adalah akhlak yang baik, yang tercela adalah sesuatu yang meresahkan hati yang tidak ingin diketahui orang lain” (HR Muslim)

b. Jujur dan terpercaya

Bukhori:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ ، فَإِنَّ الصِّدْقَ

يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ

وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدِّيقًا ، وَإِيَّاكُمْ وَالْكَذِبَ ، فَإِنَّ

الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ ، وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ ، وَمَا يَزَالُ

الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا

Nabi Muhammad SAW bersabda: “Kejujuran mendatangkan kebaikan, kebaikan menunjukkan ke surga, sesungguhnya seseorang berbuat jujur hingga menjadi orang yang jujur. Kebohongan menunjukkan kejelekan, kejelekan menunjukkan ke neraka, ada orang yang pasti berbohong sehingga ditulis oleh Allah sebagai pembohong” (HR Bukhari)

c. Terbuka

Bukhori:

تَعَهَّدْتُ رَسُولَ اللَّهِ بِقِرَاءَةِ الشَّهَادَةِ، إِقَامَةِ الصَّلَاةِ، آيْتَاءِ الزَّكَاةِ، اسْتِمَاعِ

وَالطَّاعَةِ وَمُنَاصَحَةِ بَيْنَ الْمُسْلِمِينَ

Jarir berkata: “saya baiat pada Rasul membaca syahadar, melakukan salat, mengeluarkan zakat, mendengarkan dan taat serta saling menasihati (menghendaki yang terbaik) sesama muslim” (HR Bukhari)

d. Mampu mengendalikan diri/tidak tamak

Muslim:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كَفَاءَ طَعَامِ النَّاسِ لِلثَّلَاثَةِ، وَطَعَامُ

الثَّلَاثَةِ لِأَرْبَعَةٍ".

Rasulullah SAW bersabda: “makanan dua orang cukup untuk tiga orang, makanan tiga orang cukup untuk empat orang” (HR Muslim)

e. Mengembangkan orang lain

Bukhori:

المُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ، وَ الْمُهَاجِرُ مَنْ هَجَرَ مَا نَهَى

الله

Nabi Muhammad SAW bersabda: “muslim yang sempurna adalah orang yang menyematkan muslim dari bahaya lisan, tangannya, muhajir adalah orang yang hijrah dari apa yang dilarang Allah” (HR Bukhari)

f. Pelayanan

Turmudzi:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ

لِسَانِهِ وَيَدِهِ، وَالْمُؤْمِنُ مَنْ أَمَنَ النَّاسُ عَلَى دِمَائِهِمْ وَأَمْوَالِهِمْ".

Rasulullah SAW bersabda: “muslim yang sempurna adalah orang yang menyematkan muslim dari bahaya lisan dan tangannya, mukmin adalah yang memberi aman pada mukmin lainnya atas harta dan darahnya” (HR Turmudzi)

g. Mempermudah

Turmudzi:

مَنْ نَفَسَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا نَفَسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ

يَوْمِ الْقِيَامَةِ وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ فِي الدُّنْيَا يَسَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا

وَالْآخِرَةِ وَمَنْ سَتَرَ عَلَى مُسْلِمٍ فِي الدُّنْيَا سَتَرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ

وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ

Rasulullah SAW bersabda: “barang siapa yang menghilangkan kesulitan dunia sesama mukmin maka Allah akan menghilangkan kesulitannya di akhirat, barang siapa yang menutup aib seorang muslim maka Allah akan menutupi aibnya di dunia dan akhirat, Allah akan menolong hambanya selama ia menolong saudaranya”

(HR Turmudzi)

Adapun kompetensi fungsionalnya adalah:

a. Berilmu

Bukhori:

مَنْ يُرِدِ اللَّهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّينِ ، وَإِنَّمَا أَنَا قَاسِمٌ وَاللَّهُ يُعْطِي ، وَلَنْ تَزَالَ

هَذِهِ الْأُمَّةُ قَائِمَةٌ عَلَى أَمْرِ اللَّهِ لَا يَضُرُّهُمْ مَنْ خَالَفَهُمْ حَتَّى يَأْتِيَ أَمْرُ اللَّهِ

Nabi Muhammad SAW bersabda: “Barang siapa yang dikehendaki oleh Allah, maka Allah memberinya pemahaman dalam agama, saya hanyalah distributor dan Allah lah yang memberi umatku ini senantiasa menegakkan urusan Allah, orang yang berbeda dan menyimpang itu tidak akan memberi bahaya pada mereka sampai datang utusan Allah (kiamat)” (HR Bukhari)

b. Keahlian

Bukhori:

إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا

أُسْنِدَ الْأَمْرَ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Rasulullah SAW bersabda: “apabila amanat disia-siakan maka tunggulah saat kehancurannya” Abu Hurairah bertanya: “Bagaimana menyia-nyiakan amanat wahai Rasulullah?” Rasulullah SAW menjawab: “apabila suatu urusan diserahkan pada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya” (HR Bukhari)

2.2.2 Kompensasi

2.2.2.1 Pengertian Kompensasi

Setiap orang bekerja untuk memperoleh penghasilan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Selain itu setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Kadar Nurjaman, 2014:179). Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Selain itu, ada beberapa definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

1. Menurut Sihotang (2007:220), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.
2. Menurut Rivai (2010:741), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan.

3. Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.
4. Malayu S.P. Hasibuan (2014:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Buchari Alma (2008: 202) Kompensasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang. Kompensasi atau imbalan ini termasuk di dalamnya gaji, upah, insentif, komisi, dan sebagainya yang mengikat karyawan sehingga karyawan mau dan senang bekerja. Kompensasi paling sedikit harus dapat memenuhi kebutuhan minimal. Kompensasi merupakan pelaksanaan fungsi *actuating* dalam manajemen yaitu menggerakkan orang-orang agar mau bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Hadari Nawawi (2008:361) bahwasannya kompensasi langsung berupa penghargaan, atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah gaji atau upah tetap yang diterima oleh pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*horly wage*).

Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah kompensasi yang tidak berupa uang melainkan berupa hal-hal lain yang juga memberikan manfaat kepada karyawan. Contoh dari kompensasi tidak langsung ialah seperti

liburan, kenaikan pangkat, makan bersama yang pada intinya kompensasi langsung ialah apresiasi yang diberikan kepada karyawan berupa selain uang.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Jika kompensasi yang diberikan rendah, kinerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaannya.

2.2.2.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Keith Davis dan Werther W.B (1996), tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh personil yang berkualifikasi
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya
6. Mengikuti aturan hukum
7. Memfasilitasi pengertian
8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Menurut Hasibuan (2014:121-122) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawasanya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dari tujuan kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak, memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, menaati semua peraturan yang berlaku, dan perusahaan dapat memperoleh laba.

2.2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127-129) antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/*Cost of Living*.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti

tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional.

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi. Sehingga dalam pemberian kompensasi harus adil dan layak agar mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2.4 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014:123-127) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodic setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap.

Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/ upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

4. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/ upah/ upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

5. Waktu Pembayaran Kompensasi

Artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jikapembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan *turnover* karyawan semakin besar.

Kesimpulannya adalah dasar penentuan kompensasi dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat waktu akan memberikan dampak positif bagi karyawan

dan perusahaan. Sehingga kebijaksanaan kompensasi harus diatur dengan baik agar bermanfaat bagi banyak pihak.

2.2.2.5 Kompensasi dalam Islam

Pemberian kompensasi sudah ada sejak jaman Rasulullah SAW. Rasulullah memberikan contoh yang harus dijalankan oleh kaum muslimin setelahnya yakni, penentuan upah bagi para pegawai sebelum mereka mulai menjalankan pekerjaan. Rasulullah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji yang diterima, diharapkan akan memberikan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaan, dan memberikan rasa ketenangan. Para pekerja akan menjalankan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan awal oleh majikan

Allah SWT menegaskan tentang imbalan dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

وَوَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Maha Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan” (At-Taubah: 105)

Dalam surat At-Taubah ayat 105, menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua yang kamu

kerjakan. Yang paling penting dalam ayat ini adalah bagaimana kita dalam menjalankan pekerjaan. Apabila kita mengerjakan pekerjaan kita dengan baik dan berada dalam jalan Allah, maka Allah akan memberikan balasan dengan yang baik (memberikan kompensasi), namun sebaliknya, apabila kita bekerja dengan buruk dan tidak berada dalam jalan Allah, maka Allah akan memberikan azab bagi kita.

Kompensasi baik langsung maupun tidak langsung memiliki peraturan dalam Islam. Kompensasi itu pula juga sudah diterapkan oleh Rasulullah pada zaman beliau. Sebagaimana perintah Allah SWT dalam Q.S At-Tholaaq ayat 6:

أَسْكِنُوهُنَّ مِنْ حَيْثُ سَكَنْتُمْ مِنْ وُجْدِكُمْ وَلَا تُضَارُّوهُنَّ لِيُضَيِّقُوا عَلَيْهِنَّ ۚ وَإِنْ كُنَّ أَوْلَاتٍ
 حَمْلٍ فَأَنْفِقُوا عَلَيْهِنَّ حَتَّىٰ يَضَعْنَ حَمْلَهُنَّ ۚ فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ ۚ وَاتَّمَرُوا بَيْنَكُمْ
 بِمَعْرُوفٍ ۚ وَإِنْ تَعَاَسَرْتُم فَاسْتَرْضِعْ لَهُ أُخْرَىٰ

Artinya: “Tempatkanlah mereka (para isteri) di mana kamu bertempat tinggal menurut kemampuanmu dan janganlah kamu menyusahkan mereka untuk menyempitkan (hati) mereka. Dan jika mereka (isteri-isteri yang sudah ditalaq) itu sedang hamil, maka berikanlah kepada mereka nafkahnya hingga mereka bersalin, kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka berikanlah kepada mereka upahnya, dan musyawarahkanlah di antara kamu (segala sesuatu) dengan baik; dan jika kamu menemui kesulitan maka perempuan lain boleh menyusukan (anak itu) untuknya.”

Rasulullah sebagai teladan umat muslim juga memberikan contoh bagaimana penerapan dan pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung kepada para pekerjanya. Dalam Nurdiana (2012 : 102) sebagaimana hadits berikut:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ ۗ

Artinya: Nabi Muhammad shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda “berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering”. (HR. Ibnu Majah)

Maksud dari perintah Rasulullah pada hadist ini adalah berikanlah hak si pekerja sesuai dengan kesepakatan dan tidak menunda untuk memberikan hak tersebut, jika ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan, maka berilah gaji sesuai dengan kesepakatan dan tidak melebihi hari dari kesepakatan itu. Rasulullah bersabda

مَطْلُ الْعِيِّ ظُلْمٌ

Artinya: “Menunda penunaian kewajiban (bagi yang mampu) termasuk kezaliman” (HR. Bhukari dan Muslim)

Dalam Al-Qur’an juga ditegaskan dalam pemberian kompensasi tidak langsung. Hal ini dipaparkan dalam Q.S Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya." (QS Ali Imran: 159)

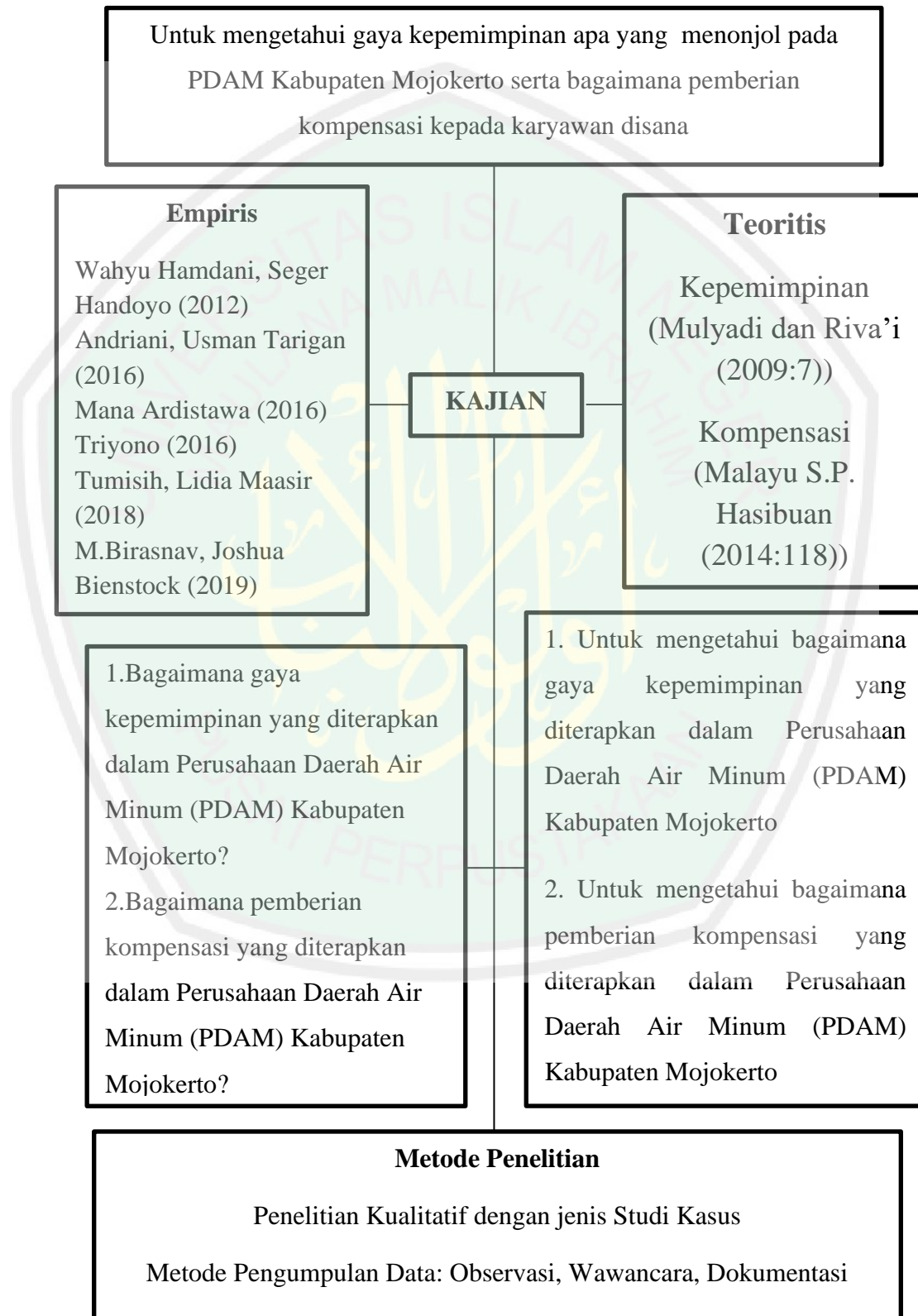
Dalam kaitannya dengan keislaman, Allah dengan segala firman-Nya dalam Al-Qur'an sudah menjelaskan apa saja yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Begitu pula Rasulullah telah memberikan contoh kepada kita hal-hal yang perlu diperhatikan dalam memberikan sebuah kompensasi. Rasulullah tidak sedikit memberikan contoh yang baik bagi seluruh umat manusia. Beliau memberikan banyak sekali tindakan-tindakan yang patut untuk dicontoh. Kebaikan serta ajaran-ajaran Rasulullah wajib kita terapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam pemberian kompensasi, sejak zaman Rasulullah telah menerapkan sistem kompensasi yang baik dan benar. Sistem-sistem tersebut tidak hanya dapat diterapkan pada masa Rasulullah, melainkan hingga kini manusia-manusia seluruh umat Rasulullah atau pemimpin-pemimpin perusahaan wajib untuk

menerapkan sistem-sistem yang dicontohkan oleh Rasulullah kepada kita. Selain itu, Allah juga memberikan anjuran serta larangan-larangan dalam pemberian kompensasi yang telah dipaparkan jelas dalam Al-Qur'an. Maka sebagai umat yang bertaqwa kepada Allah, kita wajib untuk memenuhi segala perintah dan menjauhi segala larangan Allah dan Rasulnya.



