

Compensation and Leadership as a Strategy to Create Competitive Advantage on Employee Performance at PT Permodalan Nasional Madani Medan Branch

Muh Yusbar^{1*}, Salim²
Perbanas Institute

Corresponding Author: Muh Yusbar yusbarmuh@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Compensation, Leadership, Competitive Advantage, Employee Performance, PT Permodalan Nasional Madani

Received : 3 December
Revised : 20 January
Accepted: 21 February

©2025 Yusbar, Salim: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

In an increasingly complex business era, all industries are working hard to increase their competitiveness. Competitive advantage is the average goal of all industries today. Of course, this is greatly influenced by the effectiveness of human resource management strategies, especially in providing fair compensation and the leadership style applied. Competitive compensation and effective leadership contribute significantly to improving employee performance. The combination of these two factors can create a more productive work environment, increase motivation, and encourage innovation in work. Thus, the compensation and leadership strategies implemented can be a competitive advantage for the company in facing business competition

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan di seluruh dunia semakin menyadari bahwa salah satu sumber daya paling berharga yang dimiliki adalah karyawan. Karyawan yang berkinerja tinggi memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan daya saing. Oleh karena itu, pengelolaan karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi kesuksesan perusahaan.

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Medan adalah salah satu perusahaan yang beroperasi di sektor keuangan dan memiliki misi untuk mendukung perekonomian masyarakat. Seperti perusahaan lainnya, PT PNM Cabang Medan perlu memastikan bahwa kinerja karyawan mereka tetap optimal. Dalam konteks ini, faktor-faktor seperti kompensasi dan kepemimpinan menjadi perhatian utama, karena keduanya dapat berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Kompensasi bukan hanya tentang gaji, tetapi juga tentang bagaimana perusahaan menghargai dan mendukung karyawannya agar dapat bekerja dengan optimal dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Sistem kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berpotensi mempengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, penting untuk memahami apakah kompensasi yang diberikan oleh PT PNM Cabang Medan sesuai dengan harapan karyawan dan berpengaruh positif terhadap kinerja mereka.

Kepemimpinan, di sisi lain memiliki peran yang sangat penting dalam mengarahkan, menginspirasi, dan memotivasi karyawan. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, peran pemimpin di PT PNM Cabang Medan perlu dievaluasi untuk memahami apakah kepemimpinan yang ada mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Menurut LinovHR, kompensasi dapat berupa finansial (gaji, bonus, tunjangan) dan non-finansial (penghargaan, fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang nyaman). Kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan. Kompensasi yang baik dapat membantu perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan motivasi kerja, serta menciptakan budaya perusahaan yang positif. Sistem kompensasi yang fleksibel dan kompetitif juga dapat mengurangi tingkat turnover karyawan.

Menurut Daniel Goleman, Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan hubungan yang kuat melalui kecerdasan emosional.

Selanjutnya menurut Kouzes dan Posner, Kepemimpinan adalah proses sosial yang melibatkan pengaruh dan pengawalan untuk membangun kepercayaan, mengarahkan visi, serta memperkuat komitmen kelompok.

Dengan memahami hubungan yang kompleks antara kompensasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan di PT PNM Cabang Medan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan strategi manajemen sumber daya manusia mereka dan, pada akhirnya, mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efektif.

Fenomena Bisnis

Pada umumnya, sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode dan waktu tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut. Jadi, tidaklah cukup untuk memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dengan secara terus-menerus beradaptasi dengan keadaan dan kejadian pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Hal ini menunjukkan adanya gap dalam fenomena bisnis di mana dengan meningkatnya persaingan dalam industri keuangan, PNM perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi yang adil dan kepemimpinan yang efektif terus dikembangkan untuk mempertahankan daya saing di pasar.

