

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) UPJ SEMARANG

Tria Mondiani

Administrasi Bisnis FISIP Universitas Diponegoro

Email: janis@undip.ac.id

Abstract

This research aims to analyze the influence of transformational leadership and compensation towards employee performance at PT PLN (Persero) UPJ Semarang. The population of this research is all 95 employees of PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. Saturation sampling technique was used to determine the sample. Data analyzed using multiple linear regression analysis. Based on the analysis, it can be concluded that: (a) transformational leadership gives positive impact upon employee performance. The impact given by transformational leadership upon employee performance is 14.5%; (b) compensation brings positive influence upon employee performance as much as 14.9%; (c) transformational leadership and compensation significantly influence employee performance with coefficient of determination of 29.7%. It is suggested that the leader be more active and vigorous in giving individual consideration, improving regulations and socializing compensation policy to the employees to avoid mistakes, conducting training and development, and giving reward to employees who have good achievement.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang yang berjumlah 95. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: (a) variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 14,5%; (b) variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 14,9%; (c) variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan koefisien determinasi sebesar 29,7%. Saran yang diajukan adalah bahwa pimpinan harus lebih aktif dan giat dalam memberikan konsiderasi individual, meningkatkan pengaturan dan mensosialisasikan kebijakan kompensasi kepada karyawan dengan jelas agar tidak terjadi kesalahan, mengadakan pelatihan dan pengembangan serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

Keywords

Transformational Leadership, Compensation, Employee Performance
Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti memerlukan manajemen dalam upaya untuk mencapai tujuan tertentu bagi perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik pun juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik pula kepada publik atau masyarakat yang memerlukan. Maka dari itu, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung pada keberhasilan dari para individu (sumber daya manusia)

perusahaan itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka masing-masing.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan. Dimana pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional agar dihasilkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja dari individu dan perusahaan. Namun kunci dari keberhasilan dalam pengelolaan tersebut terutama bagi para karyawan salah satunya adalah bagaimana kepemimpinan yang digunakan oleh seorang

pemimpin. Dalam proses menciptakan kinerja yang efektif, kepemimpinan dari seorang pemimpin memiliki peran yang sangat krusial. Berg dan Baron (dalam Anikmah, 2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan (Thoha, 2004). Dalam hal ini model kepemimpinan transformasional akan memainkan peranan yang sangat penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, dalam Anikmah, 2008).

Selain faktor kepemimpinan, perusahaan juga harus memperhatikan pemberian kompensasi bagi para pegawainya. Kompensasi merupakan faktor yang juga penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Kompensasi adalah penghasilan yang diberikan oleh Perseroan kepada Pegawai dalam bentuk uang untuk kurun waktu bulanan atau tahunan (Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 007.K/DIR/2008). Kompensasi juga merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi kepada karyawan seharusnya mendapat perhatian yang utama dari pimpinan, karena dengan gaji atau upah yang cukup dan memadai akan membawa pengaruh positif terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan dibanding dengan sumbangan tenaga maupun keahlian yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian, diharapkan tujuan perusahaan tersebut bisa tercapai dengan baik.

Untuk mencapai kinerja pegawai yang efektif di PT. PLN (Persero) UPJ Kota

Semarang hal tersebut tentu dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan, dalam hal ini adalah kepemimpinan transformasional. Pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Di sisi lain tuntutan perusahaan terhadap pegawai juga harus diimbangi dengan pemberian kompensasi yang sesuai. Dengan kepemimpinan transformasional dan pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan diharapkan kinerja dari masing-masing pegawai meningkat.