Tabel 2.2
Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. (Sugiyono, 2017:9).

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan penyelidikan empiris kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas, dengan teknik pengumpulan data secara wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Menurut Daniel (2002:116) Metode studi kasus lebih mirip dengan metode survei bedanya dalam studi kasus, populasi yang akan diteliti lebih terarah atau terfokus pada sifat tertentu yang tidak berlaku umum. Biasanya dibatasi oleh kasus, lokasi tempat tertentu,serta waktu tertentu. Suatu analisis dalam studi kasus bisa berupa kasus majemuk (studi multi-situs) atau kasus tunggal (studi dalam – situs) (Craswell, 2005:135).

Peneliti meneliti data-data yang perlu digunakan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi dalam PDAM Kabupaten Mojokerto. Peneliti melakukan wawancara dan observasi terkait gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi. Peneliti melakukan wawancara kepada pegawai bagian umum dan kepegawaian PDAM Kabupaten Mojokerto.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat yang dipilih oleh peneliti untuk mengadakan sebuah penelitian untuk melihat keterkaitan tempat dan bahasan penelitian. Lokasi yang diambil oleh peneliti adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto. Peneliti memilih lokasi penelitian di PDAM Kabupaten Mojokerto karena dilihat dari hasil audit BPKP dalam tiga tahun terakhir, PDAM Kabupaten Mojokerto selalu laba dan wajar tanpa pengecualian (WTP).

3.3 Subyek Penelitian

Obyek penelitian dapat dinamakan sebagai situasi sosial penelitian yang ingin diketahui tentang apa yang terjadi didalamnya. Pada situasi sosial atau obyek penelitian ini peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas, orang-orang yang ada pada tempat tertentu (Sugiyono, 2017:215). Yang menjadi subyek penelitian adalah Kepala Bagian Umum, dan beberapa staf yang berkomando di bawahnya

3.4 Data dan Jenis Data

Supriyanto dan Maharani (2013:9) Sumber data dalam penelitian kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka, biasanya data dinyatakan dalam bentuk

kata, kalimat, dan gambar. Data kualitatif digunakan apabila kita tertarik melihat proporsi atau bagian yang termasuk dalam kategori.

Supriyanto dan Machfudz (2010:191) Data adalah catatan keterangan sesuai bukti kebenaran; bahan-bahan yang dipakai sebagai pendukung penelitian. Sumber data dalam penelitian ada dua yaitu Data Primer dan Data Sekunder.

1. Data Primer adalah data yang diambil dari lapangan yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara, dan kuesioner. Data yang diambil berupa wawancara dengan dengan kepala bagian umum dan para karyawan PT Tiara Megah Indah Jaya. Menurut Indriantoro *dalam* Supriyanto dan Maharani (2010:51) Mengatakan bahwa sumber data primer merupakan sumber data peneliti yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Karena data primer dikumpulkan oleh peneliti, maka diperlukan sumberdaya yang cukup memadai, seperti biaya, waktu, tenaga dan sebagainya
2. Data sekunder (*secondary*) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh penelitian secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh instansi terkait atau pihak lain) Indriantoro *dalam* Supriyanto dan Machfudz (2010:194). Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya dalam bentuk dokumen atau publikasi. Data sekunder bisa diperoleh dari koran, majalah, jurnal dan publikasi lainnya (Supriyanto dan Maharani 2013:9)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

(Sugiyono 2017:244) Pengumpulan data merupakan langkah dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Untuk memperoleh data secara terperinci dan baik, maka peneliti menggunakan beberapa metode, yaitu daftar pertanyaan (quesioner), wawancara dan dokumentasi.

- a. Observasi merupakan kegiatan pemuatan penelitian terhadap suatu objek. Apabila dilihat pada proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dibedakan menjadi partisipan dan non-partisipan.
- b. Wawancara (interview) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara) Nazir *dalam* Supriyanto dan Machfudz (2010:199). Wawancara merupakan bagian yang terpenting dari setiap survei. Tanpa wawancara, peneliti akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan bertanya langsung kepada narasumber (responden). Supriyanto dan Vivin (2013:54)
- c. Menurut Sugiyono (2017:240) Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumenasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

3.6 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif analisis lebih di fokuskan selama proses di lapangan bersama dengan pengumpulan data Sugiyono (2017:245)

Menurut Sugiyono (2017:246) Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman dalam Sugiyono, Mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi.

1. *Data Reduction* (reduksi data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti. Seperti telah di kemukakan, semakin lama penelitian lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal hal yang penting, dicari tema dan polanya.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori Flowchart dan sejenisnya. dalam hal ini Miles dan Huberman *dalam* Sugiyono, Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. Kesimpulan dan verifikasi

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Untuk mendapatkan data yang benar-benar absah, maka peneliti menggunakan triangulasi. Menurut Wiliam Wiersma dalam Bachri (2010:56) triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu sendiri, untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

Triangulasi yang digunakan oleh peneliti yakni triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti membandingkan mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, membandingkan antara apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Sumber-sumber data yang diperoleh peneliti merupakan sumber data dari wawancara dengan narasumber yakni pegawai bagian umum dan kepegawaian PDAM Kabupaten Mojokerto. Data kemudian diolah dan disajikan guna mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto.

4.1.1 Sejarah Kantor PDAM Kabupaten Mojokerto

PDAM atau Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat aparat eksekutif maupun legislatif daerah.

Perusahaan air minum yang dikelola negara secara modern sudah ada sejak zaman penjajahan Belanda pada tahun 1920an dengan nama *Waterleiding* sedangkan pada pendudukan Jepang perusahaan air minum dinamai *Suido Syo*.

Pada tahun 1928 - 1929 ada beberapa *waterleiding bedryven* milik *Provincie Oost Java*, diantaranya :

1. *Provinciaal waterleiding-bedryv* Sidoarjo meliputi Daerah Tingkat II Sidoarjo dan Daerah Tingkat II Surabaya (tidak termasuk Daerah Kotamadya Surabaya).
2. *Provinciaal waterleiding-bedryv zuid* Surabaya (Mojokerto) meliputi Daerah Tingkat II Mojokerto dan Daerah Tingkat II Jombang.

Kedua *Provinciaal waterleiding bedryven* tersebut langsung dibawah pengawasan *Hoofd Contrale Bedryven Dienst*, administratif dan technis diatur/dilindungi oleh Undang - Undang *Provinciaale Voorschriften Van Oost Java*.

Pada tahun 1964 - 1968 Daerah Saluran Air Minum Mojokerto meliputi, mempunyai seksi-seksi antara lain:

- Seksi Saluran Air Minum Mojokerto;
- Seksi Saluran Air Minum Jombang;
- Seksi Saluran Air Minum Sidoarjo;
- Seksi Saluran Air Minum Sepanjang

Sesuai dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Propinsi Jawa Timur tanggal 6 Oktober 1970 Nomor Pem/625/G/GH susunan organisasi dari Daerah kerjanya disederhanakan menjadi Daerah Saluran Air Minum Mojokerto yang meliputi :

1. Seksi Saluran Air Minum Mojokerto
 - 1.1 Cabang Seksi Saluran Air Minum Jombang
2. Seksi Saluran Air Minum Sidoarjo
 - 2.1 Cabang Seksi Saluran Air Minum Sepanjang
 - 2.2 Cabang Seksi Saluran Air Minum Krian

Pada bulan Juli tahun 1975 Daerah Saluran Air Minum Mojokerto diserahkan kepada Daerah Tingkat II Mojokerto menjadi Dinas Saluran Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Mojokerto, dengan adanya Undang – Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah maka Dinas Saluran Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Mojokerto oleh Pemerintah Daerah dirubah menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Mojokerto sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Mojokerto Nomor 4 Tahun 1980, dan Peraturan Daerah ini mulai berlaku pada hari pertama sejak tanggal diundangkan dalam lembaran Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Mojokerto pada tanggal 11 Agustus 1981 Nomor 10 seri C Tahun 1981. (PDAM Kabupaten Mojokerto)

4.1.2 Visi dan Misi PDAM Kabupaten Mojokerto

Visi dan misi merupakan hal yang perlu untuk ditetapkan guna mengerti arah dan tujuan dari sebuah perusahaan. Visi dan misi yang baik juga membeikan dampak baik terhadap kemajuan sebuah perusahaan. Visi dan misi dibuat guna sebagai sumber acuan pelaksanaan tugas oleh seluruh anggota sebuah perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto juga memiliki sebuah visi dan misi. Berikut adalah visi dan misi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto.

Visi: Mewujudkan PDAM Kabupaten Mojokerto sebagai perusahaan daerah yang mampu memberikan pelayanan prima (*excellence service*).

- Misi: 1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan secara konsisten, konsekuen dan berkesinambungan untuk kepuasan pelanggan dan menambah cakupan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan air minum penduduk Di wilayah Kabupaten Mojokerto.
2. Meningkatkan, memanfaatkan dan memelihara asset dan sumber daya Perusahaan dengan optimal dan efisien.
3. Meningkatkan kinerja perusahaan dengan penekanan pada target kinerja melalui implementasi dan aktualisasi program kerja secara profesional dan bertanggung jawab untuk mewujudkan visi dan misi tersebut.

Motto: Bikin hidup lebih sehat dan berkualitas

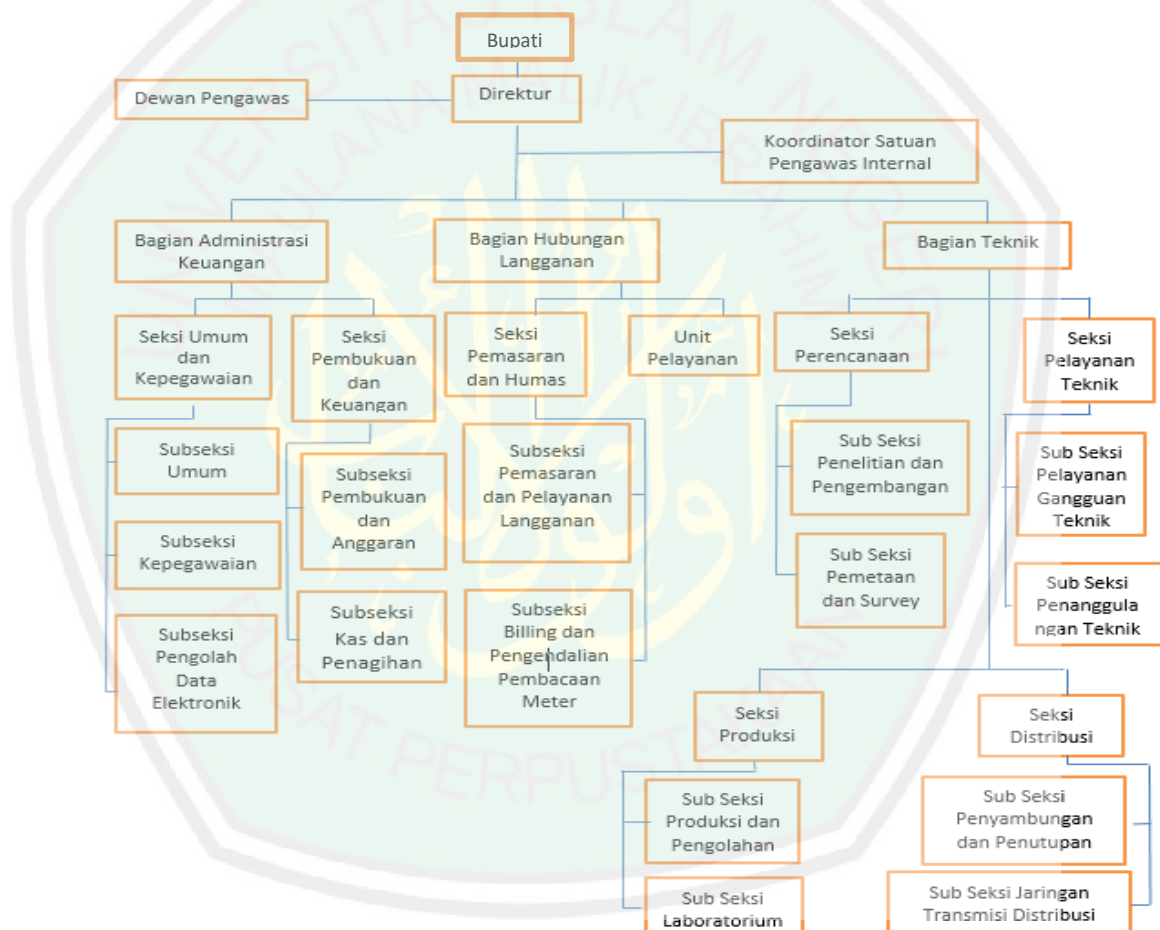
Dengan adanya visi dan misi tersebut, diharapkan seluruh jajaran pemimpin dan karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto dapat mengemban amanah dengan baik. Selain itu, seluruh pegawai dan pihak-pihak lain yang bersangkutan dapat mengerti lebih jauh terkait visi dan misi perusahaan, dan dapat membawa perusahaan menjadi perusahaan yang maju dan jauh lebih baik dari pada sebelumnya (PDAM Kabupaten Mojokerto)

4.1.3 Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Mojokerto

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan di inginkan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi

dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggung jawaban apa yang akan di kerjakan. Berikut susunan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto.

