

## **Peranan Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan**

Iryani✉

STIE Wira Bhakti Makassar

### **Abstrak**

Kinerja karyawan dapat dioptimalkan jika pemimpin memiliki kemampuan untuk berani melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai agen perubahan di perusahaan. Begitu pula dengan kebijakan skema kompensasi yang adil dan objektif dianggap mampu membuat karyawan lebih produktif dan bekerja secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Jenis data penelitian menggunakan data kuantitatif, sedangkan sumber data adalah data primer yang berasal dari 35 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan pemberian kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap skema pemberian kompensasi yang berbasis kinerja.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Kinerja

### **Abstract**

*Employee performance can be optimized if the leader has the ability to dare to make changes for the better. Transformational leadership style is considered as a change agent in the company. Likewise, a fair and objective compensation scheme policy is considered capable of making employees more productive and working optimally. This study aims to determine the effect of compensation and transformational leadership on performance. This type of research data uses quantitative data, while the data source is primary data from 35 respondents. The data analysis method used is multiple linear regression analysis. The results showed that transformational leadership had a significant effect on employee performance and the provision of compensation had no effect on employee performance. This shows that companies need to evaluate performance-based compensation scheme.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Compensation, Performance.

Copyright (c) 2022 Iryani

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [irhy.ok@gmail.com](mailto:irhy.ok@gmail.com)

## **PENDAHULUAN**

Adanya pandemi covid 19 berdampak pada semua settor, termasuk PT AXA Financial Indonesia merupakan perusahaan asuransi dengan fokus bisnis pada asuransi jiwa dan asuransi kesehatan konvensional dan syariah (Unit Syariah). PT AXA Financial Indonesia

menawarkan solusi perlindungan bagi perseorangan maupun korporasi dalam bentuk asuransi jiwa dan asuransi umum melalui jalur multidistribusi yaitu bancassurance, keagenan, broker, digital dan telemarketing serta manajemen aset. Namun ditengah situasi pandemi PT. AXA Financial Indonesia tetap mengupayakan kepuasan konsumen sebagai salah satu perencanaan strategiknya. Nasabah akan terpuaskan jika pelayanan yang diberikan sesuai bahkan melebihi harapan. Oleh karena itu untuk memberikan pelayanan yang prima agar dapat memuaskan konsumen, maka sumber daya yang dimiliki khususnya karyawan diharuskan memiliki kinerja yang optimal. Penilaian kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Hal itu karena sumber daya manusia yang tinggi tergantung pada pemikiran atau pengetahuan yang dimiliki manusia, (Yulianto dan Iryani, 2021). Pemanfaatan dan peningkatan sumber daya manusia ditujukan bukan saja untuk meningkatkan mutu manusia secara individual seperti peningkatan kesehatan dan pendidikan, akan tetapi juga ditujukan pada peningkatan kinerja yang efektif dan efisien serta menjadi tenaga kerja yang memiliki produktifitas yang tinggi dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasinya (Lian, 2017). Jadi setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan tujuan perusahaan dapat tercapai (Rismawati dan Saluy, 2018). Agar karyawan menghasilkan kinerja yang diharapkan salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan dengan manajemen kompensasi. PT Axa Financial Indonesia di masa pandemi transisi ke *new normal* telah berupaya menerapkan skema kompensasi yang membuat karyawan tetap produktif dan berkinerja. Kompensasi yang diberikan tentunya harus terukur sehingga perlu adanya penilaian kinerja secara adil dan obyektif.

Manajemen kompensasi adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi yang membantu organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen. Pentingnya pemberian kompensasi sebagai salah satu cara yang dilakukan agar pegawai mempunyai tanggung jawab. Hasil penelitian Rizqy dan Ngatno (2016) menyimpulkan bahwa kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung yaitu gaji, upah, insentif dan kompensasi tidak langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka kinerja karyawan akan tinggi. Adanya kompensasi yang diberikan sesuai dengan kemampuan, tepat waktu dalam pembayaran, besarnya bonus dan tunjangan memberikan manfaat terhadap pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Demikian pula temuan Pramita dkk (2020); Irawan (2018) yang menyatakan kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pemberian kompensasi membuat perusahaan akan mendapatkan pegawai yang bersedia bekerja dan menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, sebaliknya pegawai akan merasa pemberian kompensasi sebagai penghargaan atas kerja yang telah dilaksanakan. Tetapi hal ini berbanding terbalik dengan temuan Sholihin dan Arida (2021).

