**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND
COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE**

Burhanudin^{1*}, Novindha Aprilina Saputri²

^{1,2}Management Study Program, Faculty of Economics and Business,
University of Janabadra Yogyakarta

E-mail: burhanudin@janabadra.ac.id¹, novindhaaprilinasaputri@gmail.com²

ABSTRACT

The aims of this study are to examine the effect of transformational leadership style on employee performance and to examine the effect of compensation on employee performance. One hundred employees at Matahari Department Store Hartono Mall Yogyakarta Branch were used as the population in this study. Questionnaires were used as a data collection technique, while multiple regression was used as a data analysis method. This study found that transformational leadership style has an influence on employee performance and compensation has an influence on employee performance.

Keywords: transformational leadership style, compensation, employee performance

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Seratus orang karyawan pada Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta, digunakan sebagai populasi dalam penelitian ini. Kuesioner digunakan sebagai teknik pengumpulan data, sedangkan regresi berganda digunakan sebagai metode analisis data. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Di Indonesia, perkembangan bisnis dewasa ini semakin cepat, sehingga tingkat persaingan di berbagai bidang bisnis semakin tinggi. Tingginya persaingan ini juga dialami pada bisnis ritel atau perusahaan ritel. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat ini, perusahaan ritel masih memiliki banyak kendala atau masalah. Salah satu masalah yang mendominasi perusahaan ritel adalah masalah kinerja karyawan.

Meningkatkan kinerja karyawan bukan persoalan mudah dan merupakan tantangan tersendiri bagi pengelola bisnis ritel. Salah satu perusahaan ritel yang menghadapi masalah kinerja karyawan ini adalah Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan di Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta, ada berbagai faktor yang menyebabkan kinerja karyawan masih rendah. Studi pendahuluan ini dilakukan dengan wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan dengan manajer toko (*store manager*) dan beberapa orang karyawan, sedangkan observasi dilakukan di Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta.

Dari hasil studi pendahuluan, ada beberapa indikasi yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta. Rendahnya kinerja karyawan tersebut antara lain dapat dilihat dari dimensi kuantitas dan kualitas kerja yang dicapai oleh para karyawan belum sesuai dengan harapan atau target yang sudah ditentukan perusahaan.

Dilihat dari dimensi kuantitas kerja, rendahnya kinerja karyawan tersebut antara lain karyawan belum dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan. Volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan masih di bawah standar, sehingga belum sesuai harapan perusahaan.

Dilihat dari dimensi kualitas kerja, kecepatan dan ketelitian karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan juga masih rendah. Selain itu, kerjasama karyawan ketika melakukan tugas yang membutuhkan kolaborasi juga masih kurang. Padahal banyak pekerjaan

yang harus diselesaikan melalui kerjasama dengan karyawan lain.

Masalah lain yang ditemui di lapangan adalah terkait dengan gaya kepemimpinan manajer toko Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta. Masalah gaya kepemimpinan ini berkaitan dengan dimensi motivasi inspirasional, pengaruh ideal, pertimbangan individu, dan stimulasi intelektual.

Masalah yang terkait dengan dimensi motivasi inspirasional antara lain, manajer toko belum dapat memberikan motivasi intrinsik kepada para bawahan, belum memiliki orientasi pada pencapaian, dan belum dapat memberikan semangat kepada karyawan untuk mengejar tujuan perusahaan.

Masalah yang terkait dengan dimensi pengaruh ideal antara lain, manajer toko belum dapat memberikan contoh dan panutan dalam berperilaku, bersikap, berprestasi, dan komitmen bagi bawahannya.

Masalah yang terkait dengan dimensi pertimbangan individu antara lain, manajer toko belum dapat memberikan semangat, dukungan, pemberdayaan, dan pelatihan bagi para karyawan. Sedangkan masalah yang terkait dengan dimensi stimulasi intelektual antara lain, manajer toko belum dapat menemukan solusi inovatif dan kreatif terhadap masalah-masalah yang muncul di tempat kerja. Manajer kurang mendorong kreativitas, inovasi, dan penyelesaian masalah karyawan.

Sementara itu masalah yang terkait dengan kompensasi terkait dengan dimensi kompensasi finansial. baik kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung. Masalah kompensasi finansial terkait dengan gaji pokok, insentif, pesangon, dan tunjangan. Indikasi adanya masalah kompensasi tersebut antara lain pemberian kompensasi yang dirasakan masih belum adil atau tidak sesuai dengan kinerja karyawan. Karyawan menganggap bahwa pemberian gaji pokok, insentif, pesangon, dan tunjangan hari raya masih belum adil, karena ada perbedaan antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Hal ini berdampak pada semangat kerja karyawan menjadi rendah, sehingga mereka tidak bekerja secara optimal.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka

tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Adapun subjek dalam riset ini adalah karyawan yang bekerja di Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menangani atau mempengaruhi para pengikut atau anak buahnya. Cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi anak buahnya ini akan membentuk gaya kepemimpinan (Busro, 2018).