Tabel 4.1
Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto



Sumber: PDAM Kabupaten Mojokerto

Dalam Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto memiliki 3 (tiga) bagian penting yang memiliki beberapa seksi dan subseksi. Bagian-bagian ini ditujukan untuk menyelesaikan tugasnya masing-masing. Sedangkan seksi dan subseksi dibentuk guna membantu tugas dari kepala bagian dan memberikan laporan kepada masing-masing sub bagian tersebut. Berikut penjelasan terkait bagian-bagian yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto:

1. Bagian Administrasi Keuangan

Dalam bagian administrasi keuangan, memiliki 2 (dua) seksi dan setiap seksi memiliki beberapa sub seksi. Yang pertama yakni seksi Umum dan Kepegawaian yang memiliki 3 (tiga) sub seksi yakni sub seksi umum, sub seksi kepegawaian, dan sub seksi pengolah data elektronik. Yang kedua yakni seksi Pembukuan dan Keuangan yang memiliki 2 (dua) sub seksi yakni sub seksi Pembukuan dan Anggaran, dan sub seksi Kas dan Penagihan.

Adapun beberapa tugas dari bagian administrasi keuangan yakni:

1. Penyusunan anggaran
2. Penyusunan jurnal
3. Penyusunan kas
4. Penerimaan dan penanganan tunggakan
5. Penggajian
6. Penerimaan dan pelatihan pegawai
7. Pelaksanaan proses kontrak pekerjaan

8. Surat menyurat

2. Bagian Hubungan Langganan (HULA)

Dalam bagian hubungan langganan memiliki 2 (dua) seksi dan setiap seksi memiliki beberapa sub seksi. Yang pertama yakni seksi Pemasaran dan Humas yang memiliki 2 (dua) sub seksi yakni sub seksi Pemasaran dan Pelayanan Langganan, dan sub seksi Billing dan Pengendalian Pembacaan Meter. Sedangkan yang kedua yakni Unit Pelanggan yang tidak memiliki sub seksi.

Adapun beberapa tugas dari bagian hubungan langganan, yakni:

1. Permohonan pelanggan atau langganan
 2. Pembuatan dan perubahan rekening
 3. Penggantian dan pembacaan meter air
 4. Penyelesaian pengaduan pelanggan
 5. Balik nama pelanggan atau langganan
- ### 3. Bagian Teknik

Dalam bagian teknik memiliki 4 (empat) seksi dan setiap seksi memiliki beberapa sub seksi. Yang pertama yakni seksi Perencanaan yang memiliki 2 (dua) sub seksi yakni sub seksi Penelitian dan Pengembangan dan sub seksi Pemetakan dan Survey. Yang kedua yakni seksi Produksi yang memiliki 2 (dua) sub seksi yakni sub seksi Produksi dan Pengolahan, dan sub seksi Laboratorium. Yang ketiga yakni seksi Distribusi yang memiliki 2 (dua) sub seksi yakni sub seksi Penyambungan dan Penutupan, dan sub seksi Jaringan Transmisi Distribusi. Yang keempat yakni seksi Pelayanan

Teknik yang memiliki 2 (dua) sub seksi yakni sub seksi Pelayanan Gangguan Teknik dan Pengatur Distribusi, dan sub seksi Penanggulangan NRW.

Adapun beberapa tugas dari bagian teknik yakni:

1. Pemasangan, pengaturan dan perbaikan jaringan pemipaan
2. Perencanaan sambungan baru
3. Pemeriksaan kualitas air
4. Pencucian reservoir dan jaringan pipa
5. Pengendalian NRW
6. Penggantian meter
7. Pembukaan dan penutupan sambungan SR

Sumber: PDAM Kabupaten Mojokerto

4.2 Paparan Data

4.2.1 Gaya Kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto

4.2.1.1 Observasi

Dari hasil penelitian dengan cara melakukan pengamatan langsung (observasi) menunjukkan bahwa kepemimpinan pada PDAM Kabupaten Mojokerto telah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan bertanggung jawab. Hal tersebut dibuktikan dari kinerja pegawai yang setiap tahun semakin meningkat, selain itu juga dapat dilihat dari kenyamanan para pegawai untuk bekerja di sana. Rata-rata pegawai di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah bekerja lebih dari 2 tahun. Hal tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada PDAM Kabupaten Mojokerto telah berjalan dengan baik.

Menurut hasil observasi, pimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan gaya kepemimpinan suportif seperti yang dipaparkan dalam teori *Path-Goal* (Luthans; 2005 : 557) dalam Cristian Bayu Putra, yakni kepemimpinan suportif adalah gaya kepemimpinan yang pemimpinnya selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan.

Seperti yang telah dipaparkan pada bab II bahwasannya James A. F. Stoner dan Charles Wankel (1986:445) mengutip pendapat Churchil mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektifitas manajer atau pemimpin. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau karyawan untuk mengikuti dan melaksanakan tugas yang diberikan oleh seorang pemimpin.

4.2.1.2 Wawancara

Untuk memperoleh data-data dari PDAM Kabupaten Mojokerto, selain dengan metode observasi, peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode wawancara. Peneliti melakukan observasi di Kantor PDAM Kabupaten Mojokerto dengan cara mewawancarai Kepala Bagian Umum dan beberapa karyawan PDAM Kabupaten Mojokerto. Berikut ini adalah paparan dari pendapat para informan tentang gaya kepemimpinan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto. Wawancara dilakukan pada hari Senin

tanggal 14 Oktober 2019 hingga hari Selasa tanggal 15 Oktober 2019 dengan pemaparan sebagai berikut:

1. Bapak Huda

Wawancara pertama dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2019, dengan informan Bapak Huda selaku Kepala Sub Seksi Kepegawaian. Wawancara ini membahas tentang bagaimana gaya kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto.

“kepemimpinan yang baik yang pertama menurut saya pastinya harus mengerti karakter anak buah yang dipimpin, terus kita memberi motivasi kepada anak buah untuk meningkatkan pendidikan dan kita memberikan kompensasi kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya. Setiap hari kita selalu melakukan briefing sebelum memulai pekerjaan. Sebelum ke lapangan kita briefing apa yang akan dikerjakan, dan kita beri arahan agar selalu aman untuk melaksanakan pekerjaan. Kita juga menyediakan peralatan keselamatan untuk para pekerja, karena di Mojokerto ini lingkungannya pegunungan maka dari itu di sediakan alat keselamatan dan obat-obatan. Pemimpin disini turun langsung ke lapangan untuk paling tidak memantau apa yang dikerjakan oleh anak buahnya. Kalo ada permasalahan sama karyawan itu biasanya kepala bagian yang turun langsung, biasanya sih ada stepnya. Ya kalo kesalahan kecil aja biasanya cuman diingatkan, kalo agak parah biasanya dikasih surat peringatan gitu mas. Kalo menurut saya sih sudah cukup baik dan sudah sesuai dengan apa yang saya harapkan ya mas kepemimpinannya disini itu”

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Huda selaku Kepala Sub Seksi Kepegawaian, bahwa kepemimpinan yang baik yakni mengerti karakter anak buah yang dipimpin, bias memotivasi, memberi kompensasi yang sepadan dengan kinerja pegawai, memberikan arahan tentang apa yang harus dikerjakan oleh anak buah dan dapat memastikan anak buahnya bekerja dengan aman. Pemimpin pada PDAM Kabupaten Mojokerto biasanya turun langsung untuk menyelesaikan permasalahan pada karyawan. Pemimpin disini sudah baik dan melakukan tugasnya dengan turun langsung ke lapangan guna memantau apa yang dikerjakan oleh anak buahnya.

2. Bapak Zainuddin

Wawancara kedua dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2019, dengan informan Bapak Zainuddin selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian. Wawancara ini membahas tentang bagaimana gaya kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto.

“ya saya rasa setiap pemimpin memiliki karakter masing-masing, harapan kami sebagai karyawan ya saya rasa pemimpin harus mengerti karakter, terutama karakter yang dipimpin, adil yang berarti menempatkan sesuatu pada tempatnya ketika melakukan sebuah kebijakan-kebijakan terus tau kapasitas yang dimiliki oleh anak buah atau yang dipimpin, menguasai segala aspek bidang yang digeluti, artinya kalau memimpin tentang PDAM ya harus mengerti tentang PDAM itu sendiri, bagaimana teknis, administrative, hokum, dan perizinan harus dikuasai, memiliki

wawasann yang luas dan banyak relasi juga perlu. Gaya kepemimpinan disini menurut saya sudah bagus, terus kemudian mengayomi, mengerti siapa yang dipimpin, tegas, memahami setiap karakter anak buah yang dipimpin, terus mengetahui kapasitas kemampuan yang dimiliki anak buah. Disini penyelesaian masalahnya pemimpin turun langsung ya mas. Kalo di saya kan bagian umum dan kepegawaian, nah biasanya kalo ada masalah itu ya kepala bagian umum dan kepegawaiannya yang turun langsung buat nyelesaiin masalah, kalo masalah sepele sih ya cuman dinasehati gitu mas, kalo masalah agak parah biasanya kena SP. Kepemimpinan disini sudah sesuai dengan yang saya harapkan. Dan yang paling penting, hak dan kewajiban sudah terlaksana antar pemimpin dan anak buah yang dipimpin. Jika anak buah sudah melaksanakan kewajiban, maka haknya juga diberikan”

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Zainuddin selaku anggota bagian umum dan kepegawaian, bahwa kepemimpinan yang baik yakni harus mengerti karakter yang dipimpin, adil kepada seluruh jajaran karyawan, mengetahui kapasitas yang dimiliki oleh karyawan, menguasai segala aspek kepemimpinan dalam PDAM, memiliki wawasan yang luas dan memiliki banyak relasi. Pemimpin di PDAM Kabupaten Mojokerto turun langsung apabila ada permasalahan pada karyawan guna sekedar memberikan nasihat atay juga memberikan surat peringatan kepada pelanggar yang melanggar aturan dan pasal-pasal pada PDAM Kabupaten Mojokerto. Kepemimpinan di PDAM

Kabupaten Mojokerto sudah sesuai dengan apa yang diharapkan dengan melaksanakan hak dan kewajiban antara pemimpin dan yang dipimpin.

3. Ibu Tia

Wawancara ketiga dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2019, dengan informan Ibu Tia selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian. Wawancara ini membahas tentang bagaimana kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto.

“kalo menurutku ya pemimpin beda sama bos ya, kalo pemimpin itu lebih banyak memberi contoh, bukan memerintah. Kalo bos kan biasanya memerintah, terus kamu eksekusinya seperti ini seperti itu ya terserah. Kalo pemimpin itu menurutku kasih contoh, kalo ini seperti ini ini ini, jadi kalo pemimpin itu seperti memimpin gitu lah, mengarahkan. Kalo disini kepemimpinannya kadang turun langsung, tapi kita kan punya tiap-tiap jabatan ya, jadi staff nanti tanggung jawabnya ke kasubsi, kasubsi nanti tanggung jawabnya ke kasi, kasi tanggung jawab ke kabag, dan seterusnya. Kalo disini sih fleksibel menurutku kepemimpinannya. Kalo nyelesaiin masalah antar karyawan sih biasanya dipertemukan gitu mas, seumpama saya ada masalah sama si A gitu biasanya saya sama si A ditemukan, terus dicari solusinya bareng-bareng. Gitu sih mas, itu tapi kalo masalah antar karyawan ya mas, tapi kalo masalah nya agak besar ya kena SP mas. Disini menurutku kepemimpinannya sih sudah bagus ya, jadi kalo kerja juga enak gitu. Tapi ya setiap kepemimpinan pasti ada plus minusnya, tidak semua sempurna”

Dari wawancara yang dilakukan dengan Ibu Tia selaku anggota dari bagian hubungan langganan, bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat memberi contoh dan mengarahkan bawahannya. Pemimpin di PDAM Kabupaten Mojokerto turun langsung untuk menyelesaikan permasalahan antar karyawan. Kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah cukup baik.

4. Bapak Sholeh

Wawancara keempat dilakukan pada tanggal 15 Oktober 2019, dengan informan Bapak Sholeh selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian. Wawancara ini membahas tentang bagaimana kepemimpinan pada PDAM Kabupaten Mojokerto.

“kalo menurut saya ya pemimpin yang baik itu yang mengerti yang dipimpin dalam segala aspek, kalo yang dipimpin itu begini maka gaya kepemimpinannya dibuat begini, kalo yang dipimpin begitu maka gaya kepemimpinannya dibuat begitu. Jadi, yang dipimpin itu juga betah dan senang. Kalo pemimpin memaksakan apa yang tidak disukai oleh yang dipimpin bisa jadi gak karu-karuan. Maka dari itu pemimpin harus dekat dengan yang dipimpin, harus ngerti, harus memahami yang dipimpin. Pemimpin juga gak boleh egois, juga harus mementingkan kepentingan yang dipimpin. Disini pemimpine ya turun langsung mas kalo nanganin masalah ya. Iya sebagai penengah antar karyawan atau kalo ada masalah per karyawan ya biasanya diselesaikan empat mata gitu mas. Di PDAM sini ya kurang lebih pimpinannya sesuai dengan apa yang saya inginkan”

Dari wawancara yang dilakukan dengan Bapak Sholeh selaku anggota dari hubungan masyarakat, bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang mengerti anggota yang dipimpin, dekat dengan yang dipimpin, mengerti dan memahami anggota yang dipimpin. Pemimpin menyelesaikan masalah dengan cara turun langsung kepada setiap karyawan yang memiliki masalah. Kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah cukup memuaskan bagi Bapak Sholeh.

5. Ibu Nita

Wawancara kelima dilakukan pada tanggal 15 Oktober 2019, dengan informan Ibu Nita selaku anggota bagian umum dan kepegawaian. Wawancara ini membahas tentang bagaimana kepemimpinan pada PDAM Kabupaten Mojokerto.

