

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga produktivitas karyawan meningkat. Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi pada masa sekarang ini dan untuk masa yang akan datang adalah bagaimana mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, inovatif dan mempunyai kreatifitas yang tinggi. Meskipun ini tidak berhubungan langsung dengan keuangan atau pendapatan perusahaan, namun secara tidak langsung dapat berimbas pada kinerja perusahaan. Menurut Syamsuddinor (2014), sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi.

PT. Vivo Bali Indonesia merupakan sebuah perusahaan smartphone ternama yang berasal dari Dongguan, Guangdong, Tiongkok, yang memiliki kantor di Bali bertempat di Jl. Pulau Seram No. 16 Dauh Puri Kelod, Denpasar Barat, Kota Denpasar. Awal masuknya vivo kepasar indonesia pada tahun 2014. Vivo Bali sendiri sudah tersebar di seluruh pelosok kabupaten yang ada dibali, sehingga vivo bali dibagi menjadi beberapa area diantaranya bali kabupaten dan bali kota. Pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian di

bali kota area Denpasar 3. Vivo Bali area Denpasar 3 memiliki 30 karyawan, smartphone merek vivo yang sedang gencar-gencarnya di pasaran Indonesia, sehingga karyawan dituntut untuk dapat meningkatkan produktivitas setiap individu. Penilaian diukur berdasarkan produktivitas penjualan setiap bulannya. Pengukuran produktivitas karyawan dilakukan setiap bulan oleh pihak supervisor. Dalam hal ini karyawan diharapkan mampu menguasai pengetahuan tentang smartphone khususnya vivo agar nantinya bisa compare dengan kompetitor dan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Produktivitas juga mencerminkan etos kerja karyawan yang disana tercermin juga sikap mental yang baik. Dengan demikian baik pengusaha maupun karyawan yang terlibat berupaya meningkatkan produktivitasnya dengan berbagai kebijakan yang secara efisien mampu meningkatkan produktivitas karyawan (Sulaeman 2014). Kemudian, Sedarmayanti (2016:35), yang mengungkapkan bahwa produktivitas merupakan hasil pengukuran kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan. Produktivitas juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai buruh, karyawan, pekerja, yang hakekatnya merupakan asset dalam organisasi. Menurut Gaol (2014:686), produktivitas karyawan merupakan kemampuan untuk menghasilkan sesuatu atau perbandingan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output). Semakin kecil pengorbanan yang diperlukan untuk mencapai penghasilan tertentu dikatakan kurang produktif. Lebih lanjut diungkapkan oleh Gaol, bahwa produktivitas dapat terwujud sebagai prestasi

karyawan tersebut dalam lingkungan kerjanya, sehingga dapat dikatakan Sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hasibuan (2013) menyatakan, "produktivitas adalah perbandingan antara output hasil dengan input masukan. Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu,bahan,tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya". Menurut Sunyoto (2012:203), produktivitas kerja adalah ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara input dan output yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu. Melalui peningkatan produktivitas kerja karyawan diharapkan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi dan dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan. (Wibowo, 2014). Produktivitas kerja merupakan suatu kondisi dimana karyawan pada suatu perusahaan dapat bekerja secara maksimal sehingga hasil produksi yang dicapai dapat sesuai dengan target perusahaan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang memberdayakan para pengikut secara individu untuk mengembangkan kemampuan mereka, dan meningkatkan efektifitas diri karyawannya (Robbins dan Judge, 2015:264). Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan kepemimpinan transaksional (Sunyoto dan Burhanudin, 2015:107). Menurut Lai (2020) Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menyebabkan perubahan

