

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank ABC

Hanna Dinillah

STIE Indonesia Banking School

hanna.dinillah@gmail.com

Rozi A. Sabil

STIE Indonesia Banking School

rozisabil@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the effect of Transformational Leadership, Employee Engagement and Compensation on employee productivity at Bank ABC. This research includes descriptive research that describes a certain characteristic or characteristic of a phenomenon that occurs with a one shoot data collection design, where data collection is only taken once, which takes place from 3 to 12 November 2021. In this study, 156 respondents were employees. keep ABC Bank with a questionnaire distributed via Google Form. The data obtained from the respondents were processed and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method. The results of this study indicate that Transformational Leadership affects employee productivity, Employee Engagement affects employee productivity, and the Compensation variable affects employee productivity

Keywords: *Transformational Leadership, Employee Engagement, Compensation, and employee productivity*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement* dan Kompesasi terhadap produktivitas karyawan pada Bank ABC. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif yang memaparkan suatu karakteristik atau ciri tertentu dari sebuah fenomena yang terjadi dengan desain *one shoot data collection*, dimana pengumpulan data hanya diambil sekali, yang berlangsung pada 3 sampai dengan 12 Nopember 2021. Pada penelitian ini diperoleh 156 responden yang merupakan karyawan tetap Bank ABC dengan kuesioner yang disebarakan melalui *Google Form*. Data yang diperoleh dari responden diolah dan dianalisis dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Adapun hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, *Employee Engagement* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, dan variable Kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan .

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*, Kompensasi, dan produktivitas karyawan .

1. Pendahuluan

Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa lalu lintas pembayaran. Kata bank berasal dari bahasa Italia banca berarti tempat penukaran uang. Adapun jumlah Bank di Indonesia berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia periode Mei 2021, sebanyak 107 Bank Umum Konvensional, 12 Bank Umum Syariah, 20 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 1.496 Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Terdapat 4 kategori Kelompok Bank berdasarkan modal inti (KBMI) bank yaitu KBMI 1 untuk bank dengan modal inti sampai dengan Rp 6 triliun,

KBMI 2 untuk bank dengan modal intinya lebih dari Rp 6 triliun sampai dengan Rp 14 triliun, KBMI 3 adalah bank dengan modal inti sebesar Rp 14 triliun sampai dengan Rp 70 triliun, KBMI 4 ialah bank dengan modal inti lebih dari Rp 70 triliun. Namun semua aktivitas keuangan dari bank baik KBMI satu sampai dengan empat tetap harus mendapat persetujuan dari Bank Indonesia (BI). Selain itu, bank tersebut juga harus mempertimbangkan jaminan dan sistem operasional sesuai dengan persetujuan Lembaga Penjaminan Simpanan (LPS) dan Bank Indonesia agar tidak terjadi likudasi atau kegagalan.

Berdasarkan data dari Infobank terdapat 57 Bank

Tabel 1. Statistik Perbankan Indonesia dan Perbankan Syariah periode Mei 2021

No	Jenis Bank	Total Aset (triliun)	Jumlah Bank	Jumlah Kantor
1	Bank Umum Konvensional	9,274	107	29.689
2	Bank Umum Syariah	0,404	12	2.043
3	Unit Usaha Syariah	10,194	20	374
4	Bank Perkreditan Rakyat (BPR)	0,57	1,496	5,877
TOTAL		10,442	1,635	37,983

dengan kategori KBMI II dengan modal intinya lebih dari Rp 6 Triliun sampai dengan Rp 14 Triliun, disini penulis mendapatkan data terbaru dari Info Bank, terkait jumlah bank dengan kategori KBMI II. Dari jumlah bank tersebut yang termasuk dalam KBMI 2 dengan total aset antara Rp10 triliun dan Rp25 triliun, salah satunya adalah PT. Bank ABC dengan total asset Rp16,205 triliun, berdiri pada 29 Mei tahun 2015. PT. Bank ABC Co., Ltd. adalah perusahaan holding Jepang dengan kawasan operasi tingkat global. Sementara itu, jumlah karyawan PT. Bank ABC berdasarkan Laporan Tahunan 2020, sebanyak 821 orang pegawai.

Salah satu cara untuk melihat produktivitas karyawan PT. Bank ABC, yaitu dengan membandingkan antara kinerja PT. Bank ABC dengan melihat rasio profit yang dihasilkan oleh setiap individu karyawan juga dengan asset yang dikelola oleh setiap karyawan, rasio ini didapat dari laba yang dihasilkan perusahaan dibagi dengan jumlah karyawan, dan untuk asset yang dikelola karyawan dapat dihitung dari jumlah asset perusahaan di bagi dengan jumlah karyawan. Berikut terlampir tabel ringkasan kinerja dan Rasio keuangan pada PT. Bank ABC.