PT Axa Financial Indonesia sebagai salah satu perusahaan asuransi jiwa terbesar di Indonesia berupaya menghadapi krisis pandemi covid-19 dengan menyusun tujuan dan strategi yang tetap dapat mengembangkan dan mentransformasikan perusahaan serta menjaga karyawan dan nasabahnya. Selain kebijakan skema kompensasi yang dibuat, kinerja karyawan yang optimal perlu juga didukung oleh adanya motivasi yang bersumber dari sumber daya manusia yang berkualitas diantaranya sumber daya yang berjiwa pemimpin, yang dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik, khususnya dalam penanggulangan masalah yang relatif sulit. Kearifan seorang pemimpin dibutuhkan dalam mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik (Eroy, 2018)..

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu yang ditetapkan. Seseorang bisa memperoleh peran pemimpin hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut. Peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sangatlah penting bagi kemajuan organisasi. Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Terdapat hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan yang dianut oleh organisasi dengan kinerja (Rismawati dan Saluy, 2018; Khairizah dkk., 2016). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan atau cara individu memimpin di dalam suatu lembaga atau organisasi maka hasil kinerja yang dihasilkan juga akan semakin baik. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (Sadikin dkk., 2020). Peran kepemimpinan merupakan tokoh sentral dalam menjalankan perusahaan, oleh sebab itu seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada stafnya agar dapat meningkatkan kinerja untuk kemajuan perusahaan. Seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Perilaku pemimpin pada dasarnya terkait dengan proses kerjasama yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Selain itu tugas pemimpin adalah mendorong bawahannya agar memiliki kompetensi melalui pelatihan-pelatihan dan dukungan, serta mengkondisikan bawahan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam mengantisipasi tantangan dan peluang untuk bekerja di bawah kondisi mandiri. Jadi keberhasilan dalam pencapaian sasaran kelompok (perusahaan) sangat tergantung pada peran pemimpinnya. Semakin handal pemimpin melaksanakan perannya, tentunya semakin cepat tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Sedangkan penerapan kepemimpinan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya berbeda tergantung pada perilaku gaya pemimpin (Latief, 2015). Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka pegawai akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan (Gani, 2020). Pemimpin bisa efektif dan tidak efektif dalam situasi tertentu. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dibutuhkan kemauan untuk belajar bagaimana melatih pemimpin secara efektif, namun juga menciptakan lingkungan organisasi yang pemimpinnya mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin (Badu dan Djafri, 2017). Menurut Fiedler (dalam Eroy, 2018), ada

dua cara untuk meningkatkan efektivitas pemimpin. Pertama, mengganti pemimpin tersebut agar sesuai dengan situasi yang ada. Misalnya, apabila situasi kelompok dinilai sangat tidak menguntungkan tetapi saat tersebut sedang dipimpin oleh seorang manajer yang berorientasi hubungan, kinerja kelompok dapat ditingkatkan dengan mengganti manajer tersebut dengan seorang manajer lain yang berorientasi tugas. Kedua, mengubah situasi agar sesuai dengan sang pemimpin. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara melakukan restrukturisasi tugas atau meningkatkan atau mengurangi kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mengontrol berbagai faktor seperti kenaikan gaji, promosi, dan tindakan disipliner. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang umumnya digunakan yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mengubah norma dan nilai, yang selanjutnya membantu anggota organisasi dalam meningkatkan kinerja individu (Waldman dan Atwater, 1994 ; Jung dan Avolio, 2000). Selain itu, kepemimpinan transformasional merangsang pemikiran intelektual yang mendorong karyawan untuk berpikir, dengan demikian karyawan menjadi lebih siap untuk mencapai visi organisasi secara efektif. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada pegawai sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi. Jadi kinerja karyawan hanya dapat dioptimalkan bilamana pemimpin memiliki kemampuan untuk berani melakukan perubahan (transformasi) kearah yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan sikap percaya, menghargai, mengagumi, loyalitas dan motivasi kerja pada bawahan.