Dalam konteks pelayanan publik, prioritas yang paling utama dari PT. PLN (Persero) UPJ Semarang tentunya bagaimana memberikan pelayanan yang baik (*service excellence*) kepada pelanggan atau konsumen dengan harapan tidak terjadi komplain dikarenakan kebutuhan akan pelayanan telah terpenuhi dengan baik sehingga mereka merasa puas. Dalam hal ini peran dari para karyawan terutama yang berkaitan langsung dengan pelayanan sangat penting. Ketika pelanggan merasa puas karena telah dilayani dengan baik, maka secara tidak langsung kinerja para karyawan dapat dikatakan baik dan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang diterapkan juga dapat dikatakan berhasil. Sebagai imbalan dari keberhasilan tersebut maka perlu diberi kompensasi yang adil dan layak dengan keberhasilan yang dicapai. Dengan demikian ketika hasil kerja mereka dihargai diharapkan para karyawan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja terutama yang berkaitan langsung dengan pelayanan.

Namun dalam kenyataannya masih terjadi komplain dari masyarakat berkaitan dengan pelayanan pada PT. PLN UPJ Semarang, yaitu masih ada petugas lapangan PLN UPJ Semarang Selatan yang melayani pelanggan dengan tidak semestinya seperti bersikap arogan dan sombong serta kurang sopan dalam melayani pelanggan di lapangan (Suaramerdeka.com). Selain itu ada juga yang mengatakan bahwa gaji yang diterima oleh

para karyawan PLN memang lebih dari cukup, tetapi terdapat perbedaan gaji antara karyawan tetap dan tidak tetap (*outsourcing*) yang ternyata gajinya tidak ada 1/3 dari gaji karyawan tetap PLN golongan terendah, yaitu sekitar Rp.1.000.000 bahkan ada yang kurang (terutama di APJ dan UPJ di Jawa Tengah). Padahal pekerjaan dan kinerja mereka tidak kalah dengan karyawan tetap bahkan masa kerjanya ada yang 10 sampai 20 tahun serta mereka juga menjadi ujung tombak di lapangan (forum.detik.com).

Penelitian ini bertujuan untuk: (a) mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang; (b) membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang?; (c) membuktikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang?; (d) membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang?

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan menurut Terry (dalam Thoha, 2004) adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki karakteristik: kharisma (memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan), inspirasi (mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, rangsangan intelektual (menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang teliti), dan pertimbangan yang diindividualkan (memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati bawahannya).

Kompensasi menurut Hasibuan (2009) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi merupakan istilah yang luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan yang diterima oleh karyawan. Menurut Simamora (2004) terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut: Upah dan gaji, Insentif, Tunjangan, Fasilitas.

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan eksternal dan internal. Menurut Veithzal (2004) tujuan manajemen kompensasi efektif adalah: memperoleh SDM yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang ada, menjamin keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, memfasilitasi pengertian, dan meningkatkan efisiensi administrasi.

Penentuan kompensasi menurut Martoyo (1998) adalah sebagai berikut: (a) Menurut prestasi, pemberian kompensasi dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Semakin berprestasi seorang karyawan maka semakin besar kompensasi yang diterima; (b) Menurut lamanya kerja, besarnya kompensasi didasarkan pada lama karyawan menyelesaikan pekerjaan di perusahaan tersebut. Semakin cepat seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan maka semakin besar kompensasi yang diterima, (c) Menurut senioritas, pemberian kompensasi dengan cara ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior lebih menunjukkan kesetiaan yang tinggi dimana dia bekerja. Semakin senior maka semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi dan semakin pula kompensasi yang akan diberikan; (d) Menurut kebutuhan, penentuan kompensasi dengan cara ini didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005).

Menurut pengertiannya, prestasi kerja tidak hanya dinilai dari hasil fisik yang telah dihasilkan oleh seorang karyawan melainkan

secara keseluruhan, yakni kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan atau hal-hal khusus yang sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Soeprihanto, 1988).

McCormick dan Tiffin (dalam Lako, 2004) berpendapat terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: (a) variabel individu, terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap; (b) Variabel situasional: dibagi dua, yaitu faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur; dan faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah dan lingkungan sosial.