Persaingan di industri keuangan semakin ketat dengan munculnya *fintech lending* dan lembaga keuangan lainnya. Oleh karena itu, PNM melalui strategi kepemimpinan dan sistem kompensasi yang efektif menjadi penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. PNM harus menyesuaikan skema kompensasi dengan kinerja dan pencapaian target agar karyawan tetap termotivasi dalam memberikan layanan terbaik kepada nasabah. Kompensasi yang kompetitif (gaji, bonus, insentif) dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan yang merupakan tantangan dalam industri keuangan. Secara konseptual, kinerja dapat dilihat dari dua sisi, yaitu :

1. kinerja organisasi

Kinerja organisasi mengacu pada efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti produktivitas, profitabilitas, kualitas layanan atau produk, kepuasan pelanggan, inovasi, serta keberlanjutan operasional.

2. Kinerja Individu

Kinerja individu berkaitan dengan bagaimana seorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Aspek yang dinilai dalam kinerja individu meliputi keterampilan, kompetensi, motivasi, inisiatif, dan hasil kerja yang dicapai.

Keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan keunggulan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga dapat menciptakan nilai lebih bagi pelanggan dan mempertahankan posisinya di pasar. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai profitabilitas yang lebih tinggi dan bertahan dalam persaingan industri. Perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif akan mampu mencapai pendapatan di atas rata-rata dan akan menjadi pemimpin dalam pasarnya (Zimmerer dan Scarborough, 2008:116).

Sumber daya organisasi merupakan dasar untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Alimin et al., 2012). Jadi untuk meningkatkan keunggulan bersaing maka perusahaan harus dapat mengelola sumber daya yang ada di perusahaan. Sumber daya yang unik dan memiliki nilai tambah sangat menunjang keunggulan bersaing perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus mampu mengelola segala sumber dayanya agar dapat menciptakan keunggulan bersaing, serta dapat mencapai kinerja perusahaan yang unggul.

Pengambilan keputusan berdampak besar di mana melibatkan banyak faktor dan variable. Keputusan yang di ambil harus berdasarkan informasi yang tepat serata akurat karena memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan' Oleh karena itu, penting untuk memahami proses pengambilan keputusan dan bagaimana membuat keputusan yang tepat termasuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan, menilai dampak keputusan dan mengevaluasi risiko yang terkait dengan keputusan. Ini juga berarti memahami konsekuensi dari keputusan yang di ambil dan memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah yang terbaik buat perusahaan.

Berdasarkan fenomena bisnis di atas, tentunya ini merupakan hal positif yang dapat menjadi masukan bagi para shareholder maupun para pemangku kepentingan bahwa kompensasi maupun kepemimpinan adalah dua faktor penting dalam strategi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Perusahaan yang dapat mengoptimalkan kedua aspek ini akan lebih mampu mempertahankan dan mengembangkan posisinya di pasar.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Kompensasi

Menurut (Sutrisno, 2012: 181) Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena merupakan salah satu aspek paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai aspek yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. (Alwan, 2018) Berdasarkan definisi kompensasi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu imbalan yang telah diberikan kepada karyawan atau pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaannya yang berupa dalam bentuk uang maupun barang secara layak atas jasanya dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.

Bentuk-bentuk kompensasi Menurut Hasibuan (2008:130)

Secara garis besar bentuk kompensasi menjadi 3 bentuk, yaitu:

- 1) Kompensasi Langsung Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
- 2) Kompensasi tidak Langsung Pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang
- 3) Insentif Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya yang tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu – waktu.

Tujuan dari Adanya Kompensasi Menurut Hasibuan (2009:121)

Tujuan pemberian kompensasi antara lain:

- 1) Ikatan kerjasama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugastugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha /majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- 2) Kepuasan kerja Perusahaan memberikan balas jasa sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh karyawan serta memberikan bonus, hadiah dan penghargaan sesuai dengan kinerja dan prestasi karyawan. Kepuasan kerja muncul karena adanya rasa dihargai oleh perusahaan, kesesuaian atau keadilan kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.
- 3) Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah. Perusahaan akan dengan mudah merangkul atau memperoleh karyawan yang berkualitas.
- 4) Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Sesuai dengan tujuan utama karyawan bekerja sebagai alat pemenuhan kebutuhan hidupnya.
- 5) Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- 6) Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, karena tidak mau diberhentikan oleh perusahaan.
- 7) Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dhindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh pemerintah Program kompensasi harus sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum).