Efektivitas kepemimpinan transformasional telah banyak diuji dalam penelitian teoritis dan empiris yang keterkaitan dengan peningkatan kinerja. Hasil penelitian Gani (2020); Dewi dan Riana (2019); Rivai (2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa ketika karyawan telah diperlakukan dengan baik oleh pemimpinnya, maka karyawan akan loyal dan dapat berkinerja lebih baik. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seseorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan/individu dengan organisasi/perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada proses perubahan persepsi, sikap dan perilaku bawahan ke arah peningkatan kinerja yang lebih baik. Adanya fenomena sebelumnya, maka perlu adanya kajian yang lebih lanjut terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dikarenakan adanya temuan yang masih inkonsisten. Adapun tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## LITERATURE REVIEW

### a. Kinerja

Penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja adalah suatu hasil dari kerja karyawan yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang di organisasi, sesuai dengan wewenang masing-masing sehingga dapat tercapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja sering dipakai sebagai dasar bagi kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi berbasis kinerja merupakan salah satu jawaban untuk peningkatan kinerja individu pegawai yang diharapkan dapat memberikan kepuasan kerja yang akhirnya juga akan mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai (Iryani dkk., 2022). Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau karyawan adalah bentuk pertanggungjawaban kepada organisasi dan publik. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Agar setiap orang bisa berkinerja tentunya ada berbagai faktor yang mempengaruhi. Menurut Kasmir (2016) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu dalam sebuah organisasi diantaranya yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan stres kerja.

#### **b. Kompensasi**

Kompensasi merupakan hak pegawai yang harus diterima sebagai imbalan setelah menyelesaikan kewajiban-kewajibannya. Kompensasi penting bagi pegawai dan juga bagi organisasi. Kompensasi bagi pegawai menentukan gaya hidup, status dan harga diri. Penetapan kompensasi harus dilakukan secara logis dan rasional agar mendorong motivasi dan produktivitas pegawai. Biasanya program kompensasi terdiri dari gaji pokok dan insentif jangka pendek maupun jangka panjang, dimana elemen insentif bergantung pada kombinasi ukuran kinerja (Epstein dan Roy, 2005). Irawan (2018) menyatakan kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pemberian kompensasi membuat perusahaan akan mendapatkan pegawai yang bersedia bekerja dan menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, sebaliknya pegawai akan merasa pemberian kompensasi sebagai penghargaan atas kerja yang telah dilaksanakan. Menurut Chong dan Leung (2018) pentingnya desain skema kompensasi di perusahaan bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan dan efektivitas organisasi yang lebih tinggi. Skema kompensasi memainkan peran penting dalam kontrol organisasi, (Webb dkk., 2013). Tujuan kompensasi menurut Marnis dan Priyono (2008) meliputi; (1) Ikatan kerja sama, melalui pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dan buruh, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedang pengusaha wajib membayar kompensasi yang disepakati. (2) Kepuasan kerja dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan diperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diembannya. (3) Stabilitas karyawan dengan program kompensasi yang berdasar prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil. 4. Peningkatan disiplin pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berdampak

Hasil penelitian Elsayed dan Elbardan (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kompensasi eksekutif dengan kinerja perusahaan. Temuan ini terkait dengan model pembayaran- kinerja yang sejalan dengan pendekatan teori agensi dimana CEO dan eksekutif diberi kompensasi atas manfaat dari tindakannya berdasarkan tingkat kinerja perusahaan