“menurutku ya mas, pemimpin yang baik itu pemimpin yang bisa ngajak semua yang dipimpin buat kerja sama. Jadi pemimpin yang baik ya pastinya bisa bikin semua anggota yang dipimpin itu kerja dengan baik, kerja bareng-bareng, bareng-bareng nyelesaiin masalah juga bareng-bareng. Terus pemimpin ya harus adil, ngerti proporsi masing-masing yang dipimpin. Pemimpin juga harus melaksanakan hak dan kewajiban ya mas. Kalo disini sih saya betah mas, pemimpinnya juga loyal sama karyawan, juga gak bertele-tele. Ngajarin setiap mau ngerjain sesuatu yang nggak kita tau. Kalo nyelesaiin masalah antar karyawan ya biasanya ketua bagian yang turun ya mas, ya langsung ke karyawannya yang ada

masalah gitu biasanya mas. Saya rasa sudah cukup baik lah mas kepemimpinan disini”

Dari wawancara yang dilakukan dengan Ibu Nita selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian, bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang bisa mengajak keseluruhan anggota yang dipimpin untuk bekerja sama. Selain itu pemimpin harus adil dan mengerti proporsi yang harus diberikan kepada seluruh anggota yang dipimpin. Pimpinan turun langsung untuk menyelesaikan permasalahan karyawan. Kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto ini dirasa sudah cukup baik dan memuaskan.

4.2.2 Pemberian Kompensasi pada PDAM Kabupaten Mojokerto

4.2.2.1 Wawancara

Pemberian kompensasi merupakan suatu hal yang penting guna untuk memacu kinerja karyawan agar lebih baik. Perusahaan juga wajib memberikan kompensasi karyawan yang berdampak kepada kemajuan suatu perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian. Berikut adalah paparan wawancara kepada pegawai PDAM Kabupaten Mojokerto:

1. Bapak Huda

Wawancara pertama dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2019, dengan informan Bapak Huda selaku Kepala Sub Seksi Kepegawaian.

Wawancara ini membahas tentang bagaimana pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto.

“kalo disini kompensasinya ada yang uang kayak gaji gitu ya, absensi, transport, ada operasional itu yang berupa uang. Untuk family gathering itu diadakan dulu satu tahun sekali, sekarang jadi dua tahun sekali, itu bukan hanya karyawannya saja tapi juga sama keluarganya sekalian, biasanya kayak rekreasi keluar kota gitu. Kalo kompensasi langsung yang gaji itu akhir bulan, absensi itu biasanya pertengahan bulan, tapi perhitungannya tetep satu bulan. Kalo transport sama operasional itu pemberiannya satu bulan sekali”

Dari penjelasan Bapak Huda selaku Kepala Sub Seksi Kepegawaian bahwa pada PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, absensi, transport dan operasional yang biasanya diberikan pada setiap akhir bulan. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa *family gathering* yang biasa diberikan setahun atau dua tahun sekali.

2. Bapak Zainuddin

Wawancara kedua dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2019, dengan informan Bapak Zainuddin selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian. Wawancara ini membahas tentang bagaimana pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto.

“disini semuanya dikasih, kompensasi langsung maupun tidak langsung dikasih semua. Kalo langsung ya kayak bonusan biasanya

dari absensi, terus gaji tiap bulan gitu mungkin masya. Kalo tidak langsung itu ya bisa rekreasi, family gathering gitu. Kalo dikasihnya itu yang langsung biasanya ya tiap bulan sekali mas. Kalo family gathering itu gak mesti ya, kadang setahun sekali, kadang dua tahun sekali. Tapi paling lama setiap dua tahun sekali pasti ada family gatheringnya mas”

Dari penjelasan Bapak Zainudin selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian bahwa di PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan kompensasi langsung maupun tidak langsung. Kompensasi langsung seperti gaji dan absensi yang diberikan setiap satu bulan sekali. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah *family gathering* yang diberikan atau diadakan setiap satu tahun sekali.

3. Ibu Tia

Wawancara ketiga dilakukan pada tanggal 14 Oktober 2019, dengan informan Ibu Tia selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian. Wawancara ini membahas tentang bagaimana pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto.

“kalo disini itu ada dua mas, kompensasi langsung sama kompensasi tidak langsung itu ada semua mas. Kalo tiap tahun itu kita ada family gathering gitu mas. Kalo yang langsung itu ya kita dapat -insentif tiap bulan itu mas. Kita punya insentif jabatan fungsional kalo gak salah. Jadi itu insentifnya beda-beda mas tiap jabatan. Kalo kita di bagian umum dan kepegawaian, itu beda sama bagian-bagian yang lain gitu”

Dari penjelasan Ibu Tia selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian bahwa di PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung berupa *family gathering* yang diadakan setiap satu tahun sekali. Sedangkan kompensasi langsung yakni insentif jabatan fungsional yang diberikan setiap bulan.

4. Bapak Sholeh

Wawancara keempat dilakukan pada tanggal 15 Oktober 2019, dengan informan Bapak Sholeh selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian. Wawancara ini membahas tentang bagaimana pemberian kompensasi pada PDAM Kabupaten Mojokerto.

“ndek sini kompensasi langsung yo enek mas, gak langsung yo enek. Kalo yang langsung itu mas yo kayak gaji itu, terus uang absensi, uang transport juga ada mas. Kalo yang kompensasi ndak langsung itu ya kayak family gathering itu sih mas. Family gathering itu diadakan biasanya tiap tahun, setahun sekali, itu tiap karyawan PDAM sini ya ngajak keluarganya sendiri-sendiri gitu mas. Kalo yang kompensasi langsung biasanya sih setiap bulan ya mas pasti ada”

Dari penjelasan Bapak Sholeh selaku anggota dari bagian umum dan kepegawaian bahwa di PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, uang absensi, dan uang transport yang diberikan setiap satu bulan sekali. Sedangkan kompensasi tidak langsung,

PDAM Kabupaten Mojokerto mengadakan *family gathering* setiap satu tahun sekali.

5. Ibu Nita

Wawancara kelima dilakukan pada tanggal 15 Oktober 2019, dengan informan Ibu Nita selaku anggota bagian umum dan kepegawaian. Wawancara ini membahas tentang bagaimana pemberian kompensasi pada PDAM Kabupaten Mojokerto.

“disini itu mas kompensasinya ada semua. Kompensasi langsung dikasih, kompensasi tidak langsung juga dikasih. Kalo kompensasi langsungnya itu mas ya, itu kita dapet gaji bulanan, kita dapet bonusan dari absensi, kita dapet transport, gitu mas. Kalo yang tidak langsung biasanya sih cuman family gathering. Kalo puasa itu juga kadang ada buka bersama, eh itu masuk kompensasi gak ya hehehe. Kalo yang kompensasi langsung itu biasanya kita dapetnya tiap bulan mas. Kalo yang tidak langsung, family gathering tadi, itu biasanya setahun sekali sih mas”

Dari penjelasan Ibu Nita selaku anggota dari bagian umum dan kepagawaian bahwa di PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan dua kompensasi yakni kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung, PDAM Kabupaten Mojokerto memberikan upah gaji, absensi dan uang transport yang diberikan setiap bulan sekali. Sedangkan kompensasi tidak langsung, PDAM Kabupaten Mojokerto juga mengadakan *family gathering* setiap satu tahun sekali.

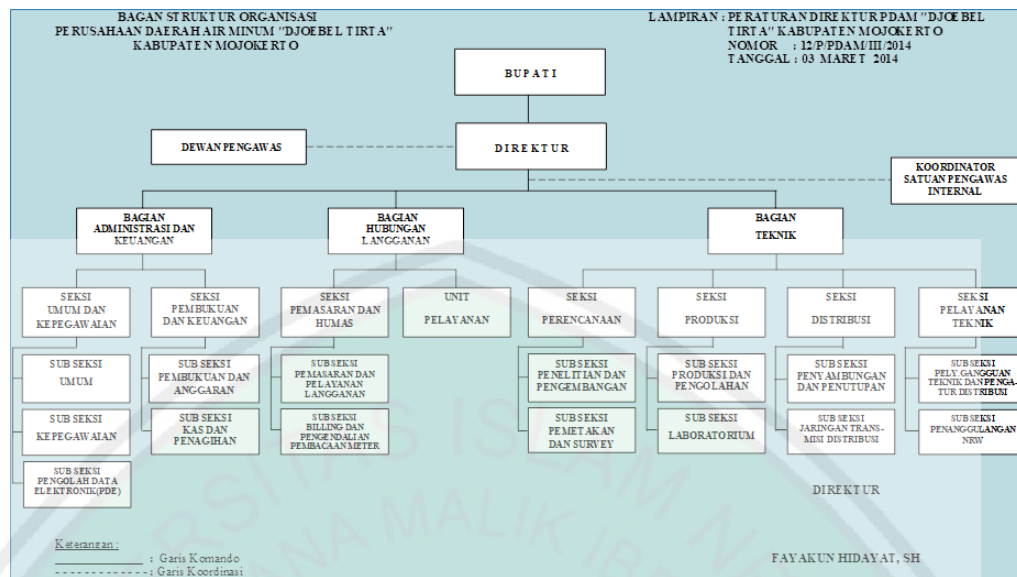
Agar penelitian lebih absah, peneliti menggunakan triangulasi sumber guna memperkuat data yang diperoleh. Peneliti mewawancarai Bapak Ridho selaku staf Sub Seksi Kepegawaian di PDAM Kabupaten Mojokerto. Responden menyatakan:

“iya mas, disini memang pimpinannya turun langsung kalo ada masalah. Beliau juga kalo kita kesulitan gitu, kita tanya langsung di bantu. Terus memang tiap mau kerja itu kita di briefing ya mas, biar kerjanya jelas ndak ngawur. Kalo ada masalah, biasanya yg bermasalah dipanggil mas, dinasehati gitu, tapi itu masalah yang tergolong ringan. Kalo berat ya ada SP biasanya mas. Kalo kompensasi ya bener ada kompensasi langsung dan tidak langsung, langsungnya ya gaji, uang absensi sama uang transport mas, dikasihnya satu bulan sekali, awal bulan. Kalo yang ndak langsung ya ada, itu family gathering mas, dikasihnya satu tahun sekali”

Dalam hal ini sudah jelas, bahwasannya penelitian ini dilakukan dengan benar dan didukung oleh narasumber lain dalam triangulasi. Peneliti mendapatkan data yang valid dan dipaparkan dalam penelitian.

4.2.3 Dokumentasi

Berikut adalah hasil dokumentasi peneliti saat melakukan penelitian pada PDAM Kabupaten Mojokerto. Dokumen diperoleh langsung dari PDAM Kabupaten Mojokerto dengan seizin pimpinan bagian Umum dan Kepegawaian. Dokumen yang diperoleh kemudian dipaparkan guna memperkuat data-data penelitian langsung (observasi) dan wawancara kepada beberapa karyawan bagian Sub Seksi Umum dan Kepegawaian.



Gambar 4.1 Dokumen Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Mojokerto

Dari dokumen di atas dapat diketahui bahwasannya di PDAM Kabupaten Mojokerto pimpinan tertinggi yang paling bertanggung jawab terhadap PDAM Kabupaten Mojokerto yakni Bupati. Mojokerto beracu pada satu pimpinan yang sekaligus sebagai penanggung jawab yakni Bupati, yang kemudian Direktur bertanggung jawab kepada Bupati, dilanjutkan dengan tiga Kepala Bagian yang bertanggung jawab kepada Direktur, Kepala Seksi bertanggung jawab kepada Kepala Bagian, Kepala Sub Seksi bertanggung jawab kepada Kepala Seksi, kemudian yang terakhir adalah staf-staf yang bertanggung jawab kepada Kepala Sub Seksi masing-masing.

Struktural organisasi tersebut telah jelas dan dapat dipertanggung jawabkan. Setiap bawahan wajib bertanggung jawab kepada atasannya masing-masing. Setiap pemimpin suatu bagian pun juga wajib mengatur yang dipimpin, yang kemudian juga dipertanggung jawabkan.

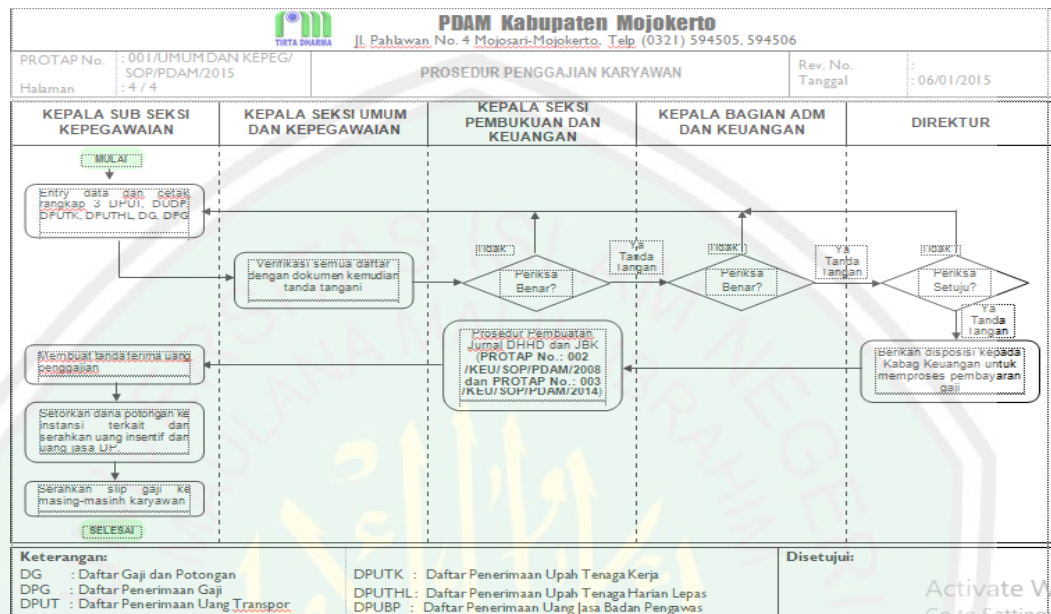
Kepegawaian PDAM Kabupaten Mojokerto terdiri dari :		
1. Dewan Pengawas :		
- Ketua	:	1 orang
- Sekretaris	:	1 orang
- Anggota	:	1 orang
2. Pegawai :		
- Direktur	:	1 orang
- Kepala Bagian	:	3 orang
- Kepala Seksi	:	11 orang
- Kepala Sub Seksi	:	15 orang
- Staf	:	84 orang

Gambar 4.2 Dokumen Kepegawaian PDAM Kabupaten Mojokerto

Dari dokumen diatas, telah dijelaskan bahwasannya kepegawaian pada PDAM Kabupaten Mojokerto memiliki 3 (tiga) orang sebagai dewan pengawas, yakni sebagai Ketua, Sekretaris, dan Anggota. Selanjutnya pada Pegawai PDAM Kabupaten Mojokerto memiliki 114 (seratus empat belas) pegawai, yakni 1 (satu) orang sebagai Direktur, 3 (tiga) orang sebagai Kepala Bagian, 11 (sebelas) orang sebagai Kepala Seksi, 15 (lima belas) orang sebagai Kepala Sub Seksi, dan 84 (delapan puluh empat) orang sebagai Staf.