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa ekuitas pada tahun 2020 jumlah ekuitas Bank berkurang -5.54% menjadi Rp11.989 miliar dari Rp11.359 miliar di tahun 2019. Penyusutan tersebut didorong oleh rugi bersih tahun berjalan yang dialami Bank di tahun 2020. Walaupun demikian, salah satu factor terpenting dari kinerja Bank yakni rasio permodalan masih memenuhi ketentuan yang berlaku. Untuk Rugi bersih pada tahun 2020 sebesar Rp484,44 miliar atau mengalami peningkatan sebesar 123.41% jika dibandingkan *nett income* tahun 2019 sebesar Rp217 miliar. Secara keseluruhan, penyusutan laba bersih bank sejalan dengan kondisi industri perbankan dan makroekonomi secara umum yang menurun sebagai pengaruh dari pandemi COVID-19. Pada sisi lain, di tahun 2019 Bank memperoleh pendapatan tidak berulang yang tidak terjadi lagi pada tahun 2020. Kerugian yang dialami Bank akibat pandemi berasal dari penjualan obligasi korporasi pada saat ketatnya likuiditas di awal masa pandemi di mana Bank lebih memprioritaskan kepentingan nasabah. Namun, Bank PT. Bank ABC jika dibandingkan dengan bank competitor yang termasuk Bank Buku 2, diantaranya Bank Kompetitor Capital, dan Bank Sampurna, dalam segi produktivitas karyawan PT.

Tabel 2. Kinerja dan Rasio Keuangan PT. Bank ABC Periode 2018 sd 2020

No	Uraian	2018	2019	2020
1	Total Aset (Rp triliun)	17,824	17,312	16,205
2	Total Ekuitas (Rp triliun)	(11,409)	(11,359)	(11,989)
3	Total Dana Pihak Ketiga (Rp triliun)	13,249	12,807	13,065
4	Total Pinjaman Yang Diberikan (Rp triliun)	10,259	6,246	7,351
5	Pendapatan (Rugi) Operasional (Rp miliar)	(305)	11,6	(585)
6	Biaya (Beban) Operasional (Rp miliar)	697	38,7	611
7	Laba (rugi) Bersih (Rp miliar)	(551)	217	(484)
8	NPL – Bruto (%)	4,26	1,49	4,97
9	NPL – Nett (%)	3,12	0,80	2,72
10	ROA (%)	(2,25)	0,29	(3,36)
11	ROE (%)	(29,13)	4,24	(34,01)
12	NIM (%)	2,28	0,39	0,22
13	BOPO (%)	116,32	99,92	146,66
14	LDR (%)	77,43	48,77	56,26
15	CAR (%)	14,03	14,53	11,59
16	Jumlah Karyawan tetap (orang)	971	800	821
17	Jumlah Kantor Cabang	47	45	42
18	Aset Yang Dikelola per Karyawan (Rp miliar)	18,356	21,651	19,738
19	Laba Bersih per Karyawan (Rp juta)	(567)	271	(589)

Tabel 3. Perbandingan Kinerja KBMI 2 Pada Tahun 2020

No	Uraian	Bank ABC	Bank Kompetitor 1 (Bank Kapital)	Bank Kompetitor 2 (Bank Sampoerna)
1	Aset (Rp triliun)	16,205	20.223	12.418
2	Ekuitas (Rp triliun)	(11,989)	1.640	1.574
3	Dana Pihak Ketiga (Rp triliun)	13,065	16.368	10.425
4	Kredit Yang Disalurkan (Rp triliun)	7,351	6.438	7.885
5	Pendapatan operasional (Rp miliar)	(585)	6.438	23.490
6	Biaya operasional (Rp miliar)	611	383	91.64
7	Laba Bersih (Rp miliar)	(484)	61.414	44.863
8	Jumlah Karyawan Tetap (orang)	821	818	950
9	Jumlah Cabang	42	77	18
10	BOPO	146.66%	98.84	91.64
11	Aset Yang Dikelola per Karyawan (Rp miliar)	19.74	24.72	13.07
12	Laba Bersih per Karyawan (Rp juta)	(60)	75.08	47.22

Bank ABC masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan Kompetitor 1 Bank Capital atau Kompetitor 2 Bank Sahabat Sampoerna, dengan jumlah karyawan yang hampir sama mencapai 1000 orang, untuk lebih lengkapnya penulis merangkum dalam tabel yang dapat dilihat pada tabel 3.