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seorang pemimpin secara menyeluruh untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam melakukan sesuatu. Dalam hal ini seorang pemimpin akan memiliki cara tersendiri dalam menerapkan kepemimpinannya agar mempengaruhi bawahannya secara optimal (Tewal, Adolfini, Pandowo, & Tawas, 2017). Salah satu gaya kepemimpinan yang mulai mendapatkan perhatian dari berbagai organisasi adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Kreitner & Kinicki (2014) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang diarahkan untuk mengubah para pengikut atau bawahan agar mengejar tujuan organisasi daripada tujuan yang bersifat individual. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada upaya untuk melakukan perubahan dalam organisasi, sehingga dapat mencapai kinerja yang superior (Siswanti, 2015).

Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin memberikan perhatian pada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya, dengan cara memberikan semangat dan motivasi untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi bersama mengenai masa depan, dan secara intelektual memberi stimulasi kepada para bawahan.

Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, menciptakan

visi bersama untuk masa depan, dan hubungan antara pemimpin dengan bawahan tidak hanya didasarkan pada pemberian penghargaan pada bawahan yang patuh, tetapi lebih dari itu. Pemimpin transformasional mendefinisikan adanya kebutuhan untuk berubah, menciptakan visi baru, membangun komitmen, dan mentransformasi pengikut baik pada level individu maupun level organisasi (Sudaryono, 2014).

Ada dua teori utama yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, yaitu teori kepemimpinan transformasional dari Barnard M. Bass dan teori kepemimpinan transformasional James McGregor Burn (Haryono, 2015). Berikut akan dijelaskan secara singkat kedua teori kepemimpinan transformasional tersebut.

Teori Kepemimpinan Transformasional Bass

Teori kepemimpinan transformasional dari Bass didasarkan pada asumsi yaitu: (1) kesadaran akan pentingnya tugas yang dapat memberi motivasi pada karyawan; dan (2) fokus pada tim akan memberikan hasil kinerja yang lebih baik.

Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pengikut, yang diharapkan pengikut memiliki kepercayaan kepada pemimpin, mengagumi pemimpin, dan menghormati pemimpin. Bass mengidentifikasi tiga cara agar para pemimpin dapat mengubah pengikut. Pertama, meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya tugas dan nilai. Kedua, mengarahkan mereka agar fokus pada tujuan tim atau organisasi, bukan pada tujuan individu. Ketiga, membuat urutan kebutuhan tertinggi.

Selanjutnya Bass mencatat bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik dibangun dari empat komponen yaitu pengaruh ideal yang ditanamkan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Haryono, 2015).

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan pengikut, membangun inspirasi bagi pengikut, membangun komitmen untuk mewujudkan visi bersama dan tujuan organisasi, memberikan tantangan pada para pengikut untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, serta

mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan dan pendampingan, dengan berbagai tantangan dan dukungan (Hutahaean, 2021).

Teori Kepemimpinan Transformasional Burns

Teori kepemimpinan transformasional yang kedua adalah dari Burns. Asumsi dasar teori Burns adalah: (a) berkumpul dengan orang-orang yang memiliki moral yang lebih tinggi akan memotivasi para pengikutnya; dan (b) bekerja secara bersama-sama adalah lebih baik daripada bekerja secara individual.

Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses saling mengangkat satu sama lain untuk mendapatkan tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional dalam hal ini akan meningkatkan kualitas kepemimpinannya dengan cara meningkatkan cita-cita dan nilai-nilai pengikutnya. Dalam implementasinya, pemimpin dapat memberi contoh tentang nilai dirinya sendiri dan menggunakan metode karismatik untuk menarik orang-orang agar mengikuti nilai-nilai yang dianut pemimpin.

Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dianggap lebih efektif daripada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada egoisme pribadi, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada nilai-nilai yang mendorong orang-orang untuk bekerja sama, bukan persaingan individual. Kepemimpinan transformasional juga dianggap sebagai proses yang berkelanjutan, tidak seperti kepemimpinan transaksional yang bersifat diskrit (Haryono, 2015). Gaya kepemimpinan transformasional menurut Burns lebih menekankan pada nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan bersama (Hutahaean, 2021).

Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional menurut Krietner dan Kinicki (2014) terdiri dari empat dimensi yaitu:

1. Motivasi inspirasional. Motivasi inspirasional meliputi membangun visi menarik, penggunaan argumentasi-argumentasi yang emosional, menumbuhkan rasa antusiasme, dan optimisme.
2. Pengaruh ideal atau karisma. Pengaruh ideal atau karisma mencakup berkorban demi kelompok, menjadi panutan, dan memperlihatkan standar etika yang tinggi.
3. Pertimbangan individu. Pertimbangan individu meliputi pemberian dukungan, memberikan semangat, melakukan pemberdayaan, dan memberikan pelatihan kepada para pengikut.
4. Stimulasi intelektual. stimulasi intelektual antara lain melibatkan perilaku yang memberikan dukungan kepada para pengikut untuk mempertanyakan *status quo*, mencari solusi inovatif dan kreatif dalam memecahkan isu-isu atau masalah-masalah dalam organisasi.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional antara lain adalah mencoba untuk menumbuhkan kepercayaan dan mengembangkan jiwa kepemimpinan di kalangan pengikut, menunjukkan pengorbanan diri dan bertindak sebagai agen moral, fokus pada sasaran diri dan para pengikut.

Gaya kepemimpinan ini mampu membuat perubahan yang signifikan dalam organisasi dan hasil kerja, karena gaya kepemimpinan ini mencoba untuk menumbuhkan motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan kesetiaan yang tinggi dari para pengikut daripada kepemimpinan transaksional.

Walaupun demikian, gaya kepemimpinan transaksional merupakan prasyarat yang dibutuhkan dalam gaya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin-pemimpin yang sukses biasanya menggunakan baik itu gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional pada berbagai level. Hal ini mendapat dukungan dari sebuah studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu mencapai kinerja unggul apabila digunakan sebagai tambahan dari gaya kepemimpinan transaksional (Kreitner & Kinicki, 2014).

Sementara itu Luthans (2011) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional, karena gaya kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yaitu: (a) mengubah situasi menjadi lebih baik; (b) mengembangkan para pengikut untuk menjadi pemimpin; (c) merombak organisasi untuk memberikan kepada mereka arahan strategis baru; dan (d) menginspirasi pengikut dengan menciptakan visi yang memberikan energi dan ideal yang tinggi untuk perilaku moral dan etika.

Menurut Robbins & Judge (2013), karakteristik gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari:

- 1) Pengaruh ideal (*idealized influence*). Memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat, dan mempercayai.
- 2) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, dan menyampaikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat.
- 4) Pertimbangan individual (*individualized consideration*). Memberikan perhatian secara pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, dan memberi nasehat.

Kompensasi

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai total dari semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi atau jasa mereka kepada organisasi atau perusahaan. Kompensasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu berdasarkan bentuknya dan berdasarkan cara pemberiannya (Sinambela, 2016).

Berdasarkan bentuknya, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Sedangkan berdasarkan cara pemberiannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji pokok, intensif, dan

bonus. Kompensasi finansial tidak langsung meliputi program perlindungan pribadi, bayaran ketika tidak bekerja, dan fasilitas atau pelayanan lainnya.

Sementara itu kompensasi nonfinansial dapat berasal dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja. Kompensasi nonfinansial yang berasal dari pekerjaan meliputi pemberian otonomi, tanggungjawab, tantangan, tugas-tugas yang menarik, dan pengakuan. Sedangkan kompensasi nonfinansial yang berasal dari lingkungan kerja antara lain kondisi kerja yang nyaman, pengawas yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan yang kondusif dan sebagainya (Sinambela, 2016).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan, baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya (Mangkunegara, 2017). Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan (Tsauri, 2014).

Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Secara teoritis, kinerja dipengaruhi tiga variabel utama yaitu variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Variabel individu meliputi latar belakang, faktor demografi, serta keterampilan dan kemampuan. Variabel organisasi antara lain kompensasi, gaya kepemimpinan, sumber daya, desain pekerjaan dan sebagainya. Sedangkan variabel psikologis mencakup faktor kepribadian, sikap, persepsi, motivasi dan sebagainya (Tsauri, 2014).

Menurut Busro (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi motivasi, kepuasan kerja, disiplin kerja, kemampuan intelektual dan sebagainya, sedangkan faktor eksternal antara lain system manajemen, kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan

Seorang pemimpin memiliki cara yang berbeda-beda dalam menangani anak buahnya. Cara yang digunakan oleh seorang pemimpin ini

sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Kinerja karyawan secara signifikan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hal ini dapat dirasakan oleh karyawan bagaimana seorang pemimpin menjalin komunikasi dengan anak buah, bagaimana pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, bagaimana pemimpin memberdayakan bawahan, bagaimana pemimpin mengembangkan potensi karyawan, dan sebagainya, akan berdampak pada kinerja karyawan (Wibowo, 2016).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mulai banyak dipertimbangkan oleh berbagai organisasi atau perusahaan. Peningkatan kinerja dan pengembangan potensi bawahan, adalah aspek-aspek yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional. Memiliki nilai-nilai dan cita-cita internal yang kuat, memberikan motivasi secara aktif kepada para bawahan untuk meraih kepentingan atau tujuan yang lebih besar dibandingkan hanya mengejar kepentingan diri sendiri, juga terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional (Northouse, 2019).