Berikut adalah beberapa teori utama dalam kompensasi :

a) Teori Ekuitas (Equity Theory)

Dikembangkan oleh J. Stacy Adams, teori ini menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan rasio antara input (usaha, keterampilan, pengalaman) dan output (gaji, bonus, tunjangan) mereka dengan rekan kerja lain. Jika merasa diperlakukan tidak adil, mereka dapat kehilangan motivasi, menurunkan produktivitas, atau bahkan mencari pekerjaan lain.

b) Teori Pengharapan (Expectancy Teory)

Dikembangkan oleh Victor Vroom, teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka percaya bahwa:

c) Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Dikembangkan oleh B.F. Skinner, teori ini menyatakan bahwa perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh konsekuensi yang diterimanya. Jika karyawan diberi penghargaan (misalnya bonus atau kenaikan gaji) atas kinerja yang baik, mereka akan cenderung mengulangi perilaku tersebut. Sebaliknya, hukuman dapat mengurangi perilaku yang tidak diinginkan.

d) Teori Keadilan (Fairness Theory)

Mirip dengan teori ekuitas, teori ini menekankan pentingnya persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem kompensasi. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil dalam hal gaji atau tunjangan dapat mengalami ketidakpuasan kerja.

e) Teori Agen (Agency Theory)

Teori ini membahas hubungan antara pemilik (prinsipal) dan manajer atau karyawan (agen). Karena kepentingan mereka mungkin berbeda, sistem kompensasi harus dirancang untuk menyelaraskan kepentingan agen dengan kepentingan pemilik, misalnya melalui insentif berbasis kinerja.

B. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim atau bawahannya guna mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan visi, memberikan arahan, serta mengelola sumber daya secara efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Teori kepemimpinan adalah berbagai konsep dan pendekatan yang menjelaskan bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif dan bagaimana kepemimpinan memengaruhi individu serta kelompok. Berikut beberapa teori kepemimpinan yang umum:

1) Teori Sifat (Trait Theory)

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin memiliki karakteristik atau sifat bawaan tertentu yang membedakan mereka dari non-pemimpin. Sifat-sifat ini meliputi:

- Kecerdasan
- Karisma
- Kepercayaan diri
- Integritas
- Kepekaan sosial

2) Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Teori ini menekankan pada apa yang dilakukan pemimpin daripada sifat yang mereka miliki. Dua gaya utama yang diidentifikasi:

- Kepemimpinan Berorientasi Tugas: Fokus pada pencapaian tujuan dan efisiensi kerja.
- Kepemimpinan Berorientasi Hubungan: Fokus pada kesejahteraan dan kepuasan anggota tim.

3) Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi tertentu. Beberapa model dalam teori ini:

- Model Fiedler: Menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi kerja.
- Teori Jalur-Tujuan: Pemimpin harus menyesuaikan pendekatan mereka untuk membantu bawahan mencapai tujuan.

4) Teori Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai lebih dari yang mereka anggap mungkin. Ciri-cirinya:

- Memiliki visi yang kuat
- Memberikan motivasi dan inspirasi
- Menanamkan inovasi
- Memperhatikan kebutuhan individu bawahan

5) Teori Kepemimpinan Transaksional

○ Berdasarkan sistem penghargaan dan hukuman. Pemimpin transaksional memiliki kecenderungan:

- Menekankan struktur dan aturan
- Memberikan penghargaan atas kinerja baik
- Menggunakan hukuman untuk memperbaiki kesalahan

6) Teori Kepemimpinan Situasional

Dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, teori ini menyatakan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan ini meliputi:

- Telling (Memberi Instruksi) - Untuk bawahan yang kurang berpengalaman.
- Selling (Membujuk) - Memberikan arahan sekaligus motivasi.
- Participating (Berpartisipasi) - Mendorong partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.
- Delegating (Mendelegasikan) - Memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan yang sudah kompeten.

7) Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori ini berfokus pada kekuatan pribadi dan daya tarik seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi pengikutnya dengan karisma mereka. Pemimpin karismatik sering kali memiliki visi besar dan kemampuan komunikasi yang luar biasa.