Kuswadi (dalam Lako, 2004) memberikan pendapat yang sedikit berbeda mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kuswadi mengatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi, gaya manajerial, kompetensi dan kebutuhan tugas. Tetapi hal yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Apabila iklim organisasi yang diciptakan oleh perusahaan, dalam hal ini manajemen kurang mendukung maka kemampuan atau potensi kinerja karyawannya tidak akan optimal.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, departemen SDM, dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan. Namun, penilaian kinerja dipengaruhi oleh kegiatan lain dalam perusahaan dan pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan perusahaan (Mangkuprawira, 2004).

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teoritis, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Diduga ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H₂: Diduga ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

H₃: Diduga ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini termasuk tipe penelitian yang bersifat menjelaskan dan menyoroti hubungan antar variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Oleh karena itu tipe penelitiannya disebut *Explanatory research*. Dalam penelitian ini akan dijelaskan mengenai pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPJ Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang yang berjumlah 95 orang yang terdiri dari karyawan di empat UPJ, yaitu: UPJ Semarang Tengah, UPJ Semarang Timur, UPJ Semarang Selatan dan UPJ Semarang Barat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh (sensus), yaitu teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008). Dalam hal ini, sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap di empat UPJ yang berada di wilayah Kota Semarang yang berjumlah 95 orang yang seluruhnya akan dijadikan responden.

Adapun skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis Regresi Linier Berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan variabel dependen (Y), bila dua atau lebih variabel independen (X) sebagai faktor prediktor berubah. Jadi regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya (X) minimal dua (Sugiyono, 2008).

HASIL

Sebanyak 82,1% responden menilai kepemimpinan transformasional pada PT. PLN UPJ Semarang tergolong baik. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan puas dengan gaya kepemimpinan

transformasional yang diterapkan terkait dengan pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, konsiderasi individual, inovasi, pembinaan/pendampingan, kejujuran dan pendirian kuat yang ditunjukkan pimpinan kepada karyawannya.

Sebanyak 9,5% responden menyatakan kepemimpinan transformasional adalah sangat baik. Artinya pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, konsiderasi individual, inovasi, pembinaan/pendampingan, kejujuran dan pendirian kuat yang diberikan pimpinan kepada karyawannya sangat baik.

Namun, masih ada 8,4% responden yang menyatakan kepemimpinan transformasional yang dijalankan kurang baik. Oleh karena itu, pimpinan harus bisa meyakinkan karyawannya bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkannya mampu mengarahkan dan memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih giat dan mencapai tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja karyawan.

Sebanyak 6,3% responden menyatakan bahwa kompensasi yang diterima dari perusahaan kurang memuaskan. Artinya bahwa besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kurang sesuai dengan harapan dan pekerjaan yang dilakukan karyawan serta masih terdapat keterlambatan di dalam pemberian kompensasi.

Kategori puas berarti kompensasi di perusahaan sudah baik dan cukup memuaskan karyawan. Sebanyak 69,5% responden menyatakan kompensasi yang diterima baik dan memuaskan. Artinya bahwa besarnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah baik, sesuai dengan harapan dan sesuai pekerjaan yang dilakukan karyawan serta sudah tepat waktu dalam pemberiannya.

Kategori sangat puas berarti kompensasi sudah sangat baik dan sangat memuaskan karyawan. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 24,2% responden menyatakan kompensasi yang ada di perusahaan sangat memuaskan. Artinya bahwa kompensasi yang diberikan sudah baik dan diterima dengan rasa puas oleh karyawan, besarnya kompensasi sesuai dengan harapan

dan pekerjaan yang dilakukan karyawan dan tepat waktu dalam pembayarannya.

Sebesar 74,8% memiliki tingkat kinerja yang tinggi, artinya mereka mempunyai pemahaman yang baik terhadap pekerjaan, sering mencapai target yang telah ditetapkan, kualitas kerja yang dihasilkan juga baik, dan jangka waktu penyelesaian pekerjaan cepat.

Kategori sangat tinggi berarti kinerja karyawan sangat baik. Sebanyak 16,8% responden menyatakan bahwa kinerja mereka dalam bekerja sangat tinggi. Artinya mereka mempunyai pemahaman yang sangat baik terhadap pekerjaan, selalu mampu mencapai target yang telah ditetapkan, kualitas kerja yang dihasilkan juga sangat baik, dan jangka waktu penyelesaian pekerjaan sangat cepat.