Gaya kepemimpinan transformasional akan mengubah para pengikutnya dengan menciptakan perubahan. Para pengikut diminta untuk melakukan berbagai macam perubahan, seperti nilai-nilai dan tujuan mereka inginkan, serta keyakinan dan harapan mereka di masa yang akan datang. Gaya kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain karisma atau kemampuan yang luar biasa dari seorang pemimpin, memberikan motivasi yang menginspirasi para bawahan, mendorong berkembangnya intelektual, dan perhatian pada individu. Sebagai hasil dari gaya kepemimpinan transformasional antara lain adalah meningkatnya kinerja karyawan, kelompok, dan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014; Northouse, 2019).

Berbagai hasil riset menemukan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Riset Andriani (2016) pada PT "X" dengan subjek staf administrasi dan kepala bagian sebanyak 57 orang, berhasil membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap

prestasi kerja bawahan. Temuan dari studi Anwar (2018) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Riset ini mengambil subjek 98 karyawan pada PT. Telkom Cabang Banjarmasin.

Arifudin (2020) dengan subjek penelitian 100 pegawai, menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja. Studi ini dilakukan di Badan Koordinasi Koperasi Kredit Daerah Sumatera Selatan. Studi yang dilakukan oleh Cahyandani (2021) dengan responden 63 pegawai, berhasil membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kerja pegawai. Studi ini dilakukan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya.

Nugroho (2019) dari hasil penelitiannya menemukan efek yang positif gaya kepemimpinan transformasional pada prestasi kerja pegawai kontrak. Studi ini mengambil sampel 88 orang karyawan pada PT. Jaya Konstruksi Manggala Pratama. Riset Putra et al. (2021) dengan populasi 50 karyawan hotel Ashofa Sidoarjo, menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada hasil kerja karyawan positif. Temuan dari riset Pratama & Rivai (2021) menunjukkan adanya efek positif dan signifikan kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Riset ini dilakukan pada 185 staf Cafe dan Restoran di kota Padang.

Penelitian Ramadhani & Indawati (2021) membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja pegawai. Studi ini dilakukan dengan subjek 34 pegawai CV. SKM Indonesia. Pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional pada prestasi kerja juga ditemukan dari studi Putra Rustamaji et al. (2017). Riset dilakukan pada para guru tetap Sekolah Menengah Kejuruan swasta di kota Jakarta Timur. Adapun hipotesis yang diajukan dalam studi ini yaitu:

H1. gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi pada Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah prediktor lain yang menentukan prestasi kerja karyawan. Segala sesuatu yang diperoleh seorang karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka pada organisasi atau perusahaan disebut dengan kompensasi. Kompensasi yang dikelola dengan tepat akan membantu pencapaian tujuan perusahaan, dan sebaliknya kompensasi yang dikelola dengan tidak tepat dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Kompensasi dapat berbentuk finansial maupun nonfinansial (Ardana, Mujiati, & Utama, 2012).

Kompensasi yang diterima oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja mereka (Mangkunegara, 2017; Tsauri, 2014). Berbagai hasil riset menemukan adanya efek kompensasi terhadap prestasi kerja secara signifikan.

Temuan dari studi Ebeneser & Safuan (2021) menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh pada hasil kerja karyawan secara positif dan signifikan. Studi ini mengambil subjek 60 orang staf yang bekerja di PT. XYZ. Riset dengan sampel 119 pegawai pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di desa Wisata Bobung, kabupaten Gunung Kidul, provinsi DIY, berhasil membuktikan pengaruh positif kompensasi pada efektivitas kerja.

Hasibuan (2019) dalam risetnya menemukan adanya efek yang positif dan signifikan kompensasi pada kinerja staf PT. Herfinta Aek Batu, kecamatan Torgamba, kabupaten Labuhanbatu Selatan. Riset dengan sampel 70 karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates, Jember menunjukkan pengaruh kompensasi pada karyawan adalah positif dan signifikan. Riset ini dilakukan oleh Ihsan et al. (2018). Studi Eka Nurcahyati et al. (2016) menemukan adanya pengaruh kompensasi pada kinerja karyawan. Riset ini dilakukan di PT. HP. Metals Indonesia, Ngoro, Mojokerta dengan responden tenaga kontrak.