Dari dokumen ini, selanjutnya dapat ditinjau kembali pada gambar 4.1 yang memaparkan struktur organisasi pada PDAM Kabupaten Mojokerto. Untuk mengetahui keterkaitan para pegawai dengan pimpinan di atasnya, telah dipaparkan dengan jelas pada gambar 4.1 bahwasannya seluruh kepegawaian pada PDAM Kabupaten Mojokerto beracu pada satu pimpinan yang sekaligus sebagai penanggung jawab yakni Bupati, yang kemudian Direktur bertanggung jawab kepada Bupati, dilanjutkan dengan tiga Kepala Bagian yang bertanggung jawab kepada Direktur, Kepala Seksi bertanggung jawab kepada Kepala Bagian, Kepala

Sub Seksi bertanggung jawab kepada Kepala Seksi, kemudian yang terakhir adalah staf-staf yang bertanggung jawab kepada Kepala Sub Seksi masing-masing.



Gambar 4.3 Dokumen Prosedur Penggajian Karyawan PDAM Kabupaten Mojokerto

Dari dokumen di atas dapat kita ketahui bahwasannya prosedur penggajian pada PDAM Kabupaten Mojokerto dimulai dengan *entry* data yang kemudian diverifikasi semua daftar dengan bentuk dokumen yang kemudian di tanda tangani dan melalui tahap pemeriksaan sebanyak 3 (tiga) kali yang kemudian disetujui dan diberikan tanda tangan, selanjutnya diberikan kepada Kabag Keuangan untuk memproses pemberian gaji. Selanjutnya Kabag Keuangan membuat tanda terima uang penggajian yang selanjutnya menyetorkan dana potongan ke instansi terkait dan menyerahkan uang insentif dan uang jasa DP yang selanjutnya penyerahan slip gaji ke masing-masing karyawan.

Tujuan:

Prosedur ini bertujuan untuk memberi pedoman dalam melaksanakan proses pengolahan data sebagai dasar penggajian dan semua aktivitas yang terkait dengan proses penggajian.

Ruang Lingkup:

Ruang lingkup prosedur ini meliputi kegiatan menyiapkan proses penggajian mulai dari menginput perubahan data karyawan hingga penyerahan Daftar Penerimaan Gaji karyawan ke Bank untuk didebetkan ke masing-masing rekening karyawan dan slip gaji karyawan siap diserahkan.

Definisi:

Prosedur penggajian karyawan merupakan uraian kegiatan dalam melaksanakan proses pengolahan data sebagai dasar perhitungan pemberian gaji karyawan.

Unit Kerja Yang Terlibat:

1. Kepala Sub Seksi Kepegawaian
2. Kepala Seksi Umum dan Kepegawaian
3. Kepala Seksi Pembukuan dan Keuangan
4. Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan
5. Direktur

Sistem Pengendalian Intern:

Slip gaji harus tetap dicetak meskipun gaji ditransfer melalui rekening bank.

Dokumen acuan:

1. Daftar Hadir Karyawan
2. Rekapitulasi Cuti

3. Daftar Pembayaran Uang Lembur
4. SK Direktur tentang Kenaikan Pangkat/Berkala
5. SK Skala Gaji
6. Daftar Potongan Gaji
7. Permohonan Tunjangan

Form / Kartu:

1. Daftar Penerimaan Uang Insentif (DPUI)
2. Daftar Uang Jasa Dewan Pengawas (DUDP)
3. Daftar Penerimaan Upah Tenaga Kontrak (DPUTK)
4. Daftar Penerimaan Upah Tenaga jaga malam Harian Lepas (DPUHL)
5. Daftar Gaji dan Potongan (DG)
6. Daftar Penerimaan Gaji (DPG)
7. Slip Gaji

Batas Waktu:

1. Persiapan penggajian dimulai dari entry perubahan data karyawan yang berakhir sebelum tanggal 24 setiap bulan.
2. Setelah menerima daftar potongan dilanjutkan entry data yang membutuhkan waktu 3 (tiga) hari untuk diserahkan ke Bagian Keuangan pada tanggal 27.
3. Bagian Keuangan akan memproses hingga keluar kas untuk gaji pada tanggal 29 atau sebelumnya apabila tanggal 29 bertepatan dengan hari libur.

Sumber: PDAM Kabupaten Mojokerto

Tabel 4.2

Proses dan Prosedur Penggajian Karyawan

PELAKSANA	DITUJUKAN	LANGKAH-LANGKAH	DOKUMEN
Kepala Sub Seksi Kepegawaian	Kepala Seksi Umum dan Kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan entry data dan mencetak rangkap dua rekap daftar gaji dan potongan. Merekap Daftar Penerimaan Gaji dan mencetak rangkap tiga. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DPUI ▪ DPUDP ▪ DPUTK ▪ DPUTHL ▪ DG ▪ DPG
Kepala Seksi Umum dan Kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> Kepala Seksi Pembukuan dan Keuangan Kepala Bagian Adm dan Keuangan 	<ol style="list-style-type: none"> Memeriksa dan melakukan verifikasi berdasarkan dokumen-dokumen acuan yang ada dan menandatangani apabila semuanya telah sesuai. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DPUI ▪ DPUDP ▪ DPUTK ▪ DPUTHL ▪ DG ▪ DPG
Kepala Bagian Adm dan Keuangan	Direktur	<ol style="list-style-type: none"> Meneliti semua dokumen dan menandatangani apabila tidak ada yang perlu dikoreksi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DPUI ▪ DPUDP ▪ DPUTK ▪ DPUTHL ▪ DG ▪ DPG
Direktur	Kepala Bagian Adm dan Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> Memberikan persetujuan dan memberikan disposisi kepada Kepala Bagian Adm dan Keuangan untuk proses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DPUI ▪ DPUDP ▪ DPUTK ▪ DPUTHL

		pembayaran gaji.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DG ▪ DPG
Kepala Bagian Adm dan Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Seksi Pembukuan dan Keuangan 2. Kepala Seksi Umum dan Kepegawaian 3. Kepala Sub Seksi Kepegawaian 	6. Melakukan proses pembayaran.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DPUI ▪ DPUDP ▪ DPUTK ▪ DPUTHL ▪ DG ▪ DPG
Kepala Sub Seksi Kepegawaian	-	<ol style="list-style-type: none"> 7. Memberikan tanda terima uang yang diterima karyawan untuk di tanda tangani. 8. Mencatat dalam buku bantu gaji dan potongan karyawan. 9. Menyetorkan dana potongan ke instansi-instansi terkait. 10. Menyerahkan uang jasa Dewan Pengawas dan uang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buku Bantu Gaji dan potongan karyawan ▪ Slip gaji

		insentif. II. Memberikan slip gaji kepada masing-masing karyawan.	
--	--	--	--

Sumber: PDAM Kabupaten Mojokerto

Dari dokumen diatas, telah melengkapinya penjelasan sebelumnya terkait prosedur pemberian dan penyerahan gaji kepada setiap pegawai. Penyerahan gaji harus melalui prosedur-prosedur yang ditentukan, yang kemudian diterapkan dalam pemberian gaji setiap bulannya. Gaji diterima seluruh pegawai setiap satu bulan sekali beserta seluruh tunjangan atau kompensasi yakni uang absensi dan uang transport. Prosedural pemberian gaji diselesaikan maksimal pada tanggal 29 setiap bulannya, sehingga dapat diberikan kepada seluruh pegawai pada awal bulan.



Gambar 4.4 Saat melakukan wawancara dengan Bapak Huda selaku pimpinan bagian Sub Seksi Kepegawaian



Gambar 4.5 Saat melakukan wawancara dengan Bapak Zainuddin selaku anggota dari bagian Umum dan Kepegawaian

Seluruh data yang diperoleh untuk penyelesaian penelitian ini adalah data yang diperoleh dari PDAM Kabupaten Mojokerto dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti memulai penelitian dengan pengamatan langsung (observasi) pada PDAM Kabupaten Mojokerto, kemudian dilanjutkan dengan wawancara kepada narasumber. Narasumber yang diwawancarai adalah pegawai PDAM Kabupaten Mojokerto bagian Umum dan Kepegawaian. Selanjutnya agar data lebih valid, peneliti juga mencantumkan dokumentasi saat di PDAM Kabupaten Mojokerto.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Implementasi Gaya Kepemimpinan pada PDAM Kabupaten Mojokerto

Berdasarkan pengamatan secara langsung (observasi) pada PDAM Kabupaten Mojokerto, pimpinan setiap harinya selalu turun langsung untuk memberikan arahan kepada bawahan sebelum melakukan sebuah kegiatan

pekerjaan. Selain itu, pimpinan juga turun langsung untuk menyelesaikan permasalahan antar karyawan. Selain itu, pimpinan juga kerap memberikan motivasi guna menambah semangat kerja karyawan yang ada pada PDAM Kabupaten Mojokerto.

Dalam pengamatan secara langsung (observasi) dengan keterkaitannya dengan teori, PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan teori suportif. Menurut hasil observasi, pimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan gaya kepemimpinan suportif seperti yang dipaparkan dalam teori *Path-Goal* (Luthans; 2005 : 557) dalam Cristian Bayu Putra, yakni kepemimpinan suportif adalah gaya kepemimpinan yang pimpinannya selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan.

Selain dengan observasi, peneliti juga menggali informasi lebih dalam dengan cara melakukan wawancara kepada karyawan PDAM Kabupaten Mojokerto. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto menunjukkan bahwa pada PDAM Kabupaten Mojokerto menerapkan kepemimpinan suportif seperti yang dipaparkan dalam teori *Path-Goal* (Luthans; 2005 : 557) dalam Cristian Bayu Putra adalah Kepemimpinan Suportif, yakni gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahaannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan

motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stres, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi di mana tugas atau hubungan fisik atau psikologisnya kurang baik.

Dalam keterkaitannya dengan teori ini dapat dilihat dari beberapa hasil wawancara terkait kepemimpinan yang memaparkan bahwasannya apabila ada masalah pada pegawai atau karyawan, pemimpin turun langsung untuk menyelesaikan permasalahan dengan cara yang baik, memberikan motivasi dan dorongan agar karyawan yang memiliki masalah menjadi karyawan yang lebih baik lagi. Dari beberapa wawancara, pimpinan sudah cukup memuaskan bagi para pegawai. Pemimpin dapat mengayomi para bawahannya, pimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto adalah pimpinan yang baik, jujur, serta dapat bekerja sama dengan bawahannya. Pimpinan juga selalu memberikan arahan kepada bawahan dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan dengan melakukan briefing setiap kali akan menjalankan penugasan.

Pimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto selalu memberikan *briefing* kepada para karyawan setiap akan melakukan sebuah pekerjaan. Pimpinan juga dekat dan mengerti satu sama lain dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pimpinan menyelesaikan permasalahan yang ada pada setiap karyawan dengan cara yang berbeda. Ketika ada permasalahan, pimpinan memanggil karyawan, membina dan kemudian menasihati. Pimpinan juga memberikan masukan dan motivasi kepada karyawan agar bekerja dengan lebih baik dan mencapai tujuan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Mojokerto. Hal tersebut

sesuai dengan pernyataan Terry dalam Thoha (2010) bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Dalam hal ini, maka disimpulkan bahwasannya PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan gaya kepemimpinan Suportif. Hal ini dilihat dari setiap pimpinannya yang selalu ikut andil dalam keberlangsungan pekerjaan setiap karyawan yang berada dibawah pimpinannya. Pimpinan akrab dengan bawahan dan selalu membantu bawahan apabila mengalami kesulitan dalam hal pekerjaan maupun kesulitan mengatasi permasalahan-permasalahan antar karyawan itu sendiri. Pimpinan juga selalu melakukan *briefing* setiap akan memulai dan sesudah menyelesaikan pekerjaan. *Briefing* yang dilakukan bertujuan agar karyawan mengerti dan mengerjakan pekerjaan dengan baik.

Kepemimpinan yang baik merujuk pada kondisi sebuah organisasi yang baik pula. Nabi Muhammad S.A.W menjadi teladan pemimpin terbaik dalam Islam dan segala sesuatu yang dipimpinnya. Begitupula kodrat manusia yang diciptakan di bumi sebagai khilafah atau pemimpin untuk paling tidak dalam lingkungannya, keluarganya dan bahkan manusia diciptakan pula untuk memimpin dirinya sendiri. Jadi, jika ditelaah maka kepemimpinan sudah melekat pada jiwa manusia dan sudah menjadi sebuah takdir untuk masing-masing manusia sebagai pemimpin sepanjang hayat manusia itu sendiri, hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Q.S Al-Baqarah (2):30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا

وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS. Al-Baqarah: 30)

Selain dijelaskan pada Q.S Al-Baqarah (2):30, pernyataan diatas juga diperkuat dengan sabda Rasulullah sebagai berikut:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ. فَإِلِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ. أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ"

Rasulullah bersabda: "Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang imam adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawabannya dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin yang akan dimintai

pertanggungjawabannya dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya,, akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya” (Matan lain: Muslim 3408, Turmudzi, 1627, Abi Daud 2539, Ahmad 4266, 4920, 5603, 5635, 5753)

Paparan Al-Qur'an dan Hadist di atas sudah cukup menjelaskan bahwasannya dan bagaimanapun juga manusia adalah pemimpin bagi dirinya sendiri. Setiap hal yang diperbuat oleh manusia memiliki beragam resiko, dan manusia itu sendiri lah yang akan menerima konsekuensi dalam segala perbuatannya, mereka pula yang kelak mempertanggung jawabkan apa yang sudah mereka perbuat di dunia yang kelak akan dipertanggung jawabkan di akhirat. Setiap manusia adalah pemimpin yang meskipun selalu membutuhkan bantuan dari segala yang dipimpin, bahkan pemimpin juga memerlukan seorang yang dijadikan acuan untuk memimpin guna meningkatkan keahlian, kecerdasan, tanggung jawab dan spiritualitas. Jiwa kepemimpinan pasti dimiliki oleh setiap individu, menjadi pemimpin adalah takdir bagi setiap manusia. Memimpin diri sendiri adalah hal yang sulit yang akan menjadi tantangan bagi setiap manusia. Memimpin diri sendiri yang baik adalah memimpin dengan *basic* takwa kepada Allah S.W.T dengan menghindari hal-hal yang dilarang oleh Allah dan menjalankan segala perintahnya. Setiap pemimpin pasti memiliki pertanggung jawabannya atas segala yang dipimpin. Pemimpin rumah tangga bertanggung jawab atas keluarga yang dipimpin. Pemimpin perusahaan bertanggung jawab atas

perusahaan yang dipimpin. Dan juga manusia bertanggung jawab atas dirinya sendiri.