sebelumnya. Konflik keagenan dapat diselesaikan antara agen (manajer) dan pemilik dengan skema kompensasi yang menghubungkan kinerja perusahaan dengan kompensasi (Hüttenbrink dkk., 2014). Struktur kompensasi dapat juga memotivasi eksekutif untuk membatasi risiko yang pada gilirannya meningkatkan nilai perusahaan. Hal yang sama dibuktikan oleh (Harymawan dkk., 2020) bahwa keberadaan komite remunerasi terkait dengan paket remunerasi yang efektif mendorong karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya dan kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### c. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional awalnya diperkenalkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bass (1985) dan Avolio (1988), (dalam Majeed dkk., 2017). Teori Kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) (dalam Mahdikhani dan Yazdani, 2020) mempunyai empat dimensi yaitu *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation* dan *individualized consideration* menggambarkan pemimpin yang menjadi model kuat bagi pengikut mereka. (1) *Idealized influence*; menggambarkan pemimpin menjadi model kuat bagi pengikutnya, kebanggaan, karisma, kesetiaan, dan rasa hormat dari para pengikut kepada pemimpin. (2) *Intellectual stimulation*; stimulasi intelektual atau persuasi subjektif memainkan peran penting dalam perubahan organisasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mendorong pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif. Stimulasi intelektual sebagai *motivator* bagi pengikut untuk berpikir tentang keyakinan, nilai-nilai dan menjadi sadar akan masalah dan solusinya. Melalui stimulasi intelektual, kepemimpinan transformasional mempromosikan kemampuan pengikutnya untuk memahami sifat masalah organisasi. (3) *Inspirational motivation*; merepresentasikan pemimpin sebagai karakter yang mendorong pengikut untuk menunjukkan perilaku yang tepat melalui inspirasi. Motivasi inspirasional diawali dengan memotivasi pengikut melalui emosi mereka. (4) *individualized consideration*; memberikan pertimbangan dan perhatian dengan melatih perilaku dan interaksi dengan bawahan agar tumbuh dan berkembang kemampuan yang meningkatkan kinerja individu dan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

Menurut Harms dan Credé, (2010), pemimpin transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja pengikut karena pemimpin transformasional menumbuhkan budaya organisasi yang mencirikan emosi yang menguntungkan dan saling percaya. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang unik, yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi nilai-nilai moral dan etika karyawan sehingga cenderung berkinerja lebih baik seperti yang diharapkan. Hasil penelitian dari Lai dkk (2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini didukung Li dkk (2019) bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja dan hubungan dengan karyawan dengan mengembangkan dan memelihara kepercayaan. Selaras dengan hasil penelitian Liu dkk (2015); Rao dan Abdul, (2015); Mirkamali dkk (2011) bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dalam peningkatan kinerja tim. (Braun dkk., 2013) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformational berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan pada tingkat individu dan analisis tim dan kinerja tim yang objektif. Hasil penelitian serupa juga didapatkan oleh Mirkamali dkk (2011) kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kinerja tim dan untuk

setiap tingkat organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## METODE, DATA DAN ANALISIS

Penelitian dilakukan di PT Axa Financial Indonesia. Variabel penelitian yaitu kompensasi (X<sub>1</sub>), kepemimpinan transformasional (X<sub>2</sub>) dan kinerja karyawan (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Axa Mandiri yang berjumlah 35 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan teknik *non probability sampling* dengan menggunakan sampling jenuh. Teknik sampling jenuh dilakukan jika populasi kecil. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka atau bilangan (Yulianto, 2016). Data kuantitatif dalam penelitian ini berupa nilai atau skor atas jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner, sedangkan sumber data penelitian merupakan data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Hasil uji validitas dapat ditentukan dengan melihat korelasi antar skor butir pernyataan dengan total skor pernyataan. Penelitian ini menggunakan *pearson correlation* untuk uji validitas. Suatu pernyataan dinyatakan valid jika tingkat signifikannya berada di bawah 0,05 atau dengan melihat perbandingan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  (Sugiyono, 2013). Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka tiap butir pernyataan dinyatakan valid, dan sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka tiap butir pernyataan dinyatakan tidak valid.

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan terdapat item pernyataan yang tidak valid yaitu X1.7. Item pertanyaan yang tidak valid tidak akan dimasukkan dalam pengujian selanjutnya.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

| No. | Item Pernyataan | Variabel                                        | r hitung | r tabel | Keterangan  |
|-----|-----------------|-------------------------------------------------|----------|---------|-------------|
| 1   | X1.1            | Kompensasi (X <sub>1</sub> )                    | 0,832    | 0,334   | Valid       |
|     | X1.2            |                                                 | 0,742    |         | Valid       |
|     | X1.3            |                                                 | 0,808    |         | Valid       |
|     | X1.4            |                                                 | 0,826    |         | Valid       |
|     | X1.5            |                                                 | 0,658    |         | Valid       |
|     | X1.6            |                                                 | 0,832    |         | Valid       |
|     | X1.7            |                                                 | 0,148    |         | Tidak Valid |
|     | X1.8            |                                                 | 0,682    |         | Valid       |
|     | X1.9            |                                                 | 0,701    |         | Valid       |
|     | X1.10           |                                                 | 0,620    |         | Valid       |
|     | X1.11           |                                                 | 0,826    |         | Valid       |
| 2   | X2.1            | Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) | 0,776    | 0,334   | Valid       |
|     | X2.2            |                                                 | 0,760    |         | Valid       |
|     | X2.3            |                                                 | 0,777    |         | Valid       |
|     | X2.4            |                                                 | 0,736    |         | Valid       |
|     | X2.5            |                                                 | 0,741    |         | Valid       |
|     | X2.6            |                                                 | 0,872    |         | Valid       |
|     | X2.7            |                                                 | 0,666    |         | Valid       |