Hasil penelitian Nurlita et al. (2020) menemukan adanya pengaruh yang signifikan efek kompensasi pada prestasi kerja pegawai. PT. Pelabuhan Indonesia II Cabang Cirebon, adalah lokasi dilakukannya riset ini dengan responden 58 orang pegawai. Setiawan & Bagia (2021) juga menemukan adanya pengaruh kompensasi pada hasil kerja karyawan secara positif, dengan populasi 32 orang karyawan.

Riset yang dilakukan oleh Sugiono et al. (2021) berhasil membuktikan pengaruh kompensasi pada kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Studi ini mengambil subjek 113 pegawai Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, Kementerian Pertanian (Pusdatin kementan Republik Indonesia).

Sulaeman et al. (2021) berhasil membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi pada kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil populasi 61 karyawan pada PT. Primacipta Graha Sentosa di Jakarta. Pengaruh kompensasi pada prestasi kerja karyawan secara positif dan signifikan adalah temuan dari riset Susanto (2016), yang dilakukan pada staf Koperasi simpan pinjam di kota Palembang dengan responden 100 orang karyawan. Sedangkan penelitian Susetyo (2017) dengan populasi penelitian 100 pegawai negeri sipil pada DPPKAD Kabupaten Kebumen, menemukan adanya pengaruh signifikan kompensasi pada prestasi pegawai. Rumusan hipotesis dalam riset ini adalah H2. kompensasi berpengaruh pada kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Karyawan nonstruktural yang bekerja di Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta, sebanyak 100 orang dijadikan sebagai populasi dalam penelitian ini. Oleh sebab itu penelitian ini disebut sebagai studi sensus atau studi populasi (Arikunto, 2010).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji teori dengan cara melakukan investigasi hubungan antar variabel, dan datanya berupa angka-angka, serta dianalisis dengan statistik, sehingga pendekatan yang digunakan adalah penelitian kuantitatif (Creswell, 2014). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan dan kompensasi yang disebut sebagai variabel prediktor atau independen, serta kinerja karyawan sebagai variabel kriteria atau konsekuen.

Secara khusus gaya kepemimpinan dalam studi ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional diartikan sebagai gaya yang dilakukan seorang pemimpin untuk mengubah para bawahannya agar mengejar tujuan

organisasi daripada tujuan individual (Kreitner & Kinicki, 2014). Gaya kepemimpinan transformasional yang dinilai atau dipersepsikan oleh karyawan adalah gaya kepemimpinan manajer toko Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta. Motivasi inspirasional, pengaruh ideal, pertimbangan individu, dan stimulasi intelektual adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional (Kreitner & Kinicki, 2014; Northouse, 2019).

Definisi kompensasi dalam penelitian ini yaitu semua penghargaan yang diperoleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka pada perusahaan. Kompensasi diukur dengan empat indikator yaitu gaji pokok, insentif, pesangon, dan tunjangan hari raya (Al Fajar & Heru, 2013; Sinambela, 2016).

Sementara itu hasil kerja yang berhasil dicapai oleh seorang karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya, adalah definisi kinerja karyawan dalam studi ini (Mangkunegara, 2017). Kinerja karyawan diukur dengan empat indikator yaitu target, kecepatan, ketelitian, dan kerjasama.

Skala Likert digunakan sebagai skala pengukuran dalam penelitian ini. Adapun skor yang digunakan adalah: sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), netral (skor 3), tidak setuju (skor 2), dan sangat tidak setuju (skor 1).

Kuesioner dalam penelitian ini, digunakan sebagai metode untuk mengumpulkan data. Pertanyaan dalam kuesioner bersifat tertutup, yang artinya subjek atau responden diminta untuk memilih salah satu alternatif jawaban dari pernyataan atau pertanyaan yang diberikan oleh peneliti (Sugiyono, 2013). Selanjutnya data yang berhasil dikumpulkan akan dianalisis dengan regresi berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah 100 orang karyawan Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta. Data yang berhasil dikumpulkan dari responden tersebut, selanjutnya dianalisis dengan regresi berganda. Berikut ini akan disajikan hasil uji validitas, uji reliabilitas, karakteristik responden, statistik deskriptif, hasil analisis regresi berganda, uji

asumsi klasik, dan pengujian hipotesis.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Kriteria uji validitas didasarkan pada nilai signifikansi. Jika tingkat signifikansi hasil koefisien korelasi Pearson lebih kecil dari 0,05 maka item-item dinyatakan valid dan sebaliknya (Mustafa, 2013). Tabel 1 berikut menyajikan hasil uji validitas.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