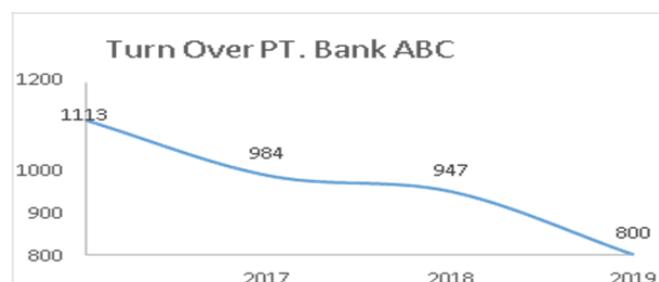
Bedasarkan data pada table 3 dapat terlihat laba bersih yang dihasilkan oleh karyawan PT. Bank ABC lebih kecil jika dibandingkan dengan laba bersih yang dihasilkan oleh karyawan kedua bank kompetitor, hal ini dikarenakan karena PT. Bank ABC mengalami kerugian pada tahun 2020 sebesar empat ratus delapan puluh empat milyar rupiah jika dibandingkan dengan kedua bank kompetitor. Sumber daya manusia didalam suatu organisasi dinilai sebagai faktor yang penting sebagai penentu kesuksesan dari perusahaan. Posisi sumber daya manusia bukanlah sebuah objek seperti alat, mesin ataupun modal, akan tetapi sebagai subjek yang dinamis dan berfungsi mengkontrol tujuan organisasi tersebut akan dituju. Setiap perusahaan membutuhkan SDM yang potensial, karena fungsinya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan.

Pada setiap perusahaan, termasuk PT. Bank ABC, faktor penting untuk menunjang Produktivitas kerja dari karyawan adalah gaya kepemimpinan dari para leader, karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah kompetensinya untuk menyemangati karyawan atau bawahannya untuk

meraih misi dan visi dari perusahaan. Pemimpin yang berkualitas harus dapat memperbaiki tingkah laku karyawannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bersemangat tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara simultan. Sebagai bagian dari suatu perusahaan kepemimpinan dapat mempengaruhi komitmen melalui hubungan antara atasan dengan bawahan, dan antara karyawan dengan karyawan lainnya.. fungsi utama seorang pemimpin, membimbing karyawan agar secara tulus mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai visi tersebut dan memperluas diri mereka di luar kapabilitas normalnya.(Meyer & Allen, 1997).

Turnover rate PT. Bank ABC meningkat cukup signifikan pada tahun 2019, yaitu sebesar 15,2%. Turnover rate di sebuah perusahaan dikatakan tinggi, jika dalam setahun mencapai lebih dari 10%.

Bedasarkan ringkasan laporan keuangan yang dilampirkan diatas terlihat untuk asset yang dikelola karyawan dan profit yang dihasilkan per karyawan untuk Bank ABC masih lebih rendah jika dibandingkan dengan kedua bank kompetitor, terkait indikator dalam produktivitas karyawan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan antara lain kepemimpinan transformasional, employe engagement dan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

**Gambar 1.** Turn Over Bank ABC

2. Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai kemampuan karismatik, menindak-lanjuti nilai-nilai budi pekerti & mewujudkan kapasitas karyawan ke arah yang lebih baik. Kepemimpinan ini menyerahkan semacam visi yang meninggikan potensi kerja dan komitmen para karyawan untuk menyelesaikan kewajiban dan tugasnya dengan baik, dan akhirnya mewujudkan produksi yang optimal (Avolio & Bass, 2004).

Employee engagement

Employee engagement merupakan tindakan positif pribadi karyawan atas organisasi & kualitas perusahaan. Pegawai yang mempunyai taraf ketertarikan yang besar atas perusahaan tempatnya bekerja mempunyai penafsiran & perhatian berkenaan dengan lingkungan operasional perusahaan, dapat bekerja sama untuk menghasilkan target organisasi dengan kontribusi sesama karyawan bersama manajemen (Robinson, et al., 2004). *Employee engagement* yaitu suatu afiliasi atas emosional & kecerdasan tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, perusahaan, manajer, atau kolega yang membagikan dampak untuk meningkatkan *discretionary effort* dalam profesinya (Hughes and Rog, 2008). Dalam Hasan (2014) dijelaskan, *discretionary effort* yang dimaksud adalah kontribusi terbaik semaksimal mungkin yang merupakan senjata rahasia untuk menuju hasil bisnis yang luar biasa.

Employee engagement sendiri merupakan kondisi psikologis di mana karyawan merasa berpartisipasi dalam kesuksesan dalam perusahaan dan termotivasi untuk mengembangkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta (Mercer, dikutip oleh Carpenter & Wyman (2007). Lebih lanjut, Mercer (dikutip oleh Carpenter & Wyman, 2007) menyatakan *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan transformasi pada individu, tim, dan perusahaan.