yang diperlukan untuk manajemen yang efektif. Menurut Rivai (2014: 42), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi (Kendra, 2013). Menurut Amirullah (2015:30) “kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Menurut Suharsono (2012), kepemimpinan transformasional merupakan model yang sekarang banyak diperlukan oleh organisasi, terutama organisasi yang sedang mengalami persoalan yang berat. Sedangkan menurut Arsyad, dkk (2015), Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil observasi terdapat fenomena yaitu di area Denpasar 3 dalam mencapai tujuan pimpinan yang terlalu mengedepankan caranya tersendiri dan berasumsi bahwa strategi yang digunakan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, tidak adanya sikap keterbukaan antara atasan dan

bawahan, sehingga atasan membuat suatu strategi berdasarkan sudut pandanganya saja dan merasa apa yang dia pikirkan itu adalah sebuah cara yang tepat sehingga karyawan merasa tidak mampu mengimplementasikan ide-ide tersendiri, karyawan hanya berpatokan dengan apa yang diperintahkan pimpinan (Otokratis). Pimpinan juga tidak mampu memberikan motivasi dan solusi terhadap masalah yang timbul dalam permasalahan yang terjadi di team. Kepemimpinan menjadi faktor pertama dalam meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan. Pada proses ini pemimpin mempunyai peran yang besar dalam menentukan pelaksanaan organisasi suatu perusahaan. Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya Asbari (2020), Setiarlan (2020), Widayanti (2017), Naidah (2016), kepemimpinan transformasional berpengaruh memberikan efek positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Suyitno (2016), menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Faktor lain adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai. Menurut Hasibuan (2017:119), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja karyawan, yaitu rekan kerja, keluarga, dan masyarakat. Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang disumbangkan pada pekerjaannya (Bangun,2012:255). Definisi lain



kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya (Sunyoto,2012:29). Sutrisno (2012:187), kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Juga menurut Rivai dan Sagala (2013:741), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasanya pada perusahaan. Sistem kompensasi yang memadai dan peningkatan produktivitas yang dijalankan berhasil, maka seorang karyawan akan lebih giat dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi. Jadi peneliti dapat menyimpulkan kompensasi merupakan hak segala sesuatu yang disepakati kedua belah pihak baik berupa kompensasi langsung , tidak langsung dan non financial yang didapatkan karyawan atas pekerjaan atau jasa yang dikerjakan karyawan.

Berdasarkan hasil observasi terdapat fenomena yaitu dimana karyawan tidak sesuai jumlah hari kerja dan sistem kompensasi (gaji) karena yang menjadi tolak ukur sebuah gaji pokok bukanlah jumlah hari kerja melainkan total penjualan akhir bulan dan tidak adanya kompensasi yang diberikan perusahaan atas kerja lembur yang dilakukan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan sudah memberikan kompensasi berupa bonus penjualan atas seri apa yang dijual. Namun bonus tersebut tidak bisa lebih dari target 100% dari pencapaian dan tidak adanya kompensasi berupa reward tambahan (insentif) atas pencapaian diatas 100% dari target perusahaan. Sehingga karyawan merasa bingung ketika kondisi seperti karyawan merasa jumlah hari kerja tidak sesuai dengan gaji dikarenakan tolak ukurnya

angka penjualan, sedangkan ketika kondisi rame karyawan tidak bisa mendapatkan hak insentif lebih dari 100% dikarenakan kebijakan perusahaan. Sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak dalam memberi semangat dan motivasi terhadap produktivitas karyawan dalam mencapai target yang diharapkan mampu mencapai tujuan perusahaan. Penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap produktivitas karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya Fitriani (2019), Suhartinah (2018), Fitrianti (2018), Widayanti (2017), pengaruh kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap terhadap produktivitas kerja. Namun penelitian yang dilakukan oleh Suyitno (2016) menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik dan melakukan penelitian untuk mengetahui produktivitas karyawan pada PT. Vivo Bali Indonesia Area Denpasar 3 yang diukur dengan variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi maka penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Vivo Bali Indonesia Area Denpasar 3”.