8) Teori Kepemimpinan Servant (Pelayan)

Dikembangkan oleh Robert K. Greenleaf, teori ini menekankan bahwa pemimpin harus melayani kebutuhan tim terlebih dahulu sebelum kepentingan pribadi. Prinsip utamanya adalah:

- Mendengar dan memahami kebutuhan orang lain
- Memberikan dukungan dan pengembangan kepada bawahan
- Mempromosikan komunitas dan kerja sama

C. Peran Pemimpin dalam Organisasi

Seorang pemimpin dalam organisasi memiliki beberapa peran utama, antara lain:

- Visioner : Menetapkan tujuan jangka panjang dan strategi organisasi.
- Motivator : Mendorong semangat kerja dan meningkatkan produktivitas anggota tim.
- Pengambil Keputusan : Menentukan langkah terbaik untuk mengatasi tantangan dan mencapai tujuan.
- Pengelola Sumber Daya : Mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan material.

- Komunikator : Menjalani komunikasi yang efektif dengan seluruh anggota organisasi.

D. Karakteristik Pemimpin yang Efektif

Seorang pemimpin yang efektif dalam organisasi umumnya memiliki karakteristik berikut:

- Integritas: Jujur, dapat dipercaya, dan konsisten dalam tindakan serta keputusan.
- Komunikasi yang Baik: Mampu menyampaikan ide dan mendengarkan anggota tim dengan baik.
- Keputusan yang Bijak: Mampu mengambil keputusan berdasarkan analisis yang matang.
- Empati: Memahami kebutuhan dan perasaan anggota tim.
- Kreativitas dan Inovasi: Mampu menciptakan solusi baru dalam menghadapi tantangan.
- Kemampuan Manajerial: Mampu mengelola waktu, sumber daya, dan konflik dengan baik.

D. Tantangan dalam Kepemimpinan Organisasi

Seorang pemimpin sering menghadapi berbagai tantangan, seperti:

- Menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan pasar.
- Mengelola konflik antar anggota tim.
- Memotivasi anggota yang kurang bersemangat.
- Menghadapi tekanan dalam pengambilan keputusan.
- Menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan individu.

E. Strategi Meningkatkan Kepemimpinan dalam Organisasi

Untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi, beberapa strategi yang dapat diterapkan adalah:

- Mengembangkan keterampilan komunikasi dan interpersonal.
- Mengikuti pelatihan kepemimpinan secara berkala.
- Menerapkan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif.
- Menggunakan umpan balik sebagai alat untuk perbaikan diri.
- Menginspirasi dan memberi contoh yang baik bagi anggota tim.

2.1.3 Keunggulan kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan produk atau layanan yang lebih baik atau lebih menarik bagi pelanggan dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Porter, keunggulan kompetitif terdiri dari dua jenis yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Keunggulan biaya terjadi ketika perusahaan dapat memproduksi dan menjual barang atau layanan dengan biaya lebih rendah dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Sementara itu, diferensiasi terjadi ketika perusahaan dapat memproduksi dan menjual barang atau layanan yang memiliki kualitas atau fitur yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Dalam teorinya, Porter mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif akan memiliki performa yang lebih baik dan mampu bertahan dalam persaingan yang ketat.

Menurut Don Tapscott dan David Ticoll (2003), Keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan mitra bisnis melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif.

Menurut W. Chan Kim dan Renée Mauborgne (2005), Keunggulan kompetitif adalah menciptakan pasar yang baru atau menciptakan ruang pasar yang belum diisi oleh pesaing.

Selanjutnya menurut Rita McGrath (2013): Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan menciptakan keunggulan yang terus-menerus dan berkelanjutan, karena pesaing akan selalu berusaha meniru atau mengejar keunggulan tersebut.

Secara umum keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan di pasar dengan menghasilkan nilai yang lebih tinggi atau dengan menghasilkan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah daripada pesaing, atau dengan cara lain yang membuat perusahaan lebih diinginkan oleh pelanggan.