No.	Uji Validitas			
	Variabel	Item	Sig.	Ket.
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,000	Valid
		X1.2	0,000	Valid
		X1.3	0,000	Valid
		X1.4	0,000	Valid
2	Kompensasi (X2)	X2.1	0,000	Valid
		X2.2	0,000	Valid
		X2.3	0,000	Valid
		X2.4	0,000	Valid
3	Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,000	Valid
		Y2	0,000	Valid
		Y3	0,000	Valid
		Y4	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Item-item dari variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2), dan kinerja karyawan (Y), berdasarkan hasil uji validitas, memiliki tingkat signifikansi dari koefisien korelasi Pearson sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari 0,05, oleh sebab itu item-item dari ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Uji selanjutnya adalah uji reliabilitas. Dasar dari uji reliabilitas adalah nilai Cronbach Alpha. Apabila nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,70 maka variabel dinyatakan reliabel (Ghozali, 2016). Tabel 2 berikut menyajikan hasil uji reliabilitas.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Uji Reliabilitas		
	Variabel	Cronbach's Alpha	Ket.
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,927	Reliabel
2	Kompensasi (X2)	0,843	Reliabel

No.	Uji Reliabilitas		
	Variabel	Cronbach's Alpha	Ket.
3	Kinerja_Karyawan (Y)	0,857	Reliabel

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, tampak bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2), dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,70. Oleh karena itu semua konstruk atau variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 100 orang karyawan, yang dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Tabel 3 meringkas karakteristik responden dalam penelitian ini.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	24	24%
	Perempuan	76	76%
Usia	16-20 Tahun	10	10%
	21-25 Tahun	56	56%
	26-30 Tahun	22	22%
	31-35 Tahun	3	3%
	> 36 Tahun	9	9%
	Masa kerja	1-3 Tahun	51
4-6 Tahun		31	31%
> 6 Tahun		18	18%
Total		100	100%

Sumber: data diolah

Responden berdasarkan jenis kelamin, tampak bahwa laki-laki berjumlah 24 orang dan perempuan 76 orang. Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan yaitu sebesar 76%.

Berdasarkan usianya, responden dengan usia antara 16 sampai dengan 20 tahun ada 10 orang, usia antara 21-25 ada 56 orang, usia antara 26 sampai 30 tahun ada 22 orang, usia antara 31 sampai 35 tahun ada 3 orang, dan usia di atas 36 tahun sebanyak 9 orang. Responden

dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan usia antara 21 sampai dengan 25 tahun yaitu sebesar 56%.

Berdasarkan masa kerja responden, karyawan dengan masa kerja antara 1 sampai dengan 3 tahun sebanyak 51 orang, masa kerja antara 4 sampai 6 tahun ada 31 orang, dan masa kerja lebih dari 6 tahun sebanyak 18 orang. Responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan masa kerja antara 1 sampai dengan 3 tahun yaitu sebesar 51%.

Statistik Deskriptif

Deskripsi atau gambaran mengenai suatu data, ditunjukkan dalam statistik deskriptif. Statistik deskriptif yang disajikan dalam penelitian ini akan memberikan deskripsi tentang nilai minimum, maksimum, *mean* (rata-rata), dan standar deviasi (Ghozali, 2016). Hasil statistik deskriptif dalam riset ini disajikan dalam Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	100	5.00	20.00	15.7400	2.52910
Kompensasi (X2)	100	7.00	20.00	15.8500	2.81186
Kinerja Karyawan (Y)	100	12.00	20.00	16.3800	2.18711
Valid N (listwise)	100				

Sumber: data diolah

Hasil statistik deskriptif dengan responden 100 orang karyawan menunjukkan bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai minimum sebesar 5,00, maksimum 20,00, mean 15,7400, dan standar deviasi 2,52910. Kompensasi memiliki nilai minimum sebesar 7,00, maksimum 20,00, mean 15,8500, dan standar deviasi 2,81186. Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan, memiliki nilai minimum sebesar 12,00, maksimum 20,00, mean 16,3800, dan standar deviasi 2,18711.

Analisis Regresi Berganda

Regresi berganda, digunakan sebagai alat untuk analisis data. Dalam penelitian ini persamaan regresi berganda diformulasikan sebagai berikut: $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Y = kinerja karyawan

b_0 = konstanta

b_1 = koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional

X_1 = gaya kepemimpinan transformasional

b_2 = koefisien regresi kompensasi

X_2 = kompensasi

Hasil dari analisis regresi berganda, disajikan dalam Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
1 (Constant)	7.368	1.185	6.216	.000
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	.366	.085	4.298	.000
Kompensasi (X ₂)	.205	.077	2.680	.009
F	29.566			.000 ^b
R	.615 ^a			
R Square	.379			
Adjusted R Square	.366			

a. *Dependent Variable:* Kinerja_Karyawan (Y)

b. *Predictors:* (Constant), Kompensasi (X₁), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₂)

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil analisis, tampak bahwa koefisien determinasi (*adjusted R square*) bernilai sebesar 0,366, yang artinya variasi kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi adalah sebesar 36,6%, sedangkan sisanya 63,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model dalam penelitian ini.