UNMAS DENPASAR

## 1.2 Pokok Permasalahan

Penelitian Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penilitan yang akan dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti Sebagai refrensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan produktivitas keryawan.
2. Bagi Perusahaan Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan



menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktivitas kerja perusahaan pada PT. Vivo Bali Indonesia Area Denpasar 3

3. Bagi Pihak Lain Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Goal Setting Theory**

Mengacu pada *Locke's model* (Arsanti,2017), goal setting teorhy atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

##### **2.1.2 Theory of Reasoned Action**

*Theory of Reasoned Action* salah satu teori yang biasa menerangkan hubungan antara sikap, minat dan perilaku adalah *theory of reasoned action* yang dikembangkan oleh Fishbein. Seseorang sangat tergantung pada sikap dan norma subyektif atas perilaku. Pada sisi lain keyakinan (*beliving*) atas akibat perilaku sangat mempengaruhi sikap dan norma subjektif. *Theory of Reasoned Action (TRA)* menjelaskan tentang perilaku yang berubah

berdasarkan hasil dari niat perilaku, dan niat perilaku dipengaruhi oleh norma sosial dan sikap individu terhadap perilaku menurut Eagle, dkk (2013:123).

### 2.1.3 Theory Planned of Behavior

*Theory Planned of Behavior (TPB)* atau teori perilaku terencana merupakan teori lanjutan dari *Theory Reasoned Action (TRA)*, kedua teori tersebut memiliki arti dan tujuan yang sama dalam memahami suatu perilaku dan digunakan untuk melengkapi keterbatasan dari *Theory Reasoned Action (TRA)* dalam menangani suatu perilaku. Menurut Ajzen (2012) seseorang yang sudah memiliki niat adalah seseorang yang sudah siap dalam melaksanakan suatu hal atau perilaku tertentu. Berdasarkan *Theory Planned of Behavior (TPB)*, niat seseorang menggambarkan keinginan orang tersebut untuk mencoba dalam menetapkan suatu perilaku tertentu. Niat seseorang dipengaruhi oleh perilaku yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu; *personal attitude (PA)*, *subjective norm (SN)* and *perceived behavioral control (PBC)*. *Personal attitude (PA)* adalah sikap yang memastikan hasil tindakan dari suatu perilaku dengan cara mengevaluasi apakah tindakan perilaku tersebut sudah mengarah ke arah yang positif atau negatif. *Subjective norm (SN)* adalah persepsi masing – masing orang untuk menilai apakah orang lain di lingkungan sekitarnya sudah setuju atau tidak setuju terhadap suatu tindakan perilaku tersebut. *Perceived behavioral control (PBC)* adalah keyakinan seseorang dalam mengontrol suatu perilaku tertentu mengenai mudah atau sulitnya untuk menunjukkan perilaku tersebut.

## **2.2 Produktivitas Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja adalah kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menghasilkan barang atau jasa secara produktif dengan waktu yang singkat dan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Sedarmayanti (2016:35), yang mengungkapkan bahwa produktivitas merupakan hasil pengukuran kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan. Produktivitas juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai buruh, karyawan, pekerja, yang hakekatnya merupakan asset dalam organisasi.

Produktivitas fisik diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan produktivitas nilai diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel yang harus diukur, juga alat ukur yang digunakannya sangat bervariasi.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Produktivitas manusia sering disebut sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin. Maka produktivitas harus ditingkatkan dengan berbagai faktor sebagai berikut menurut Danang (2015 : 37) :

1. Kemampuan Yaitu kecakapan yang dimiliki oleh seseorang baik dari pengetahuan yang didapat, atau keterampilan yang dimilikinya.
2. Situasi dan keadaan lingkungan Faktor ini biasanya menyangkut fasilitas atau keadaan dimana semua karyawan dapat bekerja dengan baik dan tenang.
3. Motivasi Setiap tenaga kerja perlu diberikan motivasi dalam usaha meningkatkan produktivitas. Dimana motivasi adalah unsur pendorong kegiatan seseorang kearah tujuan tertentu.
4. Upah Upah atau gaji minimum yang tidak sesuai dengan peraturan maka akan dapat menyebabkan Produktivitas Kerja karyawan menurun.
5. Tingkat pendidikan Latar belakang pendidikan dan pelatihan dari tenaga kerja akan mempengaruhi Produktivitas Kerja, dimana hal ini merupakan suatu investasi di bidang sumber daya manusia. Dan tingkat pendidikan harus selalu ditingkatkan, baik melalui jalur pendidikan formal atau informal