Keunggulan kompetitif dapat berasal dari beberapa faktor, seperti:

1. Inovasi produk atau teknologi yang lebih maju.
2. Efisiensi operasional yang lebih tinggi, yang menghasilkan biaya produksi yang lebih rendah.
3. Merek yang kuat dan reputasi yang baik di pasar.
4. Strategi pemasaran dan penjualan yang efektif.
5. Kualitas produk yang lebih baik atau lebih konsisten.
6. Pelayanan pelanggan yang lebih baik dan responsif.
7. Jaringan distribusi yang lebih baik dan lebih luas.
8. Keunggulan biaya atau harga yang lebih murah.

Dengan memiliki keunggulan kompetitif yang jelas, perusahaan dapat lebih mudah memenangkan persaingan di pasar dan meningkatkan pangsa pasarnya. Namun, perusahaan juga harus terus memperbarui dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya untuk mengatasi persaingan yang terus meningkat di pasar.

METODOLOGI

1. Paradikma Penelitian

Penulis dalam hal ini menggunakan paradikma penelitian kualitatif di mana penulis menempatkan manusia sebagai objek penelitian. Penjelasan yang mendalam dalam metode penelitian kualitatif merupakan rangkaian proses metodologi riset untuk menjawab pertanyaan penelitian, serta mencapai tujuan penelitian secara ilmiah.

Penelitian kualitatif menekankan proses, kualitas dan makna terhadap hubungan sosial, hubungan kedekatan antar peneliti dan yang diteliti dan suasana situasional yang menajamkan penelitian dan menghasilkan kajian atas suatu fenomena yang lebih komprehensif.

2. Desain Penelitian

Kerangka metode dan teknik penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah studi kasus dengan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data di peroleh dengan melakukan wawancara dengan beberapa

pemimpin industri jasa keuangan, para manajer di lingkungan PT PNM Cabang Medan dan melakukan observasi secara langsung. Diharapkan dengan melakukan wawancara, penulis dapat memperoleh informasi secara langsung, memperoleh data yang benar serta untuk mengetahui suatu hal atau situasi dengan jelas sehingga hasil penelitian yang lebih transparan.

3. Unit Analisis

Subjek penelitian adalah individu yang merupakan para pemangku kepentingan dalam hal ini para manajer di lingkungan kerja PT Permodalan Nasional Madani Cabang Medan yang memiliki keterikatan langsung dengan bisnis yang di jalankan oleh PNM.

4. Setting Penelitian

Populasi atau sampel penelitian yaitu terhadap 14 (empat belas) orang informan. Adapun metode pengumpulan data yaitu dengan melakukan wawancara dan kajian literatur.

a. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian yang di pilih oleh peneliti adalah wilayah kerja PNM Cabang Medan. Lokasi ini menjadi pilihan peneliti oleh karena sesuai objek yang tertera pada judul tesis selain itu juga memudahkan peneliti dan subjek yang di teliti serta bisa menghemat waktu, tenaga dan biaya.

b. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan dalam beberapa bulan yaitu dari bulan Maret 2025 sampai dengan Mei 2025. Pemilihan waktu penelitian di tentukan berdasarkan kesempatan dan kesiapan waktu dari informan untuk melakukan wawancara.

5. Jenis dan Sumber Data

A) Data Primer

Adalah jenis data dan sumber data penelitian yang di peroleh secara langsung tanpa perantara terhadap individu sesuai subjek penelitian melalui survei, wawancara dan observasi.

B) Data Sekunder

Adalah data yang di kumpulkan dari sumber yang sudah ada seperti jurnal akademik, laporan kinerja perusahaan dan buku referensi.

6. Sampling

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Untuk pengambilan sample menggunakan metode non probabilitas yaitu subjek penelitian tidak di pilih secara acak namun berdasarkan kriteria penelitian. Adapun metode pemilihan subjek penelitian dilakukan oleh peneliti berdasarkan beberapa parameter antara lain: posisi jabatan, masa kerja, tingkat pendidikan sebagai karyawan di PT PNM Medan.