|   |       |                      |       |       |       |
|---|-------|----------------------|-------|-------|-------|
|   | X2.8  |                      | 0,752 |       | Valid |
|   | X2.9  |                      | 0,857 |       | Valid |
|   | X2.10 |                      | 0,867 |       | Valid |
|   | X2.11 |                      | 0,806 |       | Valid |
| 3 | Y1.1  | Kinerja Karyawan (Y) | 0,514 | 0,334 | Valid |
|   | Y1.2  |                      | 0,654 |       | Valid |
|   | Y1.3  |                      | 0,474 |       | Valid |
|   | Y1.4  |                      | 0,524 |       | Valid |
|   | Y1.5  |                      | 0,652 |       | Valid |
|   | Y1.6  |                      | 0,792 |       | Valid |
|   | Y1.7  |                      | 0,727 |       | Valid |
|   | Y1.8  |                      | 0,757 |       | Valid |

Sumber: Data diolah (2022)

Uji reliabilitas merupakan sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2013). Artinya kapanpun alat ukur tersebut digunakan akan dapat memberikan suatu hasil pengukuran yang sama. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan menentukan nilai koefisien *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variable dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,6 (Ghozali, 2018). Berdasarkan tabel 2, hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel yang diteliti adalah reliabel atau handal karena nilai koefisien *cronbach alpha* yang dihasilkan lebih besar dari nilai 0,6.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

| No. | Variabel                                | Koefisien Cronbac'h Alpha | Keterangan |
|-----|-----------------------------------------|---------------------------|------------|
| 1   | Kompensasi ( $X_1$ )                    | 0,776                     | Reliabel   |
| 2   | Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) | 0,916                     | Reliabel   |
| 3   | Kinerja karyawan (Y)                    | 0,894                     | Reliabel   |

Sumber: Data diolah (2022)

Uji hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linear berganda, untuk mengetahui pengaruh variabel independen kompensasi ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

**Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .284 <sup>a</sup> | .081     | .023              | 4.58746                    |

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan\_transformasional, Kompensasi

Sumber : Data diolah (2022)

Berdasarkan tabel 3, nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan hasil 0,284 atau 28,4% berarti terdapat hubungan yang kuat dan positif antar variabel kompensasi ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja karyawan (Y). Nilai koefisien

determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,747 berarti kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi dan kepemimpinan transformatif sebesar 74,7 %, sedangkan sisanya 25,3 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 4. Hasil Uji F**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 18.405         | 2  | 9.202       | 46.883 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 6.281          | 32 | .196        |        |                   |
|                    | Total      | 24.686         | 34 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan\_Transformatif, Kompensasi

Sumber : Data diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4, diperoleh nilai sig.  $0,000 < 0,005$ . Hal ini berarti bahwa kompensasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transformatif ( $X_2$ ) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan PT Axa Financial Indonesia

**Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis**

| Coefficients <sup>a</sup> |                            |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                     |                            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                           |                            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                         | (Constant)                 | -.458                       | .430       |                           | -1.065 | .295 |
|                           | Kompensasi                 | .019                        | .010       | .176                      | 1.823  | .078 |
|                           | Kepemimpinan_Transformatif | .084                        | .010       | .781                      | 8.093  | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah (2022)

Berdasarkan tabel 5, diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,458 + 0,19(X_1) + 0,84(X_2) + e \quad (1)$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Koefisien  $\beta_1$  menunjukkan nilai 0,019 artinya apabila variabel kompensasi ( $X_1$ ) mengalami peningkatan sebesar 1% dan variabel lainnya konstan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 1,9%
2. Koefisien  $\beta_2$  menunjukkan nilai 0,084 artinya apabila variabel kepemimpinan transformatif ( $X_2$ ) mengalami peningkatan sebesar 1% dan variabel lainnya konstan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 8,4%

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Skema kompensasi di perusahaan bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan dan efektivitas organisasi yang lebih tinggi (Chong dan Leung, 2018). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan pemberian kompensasi dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi tidak secara nyata mempengaruhi secara langsung peningkatan kinerja karyawan PT Axa Financial Mandiri.