Islam adalah agama yang mengajarkan sesuatu sesuai dengan kaidah-kaidah yang baik. Kepemimpinan dalam Islam pun diatur sedemikian guna menjadi pemimpin yang baik, amanah dan bertanggung jawab atas segala yang dipimpin. Pertanggung jawaban atas suatu hal yang dipimpin akan dipertanggung jawabkan baik di dunia maupun kelak di akhirat.

Dalam penerapan gaya kepemimpinan pada PDAM Kabupaten Mojokerto sudah cukup baik, hal ini dapat dilihat dari kepuasan karyawan pada pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PDAM Kabupaten Mojokerto. Pimpinan yang akrab dengan bawahan dan selalu ikut andil dalam penyelesaian masalah karyawan adalah solusi guna kemajuan PDAM Kabupaten Mojokerto. Penerapan gaya kepemimpinan yang Suportif telah menunjukkan sisi positif dalam perkembangan PDAM Kabupaten Mojokerto. Penerapan gaya kepemimpinannya pun juga tidak lepas dari kaidah-kaidah keislaman yang ada yakni dengan menerapkan perintah Rasulullah untuk memimpin dengan adil dan amanah dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah baik dan memuaskan bagi karyawan yang bekerja pada PDAM Kabupaten Mojokerto itu sendiri.

4.3.2 Pemberian Kompensasi pada PDAM Kabupaten Mojokerto

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara pada karyawan PDAM Kabupaten Mojokerto bagian Umum dan Kepegawaian. Dalam penelitian ini, dipaparkan wawancara terkait pemberian

kompensasi ini yang memberikan cukup jawaban untuk mengetahui bagaimana pemberian kompensasi pada PDAM Kabupaten Mojokerto. Dalam wawancara ini menemukan hasil bahwasannya pemberian kompensasi pada PDAM Kabupaten Mojokerto menggunakan jenis kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang berupa gaji, upah, ataupun insentif yang berupa uang, sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak berupa uang melainkan kompensasi yang mendukung kesejahteraan karyawan. Berikut penjelasan pemberian kompensasi pada PDAM Kabupaten Mojokerto.

1. Kompensasi Langsung

- a. Gaji atau Upah

Kompensasi langsung yang pertama yakni gaji atau upah. Gaji atau upah sudah semestinya diberikan oleh sebuah perusahaan kepada karyawan. Hal ini pula yang diterima oleh karyawan PDAM Kabupaten Mojokerto. Penerimaan gaji ini diterima setiap bulannya dengan gaji yang berbeda tiap jajaran kepengurusan/ tingkatan pekerjaan.

- b. Transport

Kompensasi langsung selanjutnya adalah adanya uang transport. Uang transport ini ditujukan untuk mengganti setiap biaya kendaraan yang dikeluarkan oleh karyawan guna menuju ke tempat mereka bekerja. Uang transport ini diberikan setiap satu bulan sekali yang biasanya pemberiannya jadi satu dengan pemberian gaji dan upah.

c. Absensi

Kompensasi langsung selanjutnya adalah adanya uang absensi. Uang absensi ini ditujukan untuk membentuk kedisiplinan karyawan. Kompensasi ini ditujukan agar dengan adanya kompensasi ini, karyawan bisa jadi karyawan yang disiplin dan tertib dalam menjalankan tugasnya. Uang absensi ini perhitungannya setiap pertengahan bulan sekali, tetapi pemberiannya tetap satu bulan sekali yang biasanya pemberiannya jadi satu dengan pemberian gaji dan upah.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang diberikan di PDAM Kabupaten Mojokerto ini ditujukan untuk memberikan *refreshing* dan menjalin keakraban antar karyawan. Kompensasi tersebut adalah *family gathering*. Kompensasi ini diberikan setiap satu atau dua tahun sekali yang ditujukan untuk seluruh karyawan dan keluarga karyawan. *Family gathering* ini biasanya ditujukan untuk berlibur ke suatu tempat wisata di dalam kota maupun diluar kota. Kompensasi ini ditujukan untuk memberi kegembiraan dan keakraban antar karyawan dan agar karyawan bersemangat lagi dalam bekerja.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Hadari Nawawi (2008:361) bahwasannya kompensasi langsung berupa penghargaan, atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah gaji atau

upah tetap yang diterima oleh pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).

Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah kompensasi yang tidak berupa uang melainkan berupa hal-hal lain yang juga memberikan manfaat kepada karyawan. Contoh dari kompensasi tidak langsung ialah seperti liburan, kenaikan pangkat, makan bersama yang pada intinya kompensasi langsung ialah apresiasi yang diberikan kepada karyawan berupa selain uang. Di PDAM Kabupaten Mojokerto sendiri kompensasi tidak langsung berupa *family gathering* yang diadakan setiap satu tahun sekali.

Kompensasi baik langsung maupun tidak langsung memiliki peraturan dalam Islam. Kompensasi itu pula juga sudah diterapkan oleh Rasulullah pada zaman beliau. Sebagaimana perintah Allah SWT dalam Q.S At-Tholaaq ayat 6:

أَسْكِنُوهُنَّ مِنْ حَيْثُ سَكَنْتُمْ مِنْ وُجْدِكُمْ وَلَا تُضَارُوهُنَّ لِتُضَيِّقُوا عَلَيْهِنَّ ۚ وَإِنْ كُنَّ أُولَاتٍ
 حَمِلٍ فَأَنْفِقُوا عَلَيْهِنَّ حَتَّىٰ يَضَعْنَ حَمْلَهُنَّ ۚ فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ ۚ وَاتَّمِرُوا
 بَيْنَكُمْ بِمَعْرُوفٍ ۚ وَإِنْ تَعَاَسَرْتُمْ فَسْتَزْضِعْ لَهُ الْآخَرَىٰ

Artinya: "Tempatkanlah mereka (para isteri) di mana kamu bertempat tinggal menurut kemampuanmu dan janganlah kamu menyusahkan mereka untuk menyempitkan (hati) mereka. Dan jika mereka (isteri-isteri yang sudah ditalaq) itu sedang hamil, maka berikanlah kepada mereka nafkahnya hingga mereka bersalin, kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka

berikanlah kepada mereka upahnya, dan musyawarahkanlah di antara kamu (segala sesuatu) dengan baik; dan jika kamu menemui kesulitan maka perempuan lain boleh menyusukan (anak itu) untuknya.” (QS. At-Tholaaq: 6)

Rasulullah sebagai teladan umat muslim juga memberikan contoh bagaimana penerapan dan pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung kepada para pekerjanya. Sebagaimana hadits berikut:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ ۖ

Artinya: Nabi Muhammad shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda “berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering”. (HR. Ibnu Majah)

Maksud dari perintah Rasulullah pada hadits ini adalah berikanlah hak si pekerja sesuai dengan kesepakatan dan tidak menunda untuk memberikan hak tersebut, jika ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan, maka berilah gaji sesuai dengan kesepakatan dan tidak melebihi hari dari kesepakatan itu. Rasulullah bersabda

مَطْلُ الْعَيِّ ظُلْمٌ

Artinya: “Menunda penunaian kewajiban (bagi yang mampu) termasuk kezaliman” (HR. Bhukari dan Muslim)

Dalam Al-Qur'an juga ditegaskan dalam pemberian kompensasi tidak langsung. Hal ini dipaparkan dalam Q.S Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya." (QS. Ali Imran: 159)

وَوَقُلْ اِعْمَلُوا فَيَسِّرِ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Maha Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan" (QS. At-Taubah: 105)

Melihat dari paparan data kompensasi tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwasannya pemberian kompensasi yang baik adalah pemberian

kompensasi yang layak dan tepat pada waktunya dan tidak melebihi batas waktu yang dijanjikan sejak awal. Pemberian kompensasi yang layak dan tepat pada waktunya memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan itu sendiri. Pemberian kompensasi yang layak dan tepat waktu membuat pekerja semakin betah dan bersemangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya. Begitupula sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak layak dan tidak tepat waktu membuat para karyawan bekerja seandainya dan tidak mematuhi peraturan perusahaan sehingga perusahaan bisa dirugikan.

Dalam hal pemberian kompensasi, PDAM Kabupaten Mojokerto telah memberikan kompensasi dengan baik dengan merujuk pada Teori yang dipaparkan oleh Hadari Nawawi, bahwasannya kompensasi langsung berupa penghargaan, atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah gaji atau upah tetap yang diterima oleh pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*horly wage*).

Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah kompensasi yang tidak berupa uang melainkan berupa hal-hal lain yang juga memberikan manfaat kepada karyawan. Contoh dari kompensasi tidak langsung ialah seperti liburan, kenaikan pangkat, makan bersama yang pada intinya kompensasi langsung ialah apresiasi yang diberikan kepada karyawan berupa selain uang.

PDAM Kabupaten Mojokerto telah memberikan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah absensi dan

upah transportasi. Sedangkan kompensasi tidak langsung, PDAM Kabupaten Mojokerto telah memberikan *family gathering* yang diberikan setiap tahunnya.

PDAM Kabupaten Mojokerto pun telah menerapkan kaidah-kaidah keislaman dengan memberikan seluruh kompensasi tepat dengan perjanjian awal pemberian gaji dan tidak pernah terlambat untuk memberikan kompensasinya. Hal ini sesuai dengan perintah Rasulullah untuk memberikan gaji sesuai dengan perjanjian awal.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti guna membahas tentang Implementasi Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi kepada Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto) telah memberikan kesimpulan penelitian yakni sebagai berikut:

1. Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto menunjukkan bahwa disana menggunakan gaya kepemimpinan suportif, hal ini dapat dilihat dari beberapa hasil wawancara terkait kepemimpinan yang memaparkan bahwasannya apabila ada masalah pada pegawai atau karyawan, pemimpin turun langsung untuk menyelesaikan permasalahan dengan cara yang baik, memberikan motivasi dan dorongan agar karyawan yang memiliki masalah menjadi karyawan yang lebih baik lagi. Pimpinan sudah memuaskan bagi para karyawan, karena pimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah dianggap mengayomi, mengerti dengan keadaan bawahan, selalu memberikan support terhadap segala yang dikerjakan, melakukan *briefing* sebelum menjalankan segala tugas dan penugasan, memberikan motivasi pada bawahan dan selalu memberikan contoh yang baik guna memberikan dampak positif bagi karyawan. Selain itu pimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto juga selalu turun dalam penyelesaian masalah antar karyawan baik menyelesaikan

langsung secara perorangan, secara musyawarah antar kedua belah pihak yang bermasalah, atau dengan cara memberikan surat peringatan apabila karyawan melanggar ketentuan yang sudah diberlakukan.

Dengan ini kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto juga telah menerapkan kaidah-kaidah keislamannya dengan beracuan pada Al-Qur'an dan Hadist-hadist yang telah memberikan ajaran, larangan, dan anjuran dalam setiap kegiatan yang dijalankan oleh manusia.

2. Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto juga menerapkan sistem pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi disini memiliki 2 (dua) metode yakni secara langsung maupun secara tidak langsung. Berikut paparan kompensasi yang diterapkan di PDAM Kabupaten Mojokerto:

- a. Kompensasi Langsung

- Gaji atau Upah

Kompensasi langsung yang pertama yakni gaji atau upah. Gaji atau upah sudah semestinya diberikan oleh sebuah perusahaan kepada karyawan. Hal ini pula yang diterima oleh karyawan PDAM Kabupaten Mojokerto. Penerimaan gaji ini diterima setiap bulannya dengan gaji yang berbeda tiap jajaran kepengurusan/ tingkatan pekerjaan.

- Transport

Kompensasi langsung selanjutnya adalah adanya uang transport. Uang transport ini ditujukan untuk mengganti setiap biaya kendaraan

yang dikeluarkan oleh karyawan guna menuju ke tempat mereka bekerja. Uang transport ini diberikan setiap satu bulan sekali yang biasanya pemberiannya jadi satu dengan pemberian gaji dan upah.

- Absensi

Kompensasi langsung selanjutnya adalah adanya uang absensi. Uang absensi ini ditujukan untuk membentuk kedisiplinan karyawan. Kompensasi ini ditujukan agar dengan adanya kompensasi ini, karyawan bisa jadi karyawan yang disiplin dan tertib dalam menjalankan tugasnya. Uang absensi ini perhitungannya setiap pertengahan bulan sekali, tetapi pemberiannya tetap satu bulan sekali yang biasanya pemberiannya jadi satu dengan pemberian gaji dan upah.

- b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang diberikan di PDAM Kabupaten Mojokerto ini ditujukan untuk memberikan *refreshing* dan menjalin keakraban antar karyawan. Kompensasi tersebut adalah *family gathering*. Kompensasi ini diberikan setiap satu atau dua tahun sekali yang ditujukan untuk seluruh karyawan dan keluarga karyawan. *Family gathering* ini biasanya ditujukan untuk berlibur ke suatu tempat wisata di dalam kota maupun diluar kota. Kompensasi ini ditujukan untuk memberi kegembiraan dan keakraban antar karyawan dan agar karyawan bersemangat lagi dalam bekerja.

Dalam hal pemberian kompensasi, PDAM Kabupaten Mojokerto juga telah menerapkan kaidah-kaidah keislaman yang ada dengan beracuan pada Al-Qur'an dan Hadist-hadist dengan melakukan anjuran, saran, dan larangan dari kedua acuan tersebut. PDAM Kabupaten Mojokerto telah memberikan kompensasi sesuai dengan ajaran islam dengan penerapannya yang sudah cukup baik.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian skripsi mengenai Implementasi Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi kepada Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Mojokerto), maka saran yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Untuk instansi

Diharapkan selalu meningkatkan layanan dan pelayanan kepada masyarakat. Demi kemajuan perusahaan, diharapkan perusahaan mampu mempertahankan dan memilih pemimpin-pemimpin yang berkualitas dan memiliki dampak positif terhadap perusahaan. Untuk kompensasi, perusahaan diharapkan menambah kompensasi, terutama kompensasi tidak langsung, tidak hanya *family gathering*, mungkin perusahaan bisa menambah kompensasi tidak langsung yang lain guna mempererat hubungan antar karyawan dan memberikan karyawan semangat kerja yang lebih baik.