7. Metode dan Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara digunakan untuk menggali informasi secara mendalam dari narasumber yang memiliki pengalaman, pengetahuan, atau pandangan terkait dengan fenomena yang diteliti. Wawancara dapat dilakukan dalam beberapa bentuk:

- Wawancara terstruktur: Menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya.

- Wawancara semi-terstruktur: Memiliki panduan pertanyaan, tetapi masih fleksibel dalam pengembangannya.
- Wawancara tidak terstruktur: Bersifat bebas, mirip dengan percakapan alami, sehingga memungkinkan eksplorasi mendalam.

b. Observasi

Observasi adalah metode yang dilakukan dengan mengamati langsung fenomena yang terjadi di lapangan.

c. Studi Kasus

Studi kasus dilakukan dengan meneliti secara mendalam terhadap individu, kelompok, atau peristiwa dalam suatu konteks tertentu. Studi kasus sering menggunakan kombinasi wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

8. Kepercayaan dan Keautentikan

Kepercayaan dan keautentikan sangat penting dalam penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa hasil penelitian valid, relevan, dan memiliki dampak yang bermakna. Dengan menerapkan prinsip-prinsip seperti kredibilitas, keteralihan, dan fairness, peneliti dapat menghasilkan temuan yang lebih dapat dipercaya dan mencerminkan realitas sosial secara lebih akurat.

9. Etika penelitian

Penelitian kualitatif menekankan interaksi langsung antara peneliti dan partisipan, sehingga aspek etika menjadi sangat penting untuk menjaga integritas penelitian serta hak-hak partisipan. Berikut adalah beberapa prinsip etika dalam penelitian:

- Terhadap subjek penelitian, kita perlu meminta izin dan menjelaskan tujuan penelitian sebelum penelitian dilakukan termasuk menjelaskan maksud dan tujuan dari penelitian.
- Menghargai subjek penelitian apabila tidak ingin identitasnya diketahui.
- Menghargai subjek penelitian apabila terdapat data atau informasi yang tidak ingin di publikasikan, misalnya nama dan tempat tinggal informan.

HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis data yang telah dikumpulkan melalui teknik penelitian kualitatif. Data yang diperoleh dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi pola, tema, dan makna yang relevan dengan fokus penelitian.

Pada bagian ini, hasil penelitian akan disajikan secara sistematis berdasarkan hasil wawancara dan studi kasus. Selanjutnya, hasil tersebut akan dibahas dengan mengacu pada teori dan penelitian terdahulu guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap temuan yang diperoleh.

Analisis dalam bab ini tidak hanya menggambarkan data yang ditemukan tetapi juga menafsirkan makna yang terkandung di dalamnya sesuai dengan pendekatan kualitatif yang digunakan. Dengan demikian, pembahasan akan memberikan gambaran yang lebih luas terkait fenomena yang diteliti serta kaitannya dengan permasalahan penelitian.

1. Deskripsi Singkat Tentang Objek Analisis

Penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara ke beberapa informan yang merupakan para manajer pada PT Permodalan Nasional Madani cabang Medan maupun yang berhubungan langsung kepada perkembangan bisnis PT Permodalan Nasional Madani cabang Medan.

Wawancara dilakukan kepada 14 orang informan dengan karakteristik yang berbeda mulai dari usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, masa kerja dan instansi tempat bekerja.

A. Karakteristik informan berdasarkan usia

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa informan penelitian didominasi pada usia 30 - 39 tahun dan 40 - 49 tahun dengan persentase 42,86 %, Selanjutnya pada usia 20 - 29 tahun dengan persentase 14,29 %,

Tabel 1. Karakteristik Informan Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	20 - 29 Tahun	2	14,29%
2	30 - 39 Tahun	6	42,86%
3	40 - 49 Tahun	6	42,86%
Jumlah		14	100%

Sumber: Data primer di olah (2025)

B. Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, informan terbagi menjadi dua yaitu laki-laki dan perempuan. Dari hasil wawancara, jenis kelamin laki-laki sebanyak 6 orang dengan persentase 42,86 %, selanjutnya perempuan sebanyak 8 orang dengan persentase 57,14 %.