Ternyata masih ditemukan karyawan yang kinerjanya kurang maksimal, yaitu masuk kategori rata-rata sebanyak 8,4% responden. Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan belum maksimal sehingga pemimpin perlu mengarahkan dan lebih memotivasi karyawan agar mau bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan yang belum pernah dicapai sebelumnya serta perusahaan perlu memberikan kepuasan kepada karyawan atas kompensasi yang diterima agar memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien korelasi (r) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,380. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, nilai r sebesar 0,380 terletak pada interval kurang kuat. Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan asosiasi (hubungan) linier antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan pada PT. PLN UPJ Semarang adalah kurang kuat.

Analisis regresi linier sederhana menghasilkan koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,321. Dari hasil analisis diperoleh hasil koefisien determinasi (R square) sebesar 0,145 atau 14,5%. Hal ini berarti bahwa pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja

karyawan sebesar 14,5%, sedangkan sisanya sebesar 85,5% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel kepemimpinan transformasional, misalnya seperti budaya perusahaan, dan lingkungan kerja.

Nilai t_{hitung} menunjukkan angka sebesar 3,966 sedangkan nilai t_{tabel} adalah 1,9855. Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi "Diduga ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan" diterima.

Uji korelasi ini digunakan untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh koefisien korelasi (r) atau tingkat keeratan hubungan antara variabel kompensasi dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,386. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi (tabel 3.52), nilai r sebesar 0,386 terletak pada interval kurang kuat. Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan asosiasi (hubungan) linier antara variabel kompensasi dan variabel kinerja karyawan pada PT. PLN UPJ Semarang adalah kurang kuat.

Koefisien regresi variabel kompensasi (X_2) adalah sebesar 0,285. Dari hasil analisis diperoleh hasil koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,149 atau 14,9%. Hal ini berarti bahwa pengaruh yang diberikan variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 14,9%, sedangkan sisanya sebesar 85,1% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel kompensasi seperti variabel pelatihan dan motivasi.

Nilai t_{hitung} menunjukkan angka sebesar 4,034. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $4,034 > 1,9855$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Dari hasil perhitungan SPSS, diperoleh bahwa koefisien korelasi (r) atau tingkat keeratan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan dengan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,545. Dalam tabel pedoman

interpretasi koefisien korelasi, hasil perhitungan tersebut terletak pada interval cukup kuat, sehingga dapat dikatakan bahwa kekuatan asosiasi (hubungan) linier antara variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan adalah cukup kuat.

Untuk menguji pengaruh variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan digunakan uji regresi linier berganda. Persamaan regresi linier berganda yang terbentuk dalam pengujian statistik kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan adalah: $Y = 0,324X_1 + 0,288X_2$.

Untuk mengetahui persentase (%) pengaruh antara kepemimpinan transformasional (X_1) dan kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan koefisien determinasi (R^2 *Square*), dimana diperoleh angka sebesar 0,297 yang artinya bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar $0,297 \times 100\% = 29,7\%$. Sedangkan sisanya $100\% - 29,7\% = 70,3\%$ dipengaruhi variabel lain selain variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi, seperti variabel budaya perusahaan, pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik dan kinerja dari masing-masing karyawan pun tidak akan tercapai dengan baik pula. Teori kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mengembangkan kinerja karyawan atau pun anggota dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional sering juga diidentikkan dengan kepemimpinan karismatik yang mana selalu memperhatikan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Menurut Eka (2004) kepemimpinan transformasional adalah

kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal.

Kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan di PLN tergolong baik, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin telah menerapkan dan menjalankan tipe kepemimpinan transformasional yang terkait dengan indikator pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, konsiderasi individual, inovasi, pembinaan/pendampingan, kejujuran, dan pendirian kuat yang dimiliki pimpinan. Namun jika dilihat dari tabel induk variabel kepemimpinan transformasional, masih ada 8 (8,4%) responden yang menganggap bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan kurang baik, hal tersebut terkait dengan indikator konsiderasi individu/perhatian pribadi pimpinan terhadap bawahan, pembinaan atau pendampingan dari pimpinan serta kejujuran yang ditunjukkan pimpinan dalam setiap tindakannya. Padahal kompensasi yang mereka terima memuaskan dengan tingkat kinerja yang tinggi. Sebagian besar dari mereka masa kerjanya berkisar antara 20-39 tahun, dengan frekuensi umur > 49 tahun.

Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan menurun. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Anikmah (2008) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sesuai dengan studi Bass et.al. (dalam Mariam, 2009) yang menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila kompensasi dikelola dengan baik, adil serta layak maka kinerja karyawanpun akan meningkat. Kompensasi menurut Hasibuan (2009) adalah semua

pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi yang diberikan perusahaan tergolong memuaskan karyawan. Ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima dari perusahaan sesuai dengan harapan serta waktu pemberian kompensasi yang tepat pada waktunya. Namun jika dilihat dari tabel induk variabel kompensasi, maka masih terdapat 6 (6,3%) responden yang menganggap kompensasi yang mereka terima kurang memuaskan. Hal tersebut terkait dengan pemberian tunjangan perawatan kesehatan, bonus dan uang cuti. Padahal jika dilihat dari penghasilan yang diterima, mereka berpenghasilan antara Rp3.000.000 hingga Rp5.700.000 per bulan dengan kategori kinerja rata-rata dan tinggi. Mereka pun merasakan bahwa dampak kepemimpinan transformasional yang telah dijalankan sudah baik.

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik/puas karyawan dengan kompensasi yang diterima dari perusahaan, maka kinerja akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin tidak baik kompensasi yang diberikan, maka kinerja karyawan juga akan semakin menurun. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Widodo (2007) yang membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan secara serempak dan parsial kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan teori yang diungkapkan Mangkuprawira (2004) yang menyebutkan jika kompensasi dikelola dengan baik, maka akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik.

Setelah mengetahui kepemimpinan transformasional dan kompensasi yang ada di perusahaan, kinerja dari masing-masing karyawan pun penting untuk diketahui. Karena kinerja merupakan hasil dari apa yang dilakukan oleh karyawan (Thomson, 2002). Jika dilihat dari tabel induk variabel kinerja karyawan, sebagian besar kinerja karyawan masuk ke dalam kategori kinerja yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa indikator dari kinerja telah terlaksana sesuai dengan apa yang diinginkan

yang berkaitan dengan pemahaman terhadap pekerjaan, pencapaian target kerja, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan serta frekuensi kesalahan yang dilakukan karyawan.

Namun masih ada 8 (8,4%) responden yang kinerja mereka masih termasuk dalam kategori rata-rata. Hal tersebut berkaitan dengan indikator kualitas/mutu pekerjaan dan frekuensi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. Padahal kompensasi yang mereka terima dari perusahaan sudah termasuk dalam kategori memuaskan dengan dampak kepemimpinan transformasional yang baik. Rata-rata dari mereka berpendidikan terakhir SLTA dan Akademi/Diploma, dengan tingkat umur >39 tahun, dan dengan masa kerja > 19 tahun.

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

Kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil uji regresi linear berganda. Apabila pemimpin menjalankan kepemimpinan transformasional dengan baik maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Kompensasi yang diberikan perusahaan pun sudah membuat karyawan merasa puas. Hal ini juga dapat dilihat dari tabel silang antara kompensasi dan kinerja karyawan, apabila kompensasi yang diberikan dapat membuat karyawan merasa puas maka kinerja karyawan pun akan semakin tinggi.

Secara keseluruhan kinerja dari tiap-tiap karyawan tergolong tinggi, hal tersebut dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Tetapi ada sebagian kecil karyawan yang kinerjanya masih tergolong rata-rata. Hal itu mendukung

permasalahan yang ada dalam penelitian ini, bahwa dalam kenyataannya masih ditemukan adanya keluhan/komplain dari para pelanggan atas kinerja dari karyawan yang belum sepenuhnya maksimal.