Apabila dikaitkan dengan kebijakan pemberian kompensasi finansial, perusahaan selama ini menunjukkan bahwa dalam kebijakan tersebut perusahaan telah berupaya menetapkan tingkat kesesuaian gaji dengan masa kerja, keterampilan, pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Selain memberikan gaji perusahaan memberikan insentif yaitu dengan berupaya untuk memberikan besar insentif sesuai dengan prestasi kerja dan tanggung jawab. Pihak manajemen juga memberikan bentuk kompensasi non finansial yaitu mengenai peluang kenaikan jabatan dan pujian dari atasan. Walaupun terdapat upaya yang dilakukan oleh perusahaan terkait kebijakan skema kompensasi, ternyata tidak menjadi indikator untuk mendorong peningkatan kinerja. Selama masa pandemi covid-19 dan masa transisi menuju *new normal*, karyawan mempersepsikan bonus dan insentif yang diterima tidak sepadan dengan beban kerja. Jika dikaitkan dengan konsep keadilan karyawan mempersepsikan berapa kompensasi yang diyakini karyawan pantas didapatkan dalam hubungannya dengan berapa kompensasi yang pantas didapatkan oleh orang lain, dengan membandingkan antara yang telah karyawan berikan kepada perusahaan dan apa yang telah karyawan dapatkan dari perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sholihin dan Arida (2021); Iryani, (2022); Shalahuddin dan Berman (2014) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Padahal menurut beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa pada dasarnya pemberian kompensasi yang sesuai akan menjadi indikator peningkatan kinerja pegawai (Pratama dkk., 2015; Garaika, 2020; Wandu dkk., 2022).

Kompensasi adalah seluruh *extrinsic reward* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus dan beberapa tunjangan. Dengan pemberian kompensasi diharapkan karyawan berkinerja tinggi. Tentunya skema kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan kompensasi harus dilakukan secara logis dan rasional agar mendorong motivasi dan produktivitas pegawai. Penetapan kompensasi juga perlu mempertimbangkan prestasi kerja para pegawai. Keadaan tersebut akan merangsang pegawai untuk memberikan imbalan dalam wujud patuh pada peraturan kerja dan tanggung jawab terhadap kelancaran perusahaan. Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi pegawai-pegawai. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan pegawai. Memastikan perlakuan adil terhadap karyawan dalam hal kompensasi akan mampu menciptakan kondisi dimana pegawai akan dengan senang memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Jadi karena standar keadilan perorangan berbeda maka diperlukan beberapa metode untuk menyamakan kontribusi dari para pegawai menurut karakteristiknya. Apabila perusahaan ingin menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang potensial dan mempunyai keterampilan, maka kompensasi yang ditawarkan seharusnya kurang lebih sama dengan karyawan lainnya dalam perusahaan yang setara. Apabila sistem kompensasi didasarkan pada kinerja, maka harus disertai dengan metode pengukuran kinerja karyawan yang akurat dan terbuka, sehingga karyawan secara jelas dapat melihat hubungan kinerja dengan kompensasi (Muljani dkk., 2002). Tingkat kompensasi juga harus ditinjau kembali secara terus menerus dan diperbaharui jika perlu. Kepercayaan dan konsistensi harus dipelihara, sehingga karyawan dapat merasakan bahwa perusahaan memperhatikan kepentingan karyawan dan juga kepentingan perusahaan sendiri.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya

organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penilaian karyawan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional telah dipersepsikan secara baik oleh karyawan. Hal ini memiliki makna bahwa kepemimpinan transformasional di PT. AXA Finansial Indonesia telah berperan dalam menentukan kinerja karyawan. Pemimpin dipersepsikan memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya, dan memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi bawahan. Karyawan menganggap pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meniti jenjang karir. Selain itu, karyawan mempersepsikan bahwa pemimpin memiliki kemampuan mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi. Pemimpin sebagai agen perubahan, diharapkan berpikiran terbuka, dimana pegawai menilai perubahan dilakukan dengan disertai perubahan pemikiran, pola pikir, dan perilaku secara bertahap. Inilah alasan mengapa pemimpin dianggap dapat menjadi inspirasi, memberikan teladan yang etis, empatis, tulus, optimis, serta berwibawa. Dengan menunjukkan atribut positif tersebut, akan secara otomatis menginspirasi para pegawai yang berada di sekitarnya dan memudahkan terlaksananya perubahan yang diperlukan. Hasil ini mendukung penelitian Dewi dan Riana (2019) yang menyatakan ketika karyawan telah diperlakukan dengan baik oleh pemimpinnya, maka karyawan akan loyal dan dapat berkinerja lebih baik. Selaras dengan temuan Harms dan Credé, (2010), pemimpin transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja pengikut karena pemimpin transformasional menumbuhkan budaya organisasi yang mencirikan emosi yang menguntungkan dan saling percaya. Hal ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa karyawan yang diperlakukan dengan baik oleh organisasi cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Hal ini juga sesuai dengan temuan Rao dan Abdul (2015), Darmawan dkk (2021), (Rivai, 2020) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, sebab kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan/individu dengan organisasi/perusahaan. Menurut Majeed dkk (2017) bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap perilaku karyawan ditempat kerja dan mengusulkan bahwa organisasi harus menerapkan praktik yang dapat membantu dalam meningkatkan tingkat perilaku karyawan dalam organisasi. Gaya Kepemimpinan transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Selama pandemi covid-19 menuju masa *new normal*, perusahaan membuat skema kompensasi yang dianggap dapat memberi rasa keadilan kepada semua pihak. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ternyata kebijakan kompensasi perusahaan tidak efektif menjadi indikator untuk

mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini bisa menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk merancang kembali skema kompensasi karena terkait dengan kinerja dan keberlangsungan perusahaan. Selain skema kompensasi, keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan dinilai mampu memberikan inspirasi, ide dan kesempatan bagi karyawan meniti jenjang karir. Kepemimpinan transformasional ditandai dengan pemberian dorongan atau motivasi kepada karyawan agar mereka secara mandiri dapat memecahkan masalah dengan kreatif, mampu berinovasi, serta mempunyai pandangan yang visioner. Hal ini perlu diimbangi dengan memfasilitasi karyawan agar mempunyai ruang yang lebih luas untuk mengasah keterampilan yang diperlukan.

## Referensi

- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Ideas Publishing.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Chong, V., & Leung, S. T. Wing. (2018). The Effect of Feedback, Assigned Goal Levels and Compensation Schemes on Task Performance. *Asian Review of Accounting*, 26(3), 314–335. <https://doi.org/10.1108/ARA-09-2017-0142>
- Darmawan, A., Bagis, F., & Anggraini, I. A. P. (2021). Pengaruh Locus of Control, Kepemimpinan Transformasional dan Spiritual At Work Terhadap Kinerja Karyawan. *BISNIS : Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 9(2), 301–318. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v9i2.11832>
- Dewi, I. A. S. K., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Distribusi*, 7(2), 181–188. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v7i2.81>
- Elsayed, N., & Elbardan, H. (2018). Investigating The Associations Between Executive Compensation and Firm Performance: Agency Theory or Tournament Theory Department of Accounting and Information Systems, Qatar University , Doha , Qatar Faculty of Commerce , Menofia. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2), 245–270.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2005). Evaluating and Monitoring CEO Performance: Evidence From US Compensation Committee Reports. *Corporate Governance*, 5(4), 75–87. <https://doi.org/10.1108/14720700510616604>
- Eroy, A. R. El. (2018). *Perilaku Keorganisasian*. Desanta Multiavisitama.
- Gani, A. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 1(2), 12–22. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i1.3940>
- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>
- Ghosali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence And Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Harymawan, I., Agustia, D., Nasih, M., Inayati, A., & Nowland, J. (2020). Remuneration Committees, Executive Remuneration, And Firm Performance In Indonesia. *Heliyon*, 6(2), e03452. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03452>