Kompensasi

Kompensasi menggambarkan benefit yang diserahkan oleh perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung untuk apa yang dikerjakan oleh pekerja untuk menggapai target perusahaan. Tingkat pembayaran bayaran yang dibagikan perusahaan untuk karyawan yang menggambarkan suatu kedudukan pengakuan & pemenuhan kebutuhan hidup yang dinikmati denan keluarga. Sekiranya benefit yang diterima oleh pekerja semakin banyak maka posisinya makin tinggi demikian juga sebaliknya. Bersama ini peneliti akan menjelaskan sejumlah pendapat dari para ahli mengenai definisi kompensasi diantaranya : Menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya

Manusia”, (2005) mengemukakan bahwa “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Menurut Veithzal Rivai (2004) : “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”. Menurut A.Sihotang (2007), mengatakan bahwa pengertian kompensasi adalah sebagai berikut : “Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para menejer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan”. Berlandaskan pandangan dari para ahli maka bisa digambarkan bahwa kompensasi melambangkan :

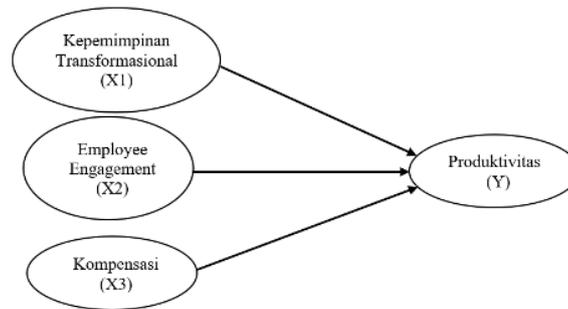
- Kompensasi atau benefit berdasarkan Service yang dibagikan oleh perusahaan untuk pegawai/ karyawan karena sudah menjalankan tugas yang diserahkan kepadanya.
- Benefit atas pelayanan bisa berupa material atau non material.
- Secara tidak langsung kompensasi adalah penyemangat untuk karyawan dalam menjalani pekerjaannya. Bisa dibilang bahwa kompensasi adalah manfaat atas manajemen sumber daya manusia yang bisa dibilang cukup penting/ esensial untuk para karyawan di perusahaan, dibandingkan atas manfaat lainnya. Oleh sebab itu menjadi bagian dalam menjaga performance & menggambarkan usaha stimulus karyawan.

Pengembangan Hipotesis

Beberapa penelitian akademis telah menemukan dan mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan, Risambessy, Swasto & Thoyib (2011) menemukan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki peran secara langsung untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam bekerja. Ade Rio Martha, (2018). Dari hasil penelitian Alpha Amanda Thea (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan, hasil ini didukung oleh penelitian yang lain yaitu Nur Avitya Ningrum (2018), Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia (2004), Cahyono (2012), dan juga Zuraik & Kelly (2019) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja. Dari uraian tersebut maka dapat diajukan hipotesis seperti berikut ini:

H₁ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Produktivitas

Employee engagement adalah sebetuk afirmasi



Gambar 2. Kerangka Konseptual

psikologis, dimana karyawan dapat terkesan untuk ikut menentukan keberhasilan perusahaan, serta mempunyai harapan & motivasi kuat untuk bekerja melampaui kewajibannya. Secara umum *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterikatan karyawan yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan dalam perusahaan. (Wahyu & Setiawan, 2017). Berdasarkan hasil penelitian Badia Perizade, et al (2017) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan di Perusahaan Baja Baru Palembang. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Nabilah Ramadhan (2014), Dwi Indah Retnoningtyas (2014) yang memberikan hasil yang sama yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Dari hasil dari beberapa penelitian tersebut, maka dapat dikembangkan hipotesis seperti berikut:

H₂: *Employee engagement* berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan

Kompensasi menurut Lamba dan Choudhary, (2013), sebagai upah, gaji dan bentuk kompensasi karyawan lainnya yang menjadi komponen biaya operasional yang sangat besar bagi perusahaan. Kompensasi kepada karyawan harus mengikuti prinsip keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Karyawan memiliki keinginan, agar semua kebutuhannya dapat terpenuhi dengan baik. Jika tidak, maka dapat menimbulkan permasalahan. Di antaranya, malas bekerja, datang terlambat, sering tidak masuk kerja (membolos), pindah kerja, dan lain sebagainya. Penelitian Syamsir & Tamsah (2018) menyebutkan terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap produktivitas karyawan, hasil ini didukung oleh peneliti Martini (2017), Yamoah (2013) yang memberikan hasil yang sama yaitu menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan tersebut dapat diajukan hipotesis seperti berikut:

H₃: Kompensasi berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan teori yang disajikan pada kajian pustaka dan penelitian terdahulu, kerangka konseptual pada penelitian ini terlihat pada gambar 2.