Hasil analisis uji statistik F menunjukkan nilai F hitung sebesar 29,566 dan signifikansi 0,000. Berdasarkan uji statistik F, maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan, karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Jadi model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan, atau dengan kata lain variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh pada kinerja

karyawan.

Berdasarkan hasil uji statistik t, tampak bahwa semua variabel independen signifikan karena nilainya lebih kecil dari 0,05. Hal ini ditunjukkan oleh tingkat signifikansi baik untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional maupun kompensasi sebesar 0,000. Artinya gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, dengan persamaan: $Y = 7,368 + 0,366X_1 + 0,205X_2$

Persamaan regresi tersebut dapat diartikan sebagai berikut.

1. Nilai konstanta sebesar 7,368, dapat diartikan bahwa apabila variabel independen dianggap konstan, maka rata-rata kinerja karyawan adalah 7,368.
2. Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,366, artinya setiap penambahan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1 satuan, maka akan ada peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,366.
3. Koefisien regresi kompensasi sebesar 0,205, mengandung makna jika ada penambahan kompensasi sebesar 1 satuan, maka akan ada peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,205.

Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang baik harus memenuhi beberapa asumsi agar dapat digunakan untuk memprediksi. Asumsi-asumsi dalam model regresi tersebut, dikenal dengan nama uji asumsi klasik (Santosa, 2015). Ada tiga asumsi yang diuji dalam penelitian ini yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji asumsi yang pertama adalah uji normalitas. Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi variabel residual berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan Kolmogorov Smirnov (KS). Uji normalitas dalam penelitian ini didasarkan pada nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi hasil uji normalitas lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal. Dari hasil uji normalitas ternyata *Asymp. sig. (2-tailed)* nilainya 0,069 lebih besar dari 0,05. Oleh sebab itu data berdistribusi secara normal.

Uji asumsi klasik yang kedua adalah uji

multikolinearitas. Tujuan uji ini adalah untuk menguji ada tidaknya korelasi antar variabel independen. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Dari hasil uji multikolinearitas, menunjukkan bahwa nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10. Jadi dapat dinyatakan bahwa tidak ada multikolinearitas pada variabel independen dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

Uji asumsi klasik yang terakhir adalah uji heteroskedastisitas. Tujuan dari uji ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya adalah sama, maka terjadi homoskedastisitas, dan sebaliknya apabila berbeda maka terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji glejser.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa semua variabel independen tidak signifikan, artinya semua variabel independen tidak memiliki pengaruh pada AbsUi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi semua variabel independen lebih besar dari 0,05. Oleh sebab itu tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Tingkat signifikansi digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dalam riset ini. hipotesis nul (H_0) ditolak apabila tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan hipotesis nul (H_0) diterima apabila tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Adapun pengujian hipotesis 1 dan hipotesis 2 diuraikan sebagai berikut.

1. Pengujian hipotesis 1

- a. H_0 : gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.
- b. H_1 : gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.
- c. Kesimpulan: gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil

dari 0,05. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji statistik t, oleh sebab itu H_0 ditolak. Jadi gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, sebagaimana yang dinyatakan dalam hipotesis 1, didukung dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1, maka temuan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

2. Pengujian hipotesis 2

- a. H_0 : kompensasi tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.
- b. H_2 : kompensasi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.
- c. Kesimpulan: kompensasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,009 lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji statistik t, oleh sebab itu H_0 ditolak. Jadi kompensasi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, sebagaimana yang dinyatakan dalam hipotesis 2, didukung dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2, maka temuan dari penelitian ini adalah kompensasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan

Pengujian terhadap hipotesis 1 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional bernilai positif yaitu sebesar 0,366 yang dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional tinggi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Gaya kepemimpinan transformasional akan mengubah para pengikutnya dengan menciptakan perubahan, dalam hal tujuan, nilai-nilai, kepercayaan, dan aspirasi mereka. Faktor-faktor dari gaya kepemimpinan transformasional meliputi pengaruh yang ideal atau karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Sebagai hasil dari gaya kepemimpinan transformasional antara lain adalah meningkatnya kinerja karyawan (Kreitner & Kinicki, 2014; Northouse, 2019).