- Hüttenbrink, A., Oehmichen, J., Rapp, M. S., & Wolff, M. (2014). Pay-For-Performance - Does One Size Fit All? A Multi-Country Study of Europe and The United States. *International Business Review*, 23(6), 1179–1192. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.04.002>
- Irawan, D. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja (Studi Pada Agen Ajb Bumiputera 1912 Kantor Cabang Blitar). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 3(1), 63–73.
- Iryani, I. (2022). Efektifitas Pemberian Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kota Makassar. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(c), 296–306. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1631>
- Iryani, Yulianto, H., & Nurpadilah, L. (2022). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kinerja Sebagai Variabel Mediasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 343–354. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1651>
- Jung, D. D. I., & Avolio, B. B. J. (2000). Opening The Black Box: An Experimental Investigation Of The Mediating Effects Of Trust And Value. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949. [http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8%3C949::AID-](http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8%3C949::AID-)
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan praktik)*. Grafindo Persada.
- Khairizah, A., Noor, I., & Suprpto, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang ). *Jurnal Adminstrasi Publik (JAP)*, 3(7), 1268–1272. <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/950>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Latief, A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Afdeling Prapen I Kebun Unit 1 PT Mopoli Raya Kabupaten Langkat. *Jurnal Manajemen dan Keuangan Universitas Samudra*, 4(1), 294–304. <https://ejurnalunsam.id/index.php/jmk/article/view/276>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior In Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Lian, B. (2017). *Kepemimpinan dan Kualitas Kinerja Pegawai*. Palembang: NoerFikri.
- Liu, M. L., Liu, N. T., Ding, C. G., & Lin, C. P. (2015). Exploring Team Performance In High-Tech Industries: Future Trends of Building Up Teamwork. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, 295–310. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.014>
- Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational Leadership and Service Quality In E-Commerce Businesses: The Role of Trust and Team Performance. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23–46. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2018-0290>
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence As Mediator. *Management and Marketing*, 12(4), 571–590. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0034>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marnis & Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mirkamali, S. M., Thani, F. N., & Alami, F. (2011). Examining The Role of Transformational Leadership and Job Satisfaction In The Organizational Learning of An Automotive Manufacturing Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.218>

- Muljani, N., Pengajar, S., Ekonomi, F., Katolik, U., & Surabaya, W. M. (2002). Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Jurusan Ekonomi Manajemen*, 4(2), 108-122. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>
- Pramita, D. R. A., Djawoto, D., & Soekotjo, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Administratif. *Media Mahardhika*, 18(3), 352-363. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v18i3.174>
- Pratama, S. A., Hakam, M. S., & Nurtjahjono, G. E. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya persero regional office Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 25(1), 86109. <https://profit.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/305>
- Rao, A. S., & Abdul, W. K. (2015). Impact of Transformational Leadership on Team Performance: An Empirical Study in UAE. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 30-56. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2014-0022>
- Rismawati, R., & Saluy, A. B. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SMK Global Mulia Bekasi. *AMAR (Andalas Management Review)*, 2(2), 42-58. <https://doi.org/10.25077/amar.2.2.42-58.2018>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.118-126>
- Rizqy, P., & Ngatno. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja , Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT . Kereta Api Indonesia ( Persero ) Daop IV Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(4), 48-53. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jiab.2016.13376>
- Sadikin, A., Si, M., Misra, I., & Si, M. (2020). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Yogyakarta: K-Media.
- Shalahuddin, A., & Berman, P. M. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun*, 7(1), 53-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.20473/jmtt.v7i1.2685>
- Sholihin, U., & Arida, R. W. (2021). Dampak Mediasi Loyalitas Kerja pada Lingkungan, Motivasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 8(1), 47-57. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v8i1.5532>
- Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Waldman, D. A., & Atwater, L. E. (1994). The Nature of Effective Leadership and Championing Processes At Different Levels In A R & D Hierarchy. *Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 233-245. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(94\)90004-3](https://doi.org/10.1016/1047-8310(94)90004-3)
- Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, F., & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, 19(1), 80-91. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235>
- Webb, A., Williamson, M. G., & Zhang, Y. (2013). Productivity-Target Difficulty, Target-Based Pay, and Outside-The-Box Thinking. *Accounting Review*, 88(4), 1433-1457. <https://doi.org/10.2308/accr-50436>
- Yulianto, H. (2016). *Statistik*. Yogyakarta: Ladang Kata.
- Yulianto, H., & Iryani. (2021). Pergeseran Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia. *Cross-Border*, 4(2), 141-153. <http://journal.iaisambas.ac.id>