3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri untuk tujuan menyelesaikan permasalahan yang diajukan dalam penelitian (Malhotra, et al., 2017). Data tersebut akan dikumpulkan sendiri oleh peneliti secara langsung dari sumbernya atau tempat objek penelitian dilakukan. Adapun instrumen atau alat penelitian yang dipakai adalah berupa angket (kuesioner) yaitu merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, serta pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement* dan Kompensasi.

Adapun cara memperoleh data primer tersebut dengan menyebarkan kuesioner *online* berupa *Google form* kepada pegawai di lingkungan PT Bank ABC. Untuk kuesioner meliputi tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kompensasi, serta satu variabel dependen, yaitu produktivitas karyawan. Dari empat variabel tersebut disusun beberapa pertanyaan yang mewakili ketiga variabel "X" dan berkorelasi ke variabel "Y" dan total responden 125 orang.

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat analisisnya. SEM adalah teknik statistika yang mampu menyelesaikan model bertingkat secara serempak, yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linier. Sementara aplikasi yang digunakan untuk mengolah data dan analisis statistik adalah *Analysis of Moment Structures* (AMOS) 22 dan MS Excel 2019. SEM merupakan cara analisis data yang memisahkan hubungan dari masing-masing variabel dependen. SEM memberikan estimasi yang tepat dan efisien dari multiple regression (Hair, et al., 2014).

Tabel 4. Operasional Variabel

No	Variabel	Instrumen Pengukuran
1	Kepemimpinan Transformasional (X1) (Pillai et al., 2004)	(KT1) : Pemimpin bertindak membangun karyawan (KT2) : Pemimpin mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari keputusan yang diambil (KT3) : Pemimpin mengartikulasikan visi masa depan (KT4) : Pemimpin menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas (KT5) : Pemimpin meluangkan waktu untuk melakukan pembinaan terhadap karyawan
2	Employee Engagement (EE) (X2) (Schaufeli dan Bakker, 2003)	(EE1) : Dalam pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat (EE2) : Saya antusias dengan pekerjaan saya (EE3) : Saat saya bekerja, saya melupakan semua hal lain disekitar saya
3	Kompensasi (X3) (Riana et al, 2017).	KOMP1: Perusahaan tempat bekerja memberikan gaji tepat waktu KOMP2: Gaji yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan pribadi dan tingkat biaya hidup KOMP3: Gaji yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. KOMP4: Saya mendapatkan bonus dari perusahaan tempat saya bekerja. KOMP5: Saya mendapatkan asuransi kesehatan dari perusahaan tempat saya bekerja. KOMP6: Saya mendapatkan hak cuti sesuai dengan peraturan perusahaan tempat saya bekerja memberikan Jaminan Hari Tua (THT atau Pensiun). KOMP8: Perusahaan selalu memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) KOMP9: Saya merasa tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan tempat saya bekerja juga berlaku di perusahaan lain yang sejenis KOMP10: Saya yakin kompensasi yang diberikan sudah mempertimbangkan jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab karyawan pada perusahaan tempat saya bekerja. KOMP11: Saya yakin pemberian kompensasi yang diterima karyawan sudah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku pada perusahaan tempat saya bekerja
4	Produktivitas Karyawan (Y) . (Rob, 2015)	PPKA1: Meskipun saya mendapatkan tekanan dalam pekerjaan, tapi saya tetap dapat menyelesaikan tugas dengan baik. PPKA2: Saya dapat menyelesaikannya tugas berat dalam pekerjaan saya PPKA3: Saya dapat merasakan kesenangan dalam bekerja. PPKA4: Saya tetap semangat untuk menyelesaikan tugas pekerjaan tertentu PPKA5: Di tempat kerja, saya dapat fokus untuk mencapai tujuan saya PPKA6: Saya merasa cukup energik untuk menyelesaikan semua pekerjaan

4. Hasil Penelitian

Data primer pada penelitian ini dihasilkan dari pengumpulan data langsung dari responden melalui kuesioner yang disebar oleh peneliti secara online sebanyak mungkin melalui aplikasi Whatsapp mulai Tanggal 3 November sampai dengan 12 November 2021 kepada 156 responden yang merupakan karyawan Bank ABC dan sesuai sampel yang ditetapkan.. Adapun jumlah respon yang diperoleh dalam penelitian ini sebanyak 156 responden. Karakteristik berdasarkan Masa Kerja seperti berikut terdapat (10 Responden) dengan masa kerja di atas 20 tahun atau 6.24%, kemudian (15 Responden) dengan masa kerja antara 11-20

tahun atau 9.6%, (70 Responden) dengan masa kerja antara 6-10 tahun atau 44.9%, dan (53 Responden) dengan masa kerja antara 1-5 tahun, dari total responden sebanyak 156 Responden. Mayoritas masa kerja responden di atas 5 tahun. Karakteristik selanjutnya dari responden yang diperoleh adalah berdasarkan Bagian Responden ditempatkan. Dari data diperoleh sebanyak 73,1% (114 responden) ditempatkan di kantor pusat dan sebanyak 26,9% (42 responden) ditempatkan di kantor cabang. Karakteristik selanjutnya dari responden yang diperoleh adalah berdasarkan posisi/ jabatan dari responden. Dari data diperoleh sebanyak 74.4% (116 responden) berstatus sebagai