### **2.2.3 Pengukuran Produktivitas Kerja**

Pengukuran merupakan bagian dari integral proses manajemen produktivitas. Status produktivitas sebagai isu strategis bagi organisasi menganjurkan bahwa monitoring merupakan hal yang penting. Menurut Wibowo (2015 : 110) terdapat 4 pengukuran produktivitas :

1. Membangun kepedulian Sistem pengukuran yang sangat kelihatan dan sering disesuaikan membantu menjaga fokus organisasi dan



mengkomunikasikan minat dan kepentingan manajemen tentang produktivitas.

2. Mengukur masalah dan peluang Ukuran produktivitas memfasilitasi identifikasi dari bidang dimana perhatian manajemen diperlukan. Kondisi produktivitas mendatar atau menurun hanya dapat dipastikan melalui suatu ukuran.
3. Mengusahakan mekanisme umpan balik tanpa umpan balik, organisasi atau perusahaan tidak dapat belajar dan memperbaiki. Dengan umpan balik pekerja dapat menikmati perasaan penyelesaian, dapat belajar dari keberhasilan dan dapat dimotivasi untuk mengatasi masa ketidakcukupan kinerja.
4. Memfasilitasi integrasi Pengukuran produktivitas juga harus diintegrasikan ke dalam sistem penganggaran dan perencanaan organisasi

#### **2.2.4 Indikator Produktivitas Kerja**

Menurut Hartatik (2014 : 219) menyatakan indikator produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

1. Tingkat Perolehan Hasil

Bahwa produktivitas adalah kemampuan seseorang dalam menghasilkan barang dan jasa. Berdasarkan dari pendapat tersebut, dengan adanya produktivitas kerja karyawan yang rendah, otomatis hasil produksi barang atau jasa akan menurun, sehingga target produksi tidak tercapai.

2. Kualitas yang dihasilkan.

Dalam kegiatan menghasilkan produk, perusahaan berusaha agar produk tersebut mempunyai kualitas yang baik. Sebab, apabila produk yang dihasilkan kurang baik, produktivitas karyawan akan menurun.

### 3. Tingkat Kesalahan.

Salah satu penyebab dari turunnya produktivitas karyawan dalam menghasilkan produk adalah tingkat kesalahan. Sebab, apabila tingkat kesalahan tinggi, maka produktivitas akan rendah.

### 4. Waktu yang dibutuhkan.

Kegiatan proses produksi menentukan waktu yang cukup. Sebab, apabila waktu yang diberikan untuk menghasilkan produk kurang, yang dihasilkan juga sedikit, sehingga target produksi tidak tercapai.

## 2.3 Kepemimpinan Transformasional

### 2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang memberdayakan para pengikut secara individu untuk mengembangkan kemampuan mereka, dan meningkatkan efektifitas diri karyawannya (Robbins dan Judge, 2015:264). Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin kharismatik yang senantiasa menginspirasi para bawahannya sehingga mampu untuk mengembangkan potensi dan minat mereka sendiri dengan menjunjung tinggi nilai moral dan memiliki pandangan jauh ke depan untuk berkomitmen dalam rangka menuju visi bersama.

### 2.3.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Ancok,2016), bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional terdiri dari:

1) Charismatic Leadership

Pemimpin transformasional yang memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada bawahan.

2) Inspirational motivation

Pemimpin transformasional yang mampu untuk membangkitkan semangat bawahannya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugasnya.