Hasil penelitian ini konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Andriani (2016), Anwar (2018), Arifudin (2020), Cahyandani (2021), Nugroho (2019), Putra et al. (2021), Pratama & Rivai (2021), Ramadhani & Indrawati (2021), dan Putra Rustamaji et al. (2017), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Sementara itu hasil pengujian terhadap hipotesis 2 menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Koefisien regresi kompensasi bernilai positif yaitu sebesar 0,205, yang artinya apabila kompensasi naik maka kinerja karyawan juga akan naik atau meningkat. Kebijakan kompensasi yang ditetapkan perusahaan secara tepat, akan mendorong karyawan untuk berkinerja lebih optimal, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai (M. S. P. Hasibuan, 2017).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ebeneser & Safuan (2021), Fernanda & Sagoro (2016), Hasibuan (2019), Ihsan et al. (2018), Eka Nurcahyati et al. (2016), Nurlita et al. (2020), Setiawan & Bagia (2021), Sugiono et al. (2021), Sulaeman et al. (2021), Susanto (2016), Susetyo (2017), yang menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN

Ada dua kesimpulan dari hasil penelitian ini, yaitu: (1) gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan; dan (2) kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan.

Penelitian ini juga memiliki banyak keterbatasan. Adapun keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Responden dalam penelitian ini terbatas hanya karyawan nonstruktural yang bekerja di Matahari Department Store Cabang Hartono Mall Yogyakarta. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan responden yang berbeda pada perusahaan yang berbeda pula.

2. Variabel prediktor kinerja karyawan dalam studi ini terbatas hanya gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Secara teoritis, untuk penelitian atau riset berikutnya sebaiknya menginvestigasi variabel antecedent lain, yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya variabel kepribadian, budaya organisasi, komunikasi, kondisi kerja, kualitas kehidupan kerja dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Fajar, S., & Heru, T. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Andriani, D. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. " X " Sidoarjo. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 2(2), 91–102.
<https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1096>
- Anwar, M. (2018). Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(1), 19–36.
<https://doi.org/10.35130/jrimk.v2i1.27>
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). Yogyakarta: Graha ilmu.
- Arifudin, O. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kinerja. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(3), 178–187.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Cahyandani, P. T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan

- Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 19–27. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p19-27>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed* (3rd ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ebeneser, A., & Safuan, S. (2021). Dampak Kompensasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Selama Masa Covid 19 pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 351–364. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i3.4658>
- Eka Nurcahyati, W., Rooswidjajani, R., & Brimantyo, H. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kontrak Bagian Anodizing PT H.P. Metals Indonesia, Ngoro—Mojokerto, Jawa Timur). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 17–24.
- Fernanda, R., & Sagoro, E. M. (2016). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 5(2), 81–95. <https://doi.org/10.21831/nominal.v5i2.11727>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haryono, S. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*. Bekasi: Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, D. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Herfinta Aek Batu Kecamatan Torgamba Kabupaten Labuhanbatu Selatan. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, 6(1), 9–15. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v6i1.14>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Ihsan, N., A. A., & Rozi, A. F. (2018). Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates (RSUK) Jember. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 161–173. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v4i2.1759>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior* (9th ed.). New York: Mc Graw-Hill Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. (12th ed.). New York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustafa, Z. (2013). *Mengurai Variabel Hingga Instrumen*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (Eighth Edition). California: Sage Publishing.
- Nugroho, R. E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stress Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek. *MIX: Jurnal ilmiah Manajemen*, 9(2), 341–354. <https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.007>
- Nurlita, Y., Maryam, S., & Sulistyowati, L. H. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis & Manajemen*, 4(2), 191–200.
- Pratama, R., & Rifai, H. A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Cafe Dan Restoran di Kota Padang. *Jurnal Riset Bisnis*, 4(2), 141–154.
- Putra, B. C., Wijayati, D. T., & Surjanti, J. (2021). *The Effect of Transformational Leadership and Job Involvement on Employee Performance with Intrinsic Motivation as the Mediating Variable*. 9(3), 263–282.

- Putra Rustamaji, A. C., Purwana, D., & Yohana, C. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 148–161. <https://doi.org/10.21009/JPEB.005.2.3>
- Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Santosa, S. (2015). *Mengasai Statistik Parametrik Konsep Dan Aplikasi Dengan Spss*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Setiawan, M. S. A., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 20–28. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.28625>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanti, Y. (2015). *Meraih Kesuksesan Organisasi Dengan Kepemimpinan Manajerial yang Smart Dengan Pendekatan Riset Empiris*. Yogyakarta: UPN Veteran.
- Sudaryono, S. (2014). *Budaya & Perilaku Organisasi*. Jakarta: Lentera Insan Cendikia.
- Sugiono, E., Darmadi, D., & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 132–149.
- Sulaeman, A., Suryani, N. L., Sularmi, L., & Guruh, M. (2021). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primacipta Graha Sentosa di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 137–144. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v4i2.9082>
- Susanto, Y. (2016). Kepemimpinan dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 14(4), 449–470.
- Susetyo, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Fokus Bisnis*, 16(1), 1–20.
- Tewal, B., Adolfini, A., Pandowo, M. H. Ch., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Patra Media Grafindo.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja (Performance Management)*. Jember: STAIN Jember Press.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Jakarta: RajaGrafindo Persada.