Tabel 5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel Laten	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
		Factor Loading ≥ 0.5	Kesimpulan	AVE ≥ 0.5	CR ≥ 0.7	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	KT 1	0.889	Valid	0.763	0.941	Reliable
	KT 2	0.935				
	KT 3	0.896				
	KT 4	0.808				
	KT 5	0.833				
Employee Engagement (X2)	EET1	0.93	Valid	0.705	0.876	Reliable
	EET2	0.892				
	EET3	0.674				
Kompensasi (X3)	KOMP2	0.782	Valid	0.601	0.929	Reliable
	KOMP3	0.824				
	KOMP4	0.77				
	KOMP5	0.597				
	KOMP6	0.653				
	KOMP7	0.507				
	KOMP9	0.887				
	KOMP10	0.923				
Produktivitas Karyawan(Y)	KOMP11	0.921	Valid	0.707	0.935	Reliable
	PPKA1	0.731				
	PPKA2	0.768				
	PPKA3	0.893				
	PPKA4	0.892				
	PPKA5	0.854				
	PPKA6	0.893				

staf/ officer, dan sebanyak 11.5% (18 responden) berstatus sebagai manajer, kemudian di posisi Section Head sebanyak (2 Responden) atau sebesar 1.3%, di posisi Head Departemen sebesar 7.7% atau setara (12 Responden), Security sebanyak 1.3% (2 Responden) dan Deputy Division Head sebanyak 1 Responden. Karakteristik selanjutnya dari responden yang diperoleh adalah berdasarkan jenis kelamin responden. Dari data diperoleh sebanyak 55.1% (86 responden) berjenis kelamin perempuan dan 44.9% (70 Responden) berjenis kelamin laki-laki. Karakteristik selanjutnya dari responden yang diperoleh adalah berdasarkan pendidikan terakhir. Dari data diperoleh sebanyak 1.9 % (3 Responden) berlatar belakang pendidikan SMA, kemudian 81.4% (127 responden) berpendidikan terakhir Sarjana, Berpendidikan Diploma III sebanyak 9.6% atau (15 Responden), Kemudian berpendidikan terakhir Magister (S2) sebanyak 6.4% atau setara (10 Responden), dan berpendidikan terakhir Doktoral sebanyak 0.6% (1 Responden).

Analisis model pengukuran dilakukan untuk mengetahui dan memastikan apakah *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*Valid* serta *Reliable*). Berdasarkan hasil analisis uji validitas dan uji reliabilitas, hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat nilai yang berada dibawah 0.5 yaitu KOMP1 dan KOMP8 sehingga 2 indikator ini harus di hapus kemudian untuk nilai variable lainnya yang di uji telah melewati nilai yang disyaratkan dimana pada uji validitas semua indikator menunjukkan nilai *standardized loading fac-*

tor (SLF) ≥ 0.5 dan dapat diambil kesimpulan bahwa variabel yang diteliti valid. Pada uji reliabilitas terlihat bahwa 25 indikator memiliki nilai Average Variance Extended (AVE) ≥ 0.5 , sedangkan pada Construct Reliability (CR) nilai 25 indikator ≥ 0.7 hal ini menunjukkan bahwa variabel yang diteliti reliable.

Pengukuran Goodness of Fit (GOF)

Uji model keseluruhan digunakan untuk mengevaluasi secara umum kecocokan antara data dengan model. Dari tabel *goodness of fit* (GOF) kita dapat mengetahui model mana yang baik dan memiliki kesesuaian dengan data yang diperoleh berikut adalah fit index kecocokan model keseluruhan berdasarkan hasil perhitungan SEM dengan menggunakan AMOS 20.

Berdasarkan hasil perhitungan *GOF* pada Tabel 5, terlihat bahwa ketiga ukuran *GOF*, yaitu CMIN/DF, CFI, dan RMSEA memiliki tingkat kecocokan yang sama, pada CMIN/DF memiliki kecocokan yang kurang baik atau (*Poor fit*), pada CFI menunjukkan ketidak cocokkan yang bersifat (*Poor Fit*), sedangkan pada RMSEA yang memiliki kecocokan yang kurang (*poor fit*).

Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk dapat mengetahui hasil dari pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan mengetahui signifikansi yang dapat dilihat melalui nilai p dari hubungan sebab akibat yang ada di dalam model keseluruhan. Jika nilai estimasi dalam hasil analisis menunjukkan positif dan nilai p < 0.05 maka

Tabel 6. Pengukuran *Goodness of Fit (GOF)*

<i>GOF</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN/DF	CMIN/DF $\leq 3,0$ (<i>good fit</i>)	4,78	<i>poor fit</i>
CFI	CFI $\geq 0,90$ (<i>good fit</i>) 0,80 \leq CFI \leq 0,90 (<i>marginal fit</i>) CFI $\leq 0,80$ (<i>poor fit</i>)	0,7772	<i>poor fit</i>
RMSEA	RMSEA $\leq 0,08$ (<i>good fit</i>) 0,08 \leq RMSEA \leq 0,10 (<i>marginal fit</i>) RMSEA $\geq 0,10$ (<i>poor fit</i>)	0,156	<i>poor fit</i>

hipotesis terbukti signifikan dan didukung oleh data, dan jika nilai estimasi menunjukkan hasil negatif dan nilai $p > 0.05$ maka hipotesis yang diajukan tidak terbukti signifikan dan tidak didukung oleh data. Tabel 7 menunjukkan hasil analisis data dari model keseluruhan.

Berdasarkan tabel 7 analisa setiap hipotesis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan.

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,152 dengan nilai $p = ***$ yang berarti nilai $p < 0.05$. Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas Karyawan sehingga hipotesis dapat diterima.

2. Employee Engagement berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan.

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,603 dengan nilai $p = ***$ yang berarti nilai $p < 0.05$. Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa Employee Engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas karyawan sehingga hipotesis dapat diterima.

3. Kompensasi berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan.

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,233 dengan nilai $p = ***$ yang berarti nilai $p < 0.05$. Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas Karyawan sehingga hipotesis dapat diterima.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembuktian hipotesis pada penelitian ini memperlihatkan adanya pengaruh yang positif & signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan. Dengan demikian hipotesis dapat diterima (diterima). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ade Rio Martha, (2018), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dan menyimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan condong ke mode transformasional, semakin banyak hasil positif yang dibawanya di antara karyawan dan organisasi karena peningkatan produktivitas karyawan, Selain itu, analisis asumsi model dan model akhir penelitian mengungkapkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan dengan tingkat signifikansi 0,83 ($p=0,001$). Kemudian hasil yang sama juga terdapat pada penelitian sebelumnya yang menyatakan tentang pengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan yaitu Penelitian yang dilakukan oleh Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia (2004) yang menyimpulkan bahwa Studi ini menemukan pengaruh positif antara inspirasi motivasi dalam kepemimpinan transformasional terhadap kinerja/ produktivitas karyawan.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembuktian hipotesis pada penelitian ini

Tabel 7. Hasil *Output Regression Weight*

Hipotesis	Estimasi	<i>p</i> -value	Kesimpulan
KT-PPKA	0,152	***	Didukung data
EET-PPKA	0,603	***	Didukung data
KOMP-PPKA	0,233	***	Didukung data

memperlihatkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Employee Engagement terhadap Produktivitas Karyawan Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Badia Perizade, et al (2017) yang menyatakan kepemimpinan dan Employee engagement pada karyawan di mana seorang karyawan merasa dihargai dan dihormati membuat karyawan terlibat. Hasil juga menunjukkan bahwa karyawan yang engagement melakukan yang terbaik secara maksimal, penelitian ini menggunakan Menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS) dari Structural Equation Modeling (SEM) dan analisis isi hasilnya. Kemudian hal ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Dwi Indah Retnoningtyas, dalam Analisis Pengaruh Remunerasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Sandi Negara, (2014), menyimpulkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara employee engagement terhadap kinerja pegawai Lembaga Sandi Negara, Hal ini dapat diartikan bahwa jika employee engagement meningkat, maka akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembuktian hipotesis pada penelitian ini memperlihatkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Lamba dan Choudhary, (2013) yang menyimpulkan kompensasi berpengaruh secara significant terhadap Produktivitas.

Kemudian Penelitian Yamoah, dalam Relationship Between Compensation And Employee Productivity (2013), yang menyatakan bahwa Menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Kemudian Penelitian yang dilakukan oleh Syamsir & Tamsah (2018), dalam pengaruh penempatan sumber daya manusia, kompensasi & pelatihan pada produktivitas kerja karyawan di pemerintahan Bandung. menyatakan bahwa menyimpulkan kompensasi secara signifikan memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan.