Setiap karyawan menginginkan pemimpinnya menerapkan serta menjalankan tipe kepemimpinan transformasional yang baik. Selain itu karyawan juga ingin mendapatkan kompensasi yang memuaskan dan tepat waktu. Untuk itu bila kepemimpinan transformasional dan kompensasi terpenuhi dengan baik kemungkinan untuk meningkatkan kinerja karyawan akan semakin besar sehingga keluhan/komplain dari para pelanggan pun dapat diminimalisir dan ditangani dengan baik pula oleh perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan Transformasional sudah terlaksana dan diterapkan dengan baik. Kompensasi yang diberikan perusahaan tergolong memuaskan, hal ini dibuktikan dengan penilaian responden yang menilai kompensasi yang diberikan perusahaan masih masuk dalam kategori memuaskan. Kinerja karyawan di perusahaan dapat dikatakan tergolong tinggi.

Berdasarkan hasil uji statistik pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, diperoleh bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasinya adalah 0,145 atau 14,5% yang berarti bahwa pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 14,5% sedangkan sisanya yaitu sebesar 85,5% merupakan pengaruh dari variabel lain selain kepemimpinan transformasional.

Variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasinya adalah sebesar 0,149 atau 14,9% yang berarti bahwa pengaruh yang diberikan variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 14,9% sedangkan sisanya 85,1% merupakan pengaruh variabel lain selain kompensasi.

Variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasinya adalah sebesar 0,297 atau 29,7% yang berarti bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 29,7% sedangkan sisanya yaitu sebesar 70,3% merupakan pengaruh dari variabel lain selain kepemimpinan transformasional dan kompensasi.

Diharapkan pemimpin dapat lebih aktif dan giat dalam memberikan konsiderasi individual yaitu perhatian pribadi kepada bawahan yang membutuhkan perhatian khusus berkaitan dengan pekerjaan, pembinaan/pendampingan dari pimpinan sebaiknya pimpinan menuangkan waktu untuk melatih beberapa karyawan yang memerlukan pelatihan atau pimpinan dapat mendatangkan seorang instruktur yang berpengalaman untuk melatih karyawan sesuai dengan bidang masing-masing. Serta diperlukan kejujuran dari pimpinan dalam semua tindakannya. Semua hal tersebut untuk mendorong agar kinerja karyawan lebih baik lagi dari sebelumnya.

Agar tidak terjadi kesalahan dalam mengurus kompensasi sehingga tidak terjadi keterlambatan (pemberian bonus, pemberian tunjangan perawatan kesehatan, pemberian uang cuti) dan ketidakpuasan dari karyawan, maka sebaiknya pihak manajemen lebih rapi lagi dalam mengurus kompensasi, meningkatkan pengaturan dan sosialisasi kebijakan kompensasi kepada karyawan dengan jelas agar tidak terjadi kesalahan lagi.

Untuk meningkatkan kualitas/mutu pekerjaan karyawan perlu diadakan pelatihan dan pengembangan serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Sedangkan untuk frekuensi tingkat kesalahan yang pernah dibuat oleh karyawan sebaiknya dilakukan tindakan koreksi dan perbaikan agar tidak terjadi kesalahan di masa mendatang.

DAFTAR REFERENSI

Anikmah. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. etd.eprints.ums.ac.id/2205/2/B200040362.pdf. Diunduh pada 10 Desember 2010.

Eka, Nuraini Rachmawati. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: FEUI.

Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, Sjafriz. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Tesis. eprints.undip.ac.id/188830/1/RANI_MARIAM.pdf. Diunduh pada 12 Desember 2010.

Martoyo, Susilo. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Soeprihanto, John. 1988. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Thoha, Miftah. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Thomson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Widodo, Glenn Adiprana. 2007. *Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Pada Karoseri Gajah Mada di Sidoarjo*. Skripsi. Surabaya: Universitas Kristen Petra. http://dewey.petra.ac.id/jiunkpe_dg_8375.html. Diunduh 14 Desember 2010.