2. Untuk peneliti

Untuk peneliti dan mahasiswa diharapkan agar kedepannya mengkaji lebih dalam terkait gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi kepada karyawan serta diharapkan dapat memberikan acuan yang positif bagi penelitian yang terkait dengan Implementasi Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi kepada Karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan

- A, Sihotang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Pradnya Paramitha
- Bachri, Bachtiar. S. 2010. Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 1 (10)
- Alma, Buchari. 2008. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta
- Andriani., Tarigan, Usman. 2016. Peranan Gaya Kepemimpinan dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Administrasi Publik*, 4 (2)
- Birasnav. M., Bienstock Joshua. 2019. Supply Chain Integration, Advanced Manufacturing Technology, and Strategic Leadership: An Empirical Study. *Computers & Industrial Engineering*, 1 (2)
- Craswell, John W. 2013. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Penerbit
- Daniel, Moehar. 2002. *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hamdani, Wahyu dkk. 2012. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stress Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1 (2)
- Hasibuan, Malayu S.P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Haji Masagung
- Hasibuan, Malayu S,P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S,P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S,P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mangcuprawira, Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia

- Mangunhardjana, A. 1990. *Kepemimpinan*. Jakarta: Kanisius
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan yang Efektif*. Jakarta: Universitas Gadjahmada Press
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press
- Nurdiana, Ilfi. 2012. *Hadis Hadis Ekonomi*. Malang: UIN Maliki Press
- Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalialia*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- PT. PDAM Kabupaten Mojokerto
- Putra, Christian Bayu dkk. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2 (2)
- Rahmawati, dkk. 2013. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6 (2)
- Riva'i, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Riva'i, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Riva'i, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Sagita, dkk. 2015. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 25 (1)
- Salutondok, Y. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. *Jurnal EMBA*, 3 (3)
- Siagian, Sondang P. 1998. *Manajemen Abad 21*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Stoner, James AF. 1986. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia
- Subekhi, Muhammad dan Jauhar, Mohammad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustakarya
- Sugiyono. 2017. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suprayogo, Imam. 2008. *Kepemimpinan*. Malang: UIN Maliki Press

- Supriyanto, Ahmad Sani dan Machfudz, Masyhuri. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press
- Supriyanto, Ahmad Sani dan Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press
- Tampi, Bryan Johannes. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Acta Diurna*, 4 (3)
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Triyono. 2016. Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Produktifitas Anggota Polresta Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Magister*, 2 (2)
- Tumisih., Maasir, Lidia. 2018. Analisis Pemberian Kompensasi Non Finansial PNS di Organisasi Militer. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 15 (1)



Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA
IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PEMBERIAN
KOMPENSASI KEPADA KARYAWAN
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Mojokerto)

1. Bagaimana kepemimpinan yang baik menurut anda?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di PDAM Kabupaten Mojokerto?
3. Apakah kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah sesuai dengan yang anda harapkan?
4. Bagaimana pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto?
5. Apa saja kompensasi yang diberikan di PDAM Kabupaten Mojokerto?
6. Kapan kompensasi diberikan?

Lampiran 2

Hasil wawancara dengan Bapak Huda

- A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang baik menurut anda?
- H : Kepemimpinan yang baik yang pertama menurut saya pastinya harus mengerti karakter anak buah yang dipimpin, terus kita memberi motivasi kepada anak buah untuk meningkatkan pendidikan dan kita memberikan kompensasi kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya. Setiap hari kita selalu melakukan briefing sebelum memulai pekerjaan. Sebelum ke lapangan kita briefing apa yang akan dikerjakan, dan kita beri arahan agar selalu aman untuk melaksanakan pekerjaan. Kita juga menyediakan peralatan keselamatan untuk para pekerja, karena di Mojokerto ini lingkungannya pegunungan maka dari itu di sediakan alat keselamatan dan obat-obatan.
- A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- H : Pemimpin disini turun langsung ke lapangan untuk paling tidak memantau apa yang dikerjakan oleh anak buahnya. Kalo ada permasalahan sama karyawan itu biasanya kepala bagian yang turun langsung, biasanya sih ada stepnya. Ya kalo kesalahan kecil aja biasanya cuman diingatkan, kalo agak parah biasanya dikasih surat peringatan gitu mas.
- A : Apakah kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah sesuai dengan yang anda harapkan?
- H : Kalo menurut saya sih sudah cukup baik dan sudah sesuai dengan apa yang saya harapkan ya mas kepeimpinannya disini itu”
- A : Bagaimana pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- H : kalo disini kompensasinya ada yang uang kayak gaji gitu ya, absensi, transport, ada operasional itu yang berupa uang. Untuk family gathering itu diadakan dulu satu tahun sekali, sekarang jadi dua tahun sekali, itu bukan hanya karyawannya saja tapi juga sama keluarganya sekalian,

biasanya kayak rekreasi keluar kota gitu. Kalo kompensasi langsung yang gaji itu akhir bulan, absensi itu biasanya pertengahan bulan, tapi perhitungannya tetep satu bulan. Kalo transport sama operasional itu pemberiannya satu bulan sekali

A : Apa saja kompensasi yang diberikan di PDAM Kabupaten Mojokerto?

H : kalo disini kompensasinya ada yang uang kayak gaji gitu ya, absensi, transport, ada operasional itu yang berupa uang. Untuk family gathering itu diadakan dulu satu tahun sekali, sekarang jadi dua tahun sekali,

A : Kapan kompensasi diberikan?

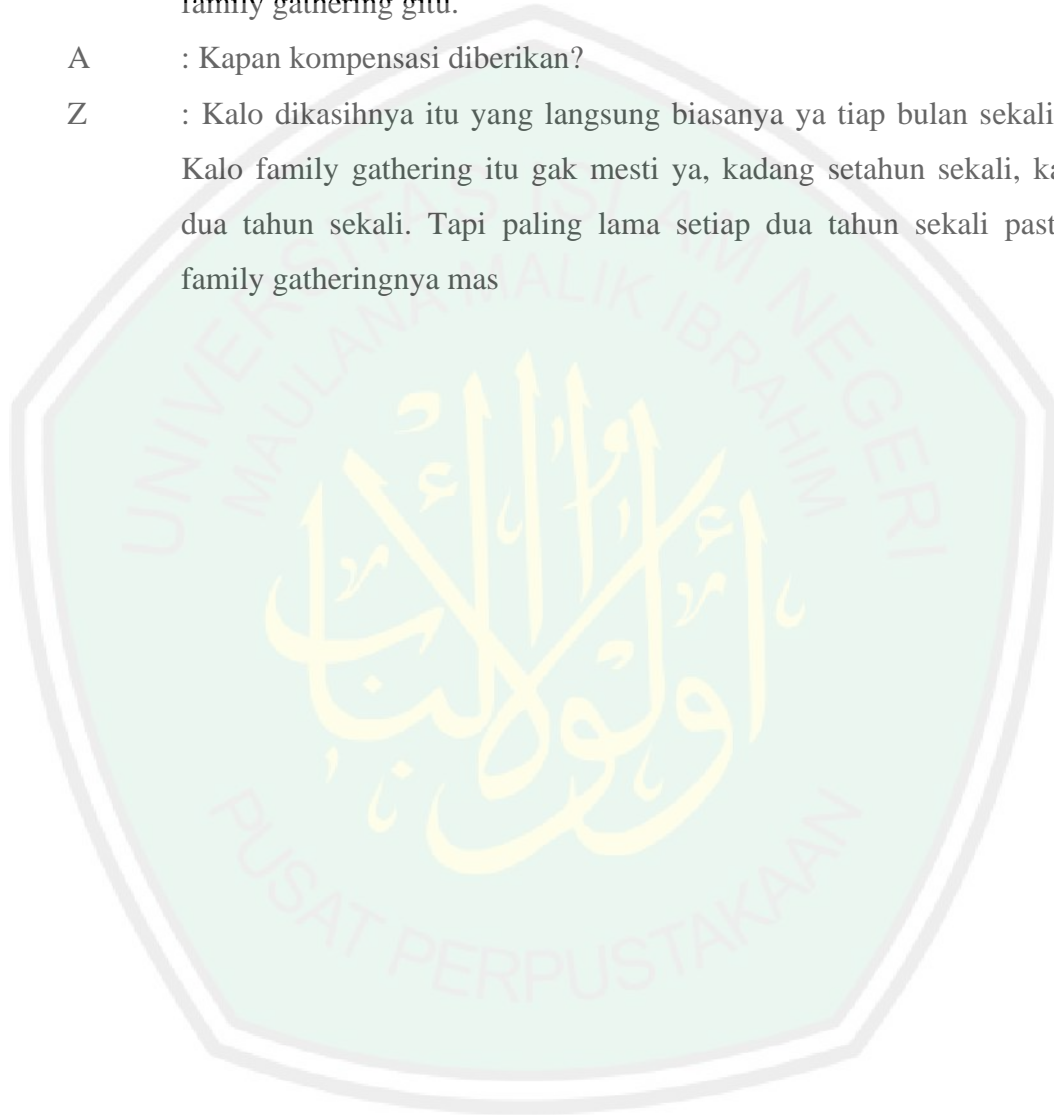
H : Untuk family gathering itu diadakan dulu satu tahun sekali, sekarang jadi dua tahun sekali. Kalo kompensasi langsung yang gaji itu akhir bulan, absensi itu biasanya pertengahan bulan, tapi perhitungannya tetep satu bulan. Kalo transport sama operasional itu pemberiannya satu bulan sekali.



Hasil Wawancara dengan Bapak Zainuddin

- A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang baik menurut anda?
- Z : ya saya rasa setiap pemimpin memiliki karakter masing-masing, harapan kami sebagai karyawan ya saya rasa pemimpin harus mengerti karakter, terutama karakter yang dipimpin, adil yang berarti menempatkan sesuatu pada tempatnya ketika melakukan sebuah kebijakan-kebijakan terus tau kapasitas yang dimiliki oleh anak buah atau yang dipimpin, menguasai segala aspek bidang yang digeluti, artinya kalau memimpin tentang PDAM ya harus mengerti tentang PDAM itu sendiri, bagaimana teknis, administrative, hukum, dan perizinan harus dikuasai, memiliki wawasan yang luas dan banyak relasi juga perlu.
- A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- Z : Gaya kepemimpinan disini menurut saya sudah bagus, terus kemudian mengayomi, mengerti siapa yang dipimpin, tegas, memahami setiap karakter anak buah yang dipimpin, terus mengetahui kapasitas kemampuan yang dimiliki anak buah. Disini penyelesaian masalahnya pemimpin turun langsung ya mas. Kalo di saya kan bagian umum dan kepegawaian, nah biasanya kalo ada masalah itu ya kepala bagian umum dan kepegawaiannya yang turun langsung buat nyelesaiin masalah, kalo masalah sepele sih ya cuman dinasehati gitu mas, kalo masalah agak parah biasanya kena SP.
- A : Apakah kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah sesuai dengan yang anda harapkan?
- Z : Kepemimpinan disini sudah sesuai dengan yang saya harapkan. Dan yang paling penting, hak dan kewajiban sudah terlaksana antar pemimpin dan anak buah yang dipimpin. Jika anak buah sudah melaksanakan kewajiban, maka haknya juga diberikan
- A : Bagaimana pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto?

- Z : disini semuanya dikasih, kompensasi langsung maupun tidak langsung.
- A : Apa saja kompensasi yang diberikan di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- Z : Kalo langsung ya kayak bonusan biasanya dari absensi, terus gaji tiap bulan gitu mungkin masya. Kalo tidak langsung itu ya bisa rekreasi, family gathering gitu.
- A : Kapan kompensasi diberikan?
- Z : Kalo dikasihnya itu yang langsung biasanya ya tiap bulan sekali mas. Kalo family gathering itu gak mesti ya, kadang setahun sekali, kadang dua tahun sekali. Tapi paling lama setiap dua tahun sekali pasti ada family gatheringnya mas



Hasil Wawancara dengan Ibu Tia

- A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang baik menurut anda?
- T : kalo menurutku ya pemimpin beda sama bos ya, kalo pemimpin itu lebih banyak memberi contoh, bukan memerintah. Kalo bos kan biasanya memerintah, terus kamu eksekusinya seperti ini seperti itu ya terserah. Kalo pemimpin itu menurutku ngasih contoh, kalo ini seperti ini ini ini, jadi kalo pemimpin itu seperti memimpin gitu lah, mengarahkan.
- A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- T : Kalo disini kepeimpinannya kadang turun langsung, tapi kita kan punya tiap-tiap jabatan ya, jadi staff nanti tanggung jawabnya ke kasubsi, kasubsi nanti tanggung jawabnya ke kasi, kasi tanggung jawab ke kabag, dan seterusnya. Kalo disini sih fleksibel menurutku kepeimpinannya. Kalo nyelesaiin masalah antar karyawan sih biasanya dipertemukan gitu mas, seumpama saya ada masalah sama si A gitu biasanya saya sama si A ditemukan, terus dicari solusinya bareng-bareng. Gitu sih mas, itu tapi kelo masalah antar karyawan ya mas, tapi kalo masalah nya agak besar ya kena SP mas.
- A : Apakah kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah sesuai dengan yang anda harapkan?
- T : Disini menurutku kepeimpinannya sih sudah bagus ya, jadi kalo kerja juga enak gitu. Tapi ya setiap kepemimpinan pasti ada plus minusnya, tidak semua sempurna
- A : Bagaimana pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- T : kalo disini itu ada dua mas, kompensasi langsung sama kompensasi tidak langsung itu ada semua mas.
- A : Apa saja kompensasi yang diberikan di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- T : Kalo tiap tahun itu kita ada family gathering gitu mas. Kalo yang langsung itu ya kita dapat -insentif tiap bulan itu mas. Kita punya insentif jabatan fungsional kalo gak salah. Jadi itu insentifnya beda-beda mas tiap

jabatan. Kalo kita di bagian umum dan kepegawaian, itu beda sama bagian-bagian yang lain gitu

A : Kapan kompensasi diberikan?

T : Kalo tiap tahun itu kita ada family gathering gitu mas. Kalo yang langsung itu ya kita dapat -insentif tiap bulan itu mas. Kita punya insentif jabatan fungsional kalo gak salah. Jadi itu insentifnya beda-beda mas tiap jabatan. Kalo kita di bagian umum dan kepegawaian, itu beda sama bagian-bagian yang lain gitu



Hasil Wawancara dengan Ibu Nita

A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang baik menurut anda?