5. Kesimpulan dan Saran

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisa mengenai pengaruh dari kepemimpinan transformasional, *Employee Engagement* dan Kompensasi, terhadap Produktivitas karyawan. Hasil analisis data yang dilakukan menggunakan metode SEM menunjukan bahwa seluruh hipotesis terbukti berpengaruh signifikan. Namun untuk variabel paling signifikan adalah variabel Employee Engagement &

Kompensasi Dengan menggunakan studi penelitian pada karyawan di Bank ABC diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bank ABC.
2. *Employee Engagement* terbukti berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan Kerja Karyawan PT. Bank ABC.
3. Kompensasi terbukti berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bank ABC.

Keterbatasan Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini belum dapat digeneralisir karena memiliki beberapa keterbatasan, antara lain :

1. Objek penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan di Bank ABC.
2. Penelitian ini dilakukan di wilayah operasional Bank ABC yang hanya sebagian besar responden berasal dari kantor pusat.
3. Variabel pada penelitian ini yaitu Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*, Kompensasi dengan variabel dependen Produktivitas Karyawan.

Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya. dapat menggunakan objek penelitian yang berbeda, karena kemungkinan akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda.
2. Penelitian selanjutnya dapat memperbesar responden yang lebih banyak untuk dapat lebih mewakili responden yang lebih baik.
3. Melakukan penelitian dengan menggunakan variabel lain yang juga mempengaruhi Produktivitas Karyawan. Dengan begitu dapat diketahui variabel yang lebih berpengaruh.

Daftar Referensi

- Alpha Amanda Thea (2017), "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Variabel Kepercayaan (Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)", Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Cahyono, Ari. 2012. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri", Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi Vol. 1 No.1.
- A. Sihotang, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, PT Pradnya Paramitha, Jakarta.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I, 1999, "Re-

- examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 60 No. 1, pp. 421-449.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. 2004. “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.” *Journal of Organizational Behavior* 25: 951-968
- Bakker, A.B., Leiter, Michel, P., (2010). *Work Engagement: A Handbook of Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Dwi Indah Retnoningtyas, (2014), Analisis Pengaruh Remunerasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Sandi Negara, *Jurnal MIX*, Volume IV, No.1, Februari 2014.
- Hasan, Basri, 2014, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia.
- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J.; dan Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th. Ed. Essex: Pearson Education Ltd.
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. 2008. Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engagement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No.7, pp.743-757.
- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4).
- Malayu S.P. Hasibuan. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Malhotra, N.K; Nunan, D.; dan Birks, D.F. (2017). *Marketing Research An Applied Approach*. 5th Ed. New York: Pearson Education.
- Martini, Ni Putu Riski. (2017), Pengaruh Penempatan Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan Di Pemerintah Kabupaten Bandung, *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*; Vol. 9, No. 1 Juli 2017.
- Mercer, M. Carpenter, G. & Wyman, O., (2007). Engaging employee to drive global business success.
- Meyer & Allen. 1997. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London.
- Martha, Ade, Rio; Rahardjo, Kusdi; Prasetyo, Ariq. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variable Mediasi, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia.
- Nabilah Ramadhan & Jafar Sembiring, (2014), Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK, *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol 14- No.1 April 2014.
- Nur Avitya Ningrum (2018), “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada UD HD Jaya Sidoarjo”, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Perizade, Badia., Yudi Muliawan, & Afriyadi Cahyadi, (2017), “ Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Badja Baru Palembang”, *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2*
- Risambessy, Agusthina, Bambang Swasto, Armanu Thoyib, Endang Siti Astuti (2011), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 9 No 3*.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Brington: Institute for Employment Studies.
- Syamsir, Mutmainnah & Tamsah, Hasmin (2018), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makasar, *Jurnal Mirai Management*, Volume 3 No. 2, 2018.
- Wahyu, Agnes Handoyo dan Setiawan, Roy 2017 Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Rejeki Dewata, *Manajemen vol.5 no.1*
- Veithzal, Rivai,. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo.
- Yamoah, Emanuel Erastus. (2013). Relationship Between Compensation And Employee Productivity. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, Vol.2, no.1, 2013.
- A. Zuraik and L. Kelly, The role of CEO in transnational leadership and innovation climate in exploration and exploitation, 2019.
- Data *Laporan Tahunan PT PT. Bank ABC Tbk.*, 2018. Webiste PT. Bank ABC.
- Data *Laporan Tahunan PT PT. Bank ABC Tbk.*, 2019. Webiste PT. Bank ABC.
- Data *Laporan Tahunan PT PT. Bank ABC Tbk.*, 2020. Webiste PT. Bank ABC.
- Data *Laporan Tahunan PT Bank Capital Indonesia Tbk.*, 2020. Webiste Bank Capital.
- Data *Laporan Tahunan PT Bank Sampoerna Tbk.*, 2020. Webiste Bank Sampoerna
- <https://www.ojk.go.id/id>
- <https://www.bi.go.id/id>
- <https://www.lps.go.id>