3) Belief

Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan yang tepat dan berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para bawahannya.

4) Intellectual Stimulation

Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimullstimull intelektual kepada para bawahannya, mampu mendorong para bawahannya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah.

5) Individualized Consideration

Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para bawahannya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaaur dengan bawahannya, bersahabat, dekat, mampu memperlakukan bawahannya dengan baik.

### **2.3.3 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana berikut (Lencioni, 2012: 254).

#### **1. Simplifikasi**

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan memiliki arah yang jelas menjadi hal pertama yang penting untuk di implementasikan.

#### **2. Motivasi**

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan. Ketika pemimpin transformasional mampu menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada setiap pengikutnya.

#### **3. Fasilitasi**

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual.

#### 4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggungjawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Sebuah organisasi yang efektif dan efisien setiap anggota harus mengantisipasi dan merespon segala bentuk perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

#### 5. Mobilitas

Pengeralahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

#### 6. Sikap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradig baru yang positif.

#### 7. Tekad

Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sampai akhir dengan baik dan tuntas.



### **2.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Variabel kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikator menurut Robbins (2010:263):

1. Kharisma, dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
2. Motivasi Inspiratif, Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama.
3. Stimulasi Intelektual, Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.
4. Perhatian yang Individual, Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati.

## **2.4 Kompensasi**

### **2.4.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan

mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

#### **2.4.2 Jenis - Jenis Kompensasi**

Terdapat banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai dan Ella (2011:358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut.

##### **1. Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a) Kompensasi finansial langsung. Terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif
- b) Kompensasi finansial tidak langsung. Terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

##### **2. Kompensasi Non Finansial**

Kompensasi non finansial terdiri atas karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

### 2.4.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2017:120), antara lain sebagai berikut:

a) 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 yang disepakati.

b) Kepuasan kerja

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

c) Pengadaan Efektif

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

d) Motivasi

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

e) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relative kecil.

f) Disiplin

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

g) Pengaruh Serikat Buruh

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

h) Pengaruh Pemerintah

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

#### 2.4.4 Asas-asas Kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan berdasarkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan dan faktor eksternal eksistensi yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2016:122).

1. Asas Adil

Adil bukan berarti kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan besarnya adalah sama. Namun kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan besarnya disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

## 2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus bisa memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum dan faktor eksternal konsistensi.

Prinsip kompensasi yang harus dipenuhi adalah layak dan adil, adil tapi tidak layak bukanlah kompensasi yang baik, sebaliknya layak tapi tidak adil hanya akan membuat masalah baru di kalangan karyawan tersebut. Kompensasi yang diberikan juga harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, pada prinsipnya jangan lebih besar pasak dari pada tiang.

### 2.4.5 Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawannya. Hasibuan (2012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu :

1. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
2. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
3. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
5. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.



## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang menyangkut pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap produktivitas kerja menunjukkan hasil yang beragam sebagai berikut :

1. Elronny (2021), pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Melati Soeroza Indah Perdana. Hasil penelitian menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Henny (2019), pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan burnout berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Asia Kemasan Cantik Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, kompensasi dan burnout berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Sawitri (2019), pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan divisi terminal jambud PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional , disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Burhan (2019), pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Kesmasindo Mada Nusantara. Hasil penelitian menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif

terhadap produktivitas kerja. Sedangkan variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

5. Sanjaya (2018), pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan BUMN Padang. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Suhartinah (2018), pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan pada Industri Rumah Congo, Sedayu , Bantul, Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan variabel kompensasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
7. Widayanti (2017), pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Hanken Indonesia Cibitung. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Elyanto (2017), pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan good corporate governace terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, kompensasi dan corporate berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

9. Cahyani (2017), pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Central Kuta Money Exchange. Hasil penelitian menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
10. Suyitno (2016), pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menggunakan teknik analisis data regresi linear berganda menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