N : menurutku ya mas, pemimpin yang baik itu pemimpin yang bisa ngajak semua yang dipimpin buat kerja sama. Jadi pemimpin yang baik ya pastinya bisa bikin semua anggota yang dipimpin itu kerja dengan baik, kerja bareng-bareng, bareng-bareng nyelesaiin masalah juga bareng-bareng. Terus pemimpin ya harus adil, ngerti proporsi masing-masing yang dipimpin. Pemimpin juga harus melaksanakan hak dan kewajiban ya mas.

A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di PDAM Kabupaten Mojokerto?

N : Kalo disini sih saya betah mas, pemimpinnya juga loyal sama karyawan, juga gak bertele-tele. Ngajarin setiap mau ngerjain sesuatu yang nggak kita tau. Kalo nyelesaiin masalah antar karyawan ya biasanya ketua bagian yang turun ya mas, ya langsung ke karyawannya yang ada masalah gitu biasanya mas.

A : Apakah kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah sesuai dengan yang anda harapkan?

N : Saya rasa sudah cukup baik lah mas kepemimpinan disini

A : Bagaimana pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto?

N : disini itu mas kompensasinya ada semua. Kompensasi langsung dikasih, kompensasi tidak langsung juga dikasih.

A : Apa saja kompensasi yang diberikan di PDAM Kabupaten Mojokerto?

N : Kalo kompensasi langsungnya itu mas ya, itu kita dapet gaji bulanan, kita dapet bonus dari absensi, kita dapet transport, gitu mas. Kalo yang tidak langsung biasanya sih cuman family gathering. Kalo puasa itu juga kadang ada buka bersama, eh itu masuk kompensasi gak ya hehehe.

A : Kapan kompensasi diberikan?

N : Kalo yang kompensasi langsung itu biasanya kita dapetnya tiap bulan mas. Kalo yang tidak langsung, family gathering tadi, itu biasanya setahun sekali sih mas

Hasil Wawancara dengan Bapak Sholeh

- A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang baik menurut anda?
- S : kalo menurut saya ya pemimpin yang baik itu yang mengerti yang dipimpin dalam segala aspek, kalo yang dipimpin itu begini maka gaya kepemimpinannya dibuat begini, kalo yang dipimpin begitu maka gaya kepemimpinannya dibuat begitu. Jadi, yang dipimpin itu juga betah dan senang. Kalo pemimpin memaksakan apa yang tidak disukai oleh yang dipimpin bisa jadi gak karu-karuan. Maka dari itu pemimpin harus dekat dengan yang dipimpin, harus ngerti, harus memahami yang dipimpin. Pemimpin juga gak boleh egois, juga harus mementingkan kepentingan yang dipimpin.
- A : Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- S : Disini pemimpine ya turun langsung mas kalo nanganin masalah ya. Iya sebagai penengah antar karyawan atau kalo ada masalah per karyawan ya biasanya diselesaikan empat mata gitu mas.
- A : Apakah kepemimpinan di PDAM Kabupaten Mojokerto sudah sesuai dengan yang anda harapkan?
- S : Di PDAM sini ya kurang lebih pimpinannya sesuai dengan apa yang saya inginkan
- A : Bagaimana pemberian kompensasi di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- S : ndek sini kompensasi langsung yo enek mas, gak langsung yo enek. Kalo yang langsung itu mas yo kayak gaji itu, terus uang absensi, uang transport juga ada mas. Kalo yang kompensasi ndak langsung itu ya kayak family gathering itu sih mas.
- A : Apa saja kompensasi yang diberikan di PDAM Kabupaten Mojokerto?
- S : ndek sini kompensasi langsung yo enek mas, gak langsung yo enek. Kalo yang langsung itu mas yo kayak gaji itu, terus uang absensi, uang transport juga ada mas. Kalo yang kompensasi ndak langsung itu ya kayak family gathering itu sih mas.
- A : Kapan kompensasi diberikan?

S : Family gathering itu diadakan biasanya tiap tahun, setahun sekali, itu tiap karyawan PDAM sini ya ngajak keluarganya sendiri-sendiri gitu mas. Kalo yang kompensasi langsung biasanya sih setiap bulan ya mas pasti ada

Keterangan:

A = Ageng Hidayatullah

H = Bapak Huda

Z = Bapak Zainuddin

T = Ibu Tia

N = Ibu Nita

S = Bapak Sholeh



Lampiran 3







Lampiran 4



PEMERINTAH KABUPATEN MOJOKERTO
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

Jl. Pahlawan No. 4 Mojosari – Mojokerto Telp. (0321) 594506 - 594505, Fax. 0321-594505
Website : www.pdamkabmojokerto.com email : pdamkabmojokerto@gmail.com



Mojokerto, 04 Oktober 2019

Nomor : 690/432/416-402/2019
Sifat : Biasa
Lampiran: -
Perihal : Jawaban Ijin Penelitian Skripsi

K e p a d a
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang
di -
MALANG

Menindaklanjuti surat Saudara Nomor : B-1628/FEK.1/PP.00.9/10/2019 tanggal 01 Oktober 2019 perihal Ijin Penelitian Skripsi Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang. Maka bersama ini kami sampaikan bahwa kami **Tidak Keberatan** untuk dilaksanakan penelitian/survey, oleh :

No	Nama	N I M	Judul Penelitian
1	Ageng Hidayatullah	15510045	Implementasi Gaya Kepemimpinan & Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan
2	Ficky Ahdiyati Amri	15510035	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kedisiplinan sebagai

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

DIREKTUR

FAYAKUN HIDAYAT, SH

Lampiran 5

BUKTI KONSULTASI

Nama : Ageng Hidayatullah

NIM/Jurusan : 15510045/Manajemen

Pembimbing : Prof. Dr. H. Muhanunad Djakfa, S.H., M.Ag

Judul Skripsi : Implementasi Gaya Kepemimpinan dalam Pemberian Kompensasi kepada Karyawan

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	20 Mei 2018	Pengajuan Judul	1. 
2.	17 Juni 2019	Proposal	2. 
3.	24 Juni 2019	Revisi Proposal	3. 
4.	15 Juli 2019	Acc Proposal	4. 
5.	22 Juli 2019	Seminar Proposal	5. 
6.	7 Agustus 2019	Acc Proposal	6. 
7.	22 Oktober 2019	Skripsi BAB I - V	7. 
8.	8 November 2019	Revisi	8. 
9.	29 November 2019	Acc Skripsi	9. 

Malang, 29 November 2019

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen


Dr. Agus Sucipto, MM
NIP-19670816 200312 1 001

BIODATA PENELITI

Nama : Ageng Hidayatullah
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 11 Juli 1997
Alamat Asal : Karangbesuki, Sukun, Kota Malang
Telepon / HP : 082114386761
E-mail : agehidayatullah@gmail.com

Pendidikan Formal

2001 – 2003 : TK Laboratorium Malang
2003 – 2009 : SD Negeri Bareng 3 Malang
2009 – 2012 : SMP Negeri 19 Malang
2012 – 2015 : SMA Negeri 8 Malang
2015 – 2019 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2015 – 2016 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang
2016 – 2017 : English Language Center (ELC) UIN Maulana
Malik Ibrahim Malang

Aktivitas dan Pelatihan

- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan (OPAK) Tahun 2015
- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi (OPAK FE) Tahun 2015

- Peserta *Future Management Training* (FMT) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Tahun 2015
- Peserta Manasih Haji yang diselenggarakan Pusat Ma'had Al-Jami'ah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2015
- Peserta SPSS di Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2018
- Praktik Kerja Lapangan Integratif (PKLI) di PDAM Kabupaten Malang Unit Pakis Tahun 2018
- Anggota Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Rayon Ekonomi "Moch. Hatta" UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2016 - 2018
- Anggota Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2016 - 2017
- Anggota Dewan Eksekutif Mahasiswa (DEMA) Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2017 – 2018





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E., M.SA
NIP : 19761210 200912 2 001
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Ageng Hidayatullah
NIM : 15510045
Handphone : 082114386761
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Email : agehidayatullah@gmail.com
Judul Skripsi : Implementasi Gaya Kepemimpinan dalam Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Mojokerto)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	16%	4%	7%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 Desember 2019
UP2M

Zuraidah, S.E., M.SA
19761210 200912 2 001

Implementasi Gaya Kepemimpinan Dalam Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Mojokerto)

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	4%
2	ar.scribd.com Internet Source	1%
3	Submitted to Universitas Muhammadiyah Ponorogo Student Paper	1%
4	id.scribd.com Internet Source	1%
5	es.scribd.com Internet Source	<1%
6	www.scribd.com Internet Source	<1%
7	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1%
8	nasihatsahabat.com Internet Source	<1%

9	www.docstoc.com Internet Source	<1%
10	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1%
11	tuanartikel.blogspot.com Internet Source	<1%
12	artikelmakalah123.blogspot.com Internet Source	<1%
13	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1%
14	zuraida-syahla.blogspot.com Internet Source	<1%
15	core.ac.uk Internet Source	<1%
16	docobook.com Internet Source	<1%
17	Submitted to UIN Sunan Gunung DJati Bandung Student Paper	<1%
18	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1%
19	hanierahanif.blogspot.com Internet Source	<1%
20	aliarsyad.blogspot.com	

	Internet Source	<1%
21	zombiedoc.com Internet Source	<1%
22	Submitted to The Islamic College Student Paper	<1%
23	Submitted to Universitas Negeri Makassar Student Paper	<1%
24	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%
25	adoc.tips Internet Source	<1%
26	daurohquran.com Internet Source	<1%
27	A Rafiq. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YAYASAN DOMPET DHUafa JAKARTA.", Widya Cipta - Jurnal Sekretari dan Manajemen, 2019 Publication	<1%
28	www.repository.ugm.ac.id Internet Source	<1%
29	. "????? ?????? ????? ?? ????? ??? ????? ??? (?????? ??????)", Dar Al-Kotob Al-Ilmiyah for	<1%

Publishing & Distribution, 0000.

Publication

30	eprints.dinus.ac.id Internet Source	<1%
31	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1%
32	abstrak.ta.uns.ac.id Internet Source	<1%
33	repository.upi.edu Internet Source	<1%
34	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	<1%
35	repository.unair.ac.id Internet Source	<1%
36	de.slideshare.net Internet Source	<1%
37	ejournal.warmadewa.ac.id Internet Source	<1%
38	mafiadoc.com Internet Source	<1%
39	Submitted to Institut Pemerintahan Dalam Negeri Student Paper	<1%
40	repository.unhas.ac.id	

	Internet Source	<1%
41	repository.uin-malang.ac.id Internet Source	<1%
42	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1%
43	docslide.us Internet Source	<1%
44	eprints.unpam.ac.id Internet Source	<1%
45	jurnal.ipb.ac.id Internet Source	<1%
46	Submitted to Coventry University Student Paper	<1%
47	Submitted to Universitas Jember Student Paper	<1%
48	?????? ? ???? ???? "???? ?????? ???????", Dar Al-Mamoun for Publishing & Distribution, 0000. Publication	<1%
49	lintangtejja.blogspot.com Internet Source	<1%
50	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1%

51	drsmusthofiqma.blogspot.com Internet Source	<1%
52	ojs.uma.ac.id Internet Source	<1%
53	text-id.123dok.com Internet Source	<1%
54	ejurnal.untag-smd.ac.id Internet Source	<1%
55	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1%
56	www.emeraldinsight.com Internet Source	<1%
57	Submitted to Universitas Islam Malang Student Paper	<1%
58	Syakur Rahman. "Etika Berkomunikasi Guru dan Peserta Didik Menurut Ajaran Agama Islam", Jurnal Ilmiah Iqra', 2018 Publication	<1%
59	abahetika.blogspot.com Internet Source	<1%
60	www.mubakab.go.id Internet Source	<1%
61	www.tkcindonesia.com Internet Source	<1%

62	www.cegunawan.net Internet Source	<1%
63	anzdoc.com Internet Source	<1%
64	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1%
65	menzour.blogspot.com Internet Source	<1%
66	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1%
67	journal.unipdu.ac.id Internet Source	<1%
68	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1%
69	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1%
70	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta Student Paper	<1%
71	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1%
72	iraitha.blogspot.com Internet Source	<1%

73	repository.ub.ac.id Internet Source	<1%
74	syekhnurjati.ac.id Internet Source	<1%
75	ejournal.stiesia.ac.id Internet Source	<1%
76	moslemlifestyle.com Internet Source	<1%
77	Submitted to British International School, Jakarta Student Paper	<1%
78	www.sukabumikota.go.id Internet Source	<1%
79	e-journal.jurwidyakop3.com Internet Source	<1%
80	aulia-velayati.blogspot.com Internet Source	<1%
81	www.ilmukesehatanlingkungan.info Internet Source	<1%
82	repository.maranatha.edu Internet Source	<1%
83	repository.unika.ac.id Internet Source	<1%

84	jurnal.fkip-uwgm.ac.id Internet Source	<1%
85	docsfiles.com Internet Source	<1%
86	jurnalimprovement.wordpress.com Internet Source	<1%
87	Submitted to Universiti Sains Malaysia Student Paper	<1%
88	Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Student Paper	<1%
89	komdatdinkes.banyumaskab.go.id Internet Source	<1%
90	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1%
91	muhghifari.blogspot.com Internet Source	<1%
92	www.ejournal.undip.ac.id Internet Source	<1%
93	www.its.ac.id Internet Source	<1%
94	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1%
95	marcomm.binus.ac.id Internet Source	<1%

		<1%
96	indahnyaberbagi9192.blogspot.co.id Internet Source	<1%
97	Ishak Talibo. "Fungsi Manajemen dalam Perencanaan Pembelajaran", Jurnal Ilmiah Iqra', 2018 Publication	<1%
98	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1%
99	www.asyahoffice.com Internet Source	<1%
100	ilguastafeste.ch Internet Source	<1%
101	?????? ? ???? ?????. "???? ????????", Dar Al-Mamoun for Publishing & Distribution, 0000. Publication	<1%
102	mbahdi.blogspot.com Internet Source	<1%
103	kknm.unpad.ac.id Internet Source	<1%
104	Submitted to STIE Kesuma Negara Blitar Student Paper	<1%

105 Submitted to Universitas Teuku Umar <1%
Student Paper

106 Submitted to UIN Sunan Ampel Surabaya <1%
Student Paper

107 Submitted to Universitas Jenderal Soedirman <1%
Student Paper

Exclude quotes Off Exclude matches Off
Exclude bibliography Off