Tabel 2. Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	Laki - Laki	6	42,86%
2	Perempuan	8	57,14%
Jumlah		14	100%

Sumber: Data primer di olah (2025)

C. Karakteristik Informan Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan lama kerja, terdapat 1 orang informan dengan masa kerja < 5 tahun dengan persentase 7,14 %. Selanjutnya tidak terdapat informan dengan masa kerja > 5 tahun sampai 7 tahun. Terdapat informan dengan masa kerja > 7 tahun sampai dengan 9 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase 35,71 %. Sedangkan informan dengan masa kerja > 10 tahun sebanyak 7 orang dengan persentase 57,14 %.

Tabel 3. Karakteristik Informan Berdasarkan Lama Bekerja

No	Masa Kerja	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	1	7,14%
2	> 5 - 7 tahun	0	0,00%
3	> 7 - 9 Tahun	5	35,71%
4	> 10 Tahun	8	57,14%
Jumlah		14	100%

Sumber: Data primer di olah (2025)

D. Karakteristik Informan Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan jabatan, informan terdiri dari: Manager Bisnis UlaMM, Manager Supporting, Manager Regional Mekaar, Manager Remedial UlaMM, Manager Regional Pengawasan Mekaar.

Tabel 4. Karakteristik Informan Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	Manager Bisnis Ulamm	3	21,43%
2	Manager Supporting	1	7,14%
3	Manager Operasional	1	7,14%
4	Manager Remedial Ulamm	3	21,43%
5	Manager Regional Mekaar	3	21,43%
6	Manager Regional Pengawasan Mekaar	3	21,43%
Jumlah		14	100%

Sumber: Data primer di olah (2023)

2. Temuan Penelitian: Penyajian Data, Analisis Dan Interpretasi

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan narasi deskriptif. Pendekatan ini melibatkan pembuatan narasi atau cerita dari data yang dikumpulkan. Peneliti menganalisis naratif yang muncul dalam wawancara, observasi, atau catatan lapangan, dan kemudian menghubungkannya dengan pertanyaan penelitian dan konsep-konsep yang relevan.

Untuk itu, peneliti akan menampilkan kembali pertanyaan dari penelitian ini yaitu Bagaimana kompensasi dan kepemimpinan menjadi strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif terhadap kinerja karyawan pada PT Permodalan Nasional Madani Cabang Medan?

Melalui wawancara terhadap 14 (empat belas) orang informan, peneliti mendapatkan gambaran terkait strategi yang dapat dilakukan oleh PT Permodalan Nasional Madani cabang Medan dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga dapat bersaing bahkan unggul khususnya di Provinsi Sumatera Utara.

Berikut pendapat para informan berdasarkan hasil wawancara, dapat kami simpulkan antara lain:

1. Peran kompensasi dan kepemimpinan saling berhubungan dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Sistem kompensasi yang baik akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, sementara kepemimpinan

yang kuat memastikan strategi bisnis yang tepat serta budaya organisasi yang mendukung keunggulan jangka panjang. Perusahaan yang mampu mengelola kedua aspek ini dengan baik akan lebih unggul dalam persaingan industri.

2. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, PNM Cabang Medan harus memastikan kepemimpinan yang adaptif serta sistem kompensasi yang kompetitif dan adil. Dengan strategi ini, perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan, efisiensi operasional, serta kualitas layanan kepada UMKM dan pelaku usaha ultra mikro. PNM menerapkan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif untuk meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan.

3. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik dapat membantu perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Pimpinan Cabang menekankan pentingnya kompensasi berbasis kinerja untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki insentif untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara jangka panjang.

4. kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi pemimpin untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pemimpin yang merasa dihargai dengan kompensasi yang sesuai lebih cenderung memimpin dengan efektif dan berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Namun lebih lanjut di katakan bahwa kompensasi yang terlalu tinggi bagi pemimpin dibandingkan dengan karyawan lainnya dapat menyebabkan ketidakpuasan dan ketidakadilan dalam organisasi. Ini dapat merusak budaya perusahaan dan menurunkan moral karyawan. Oleh karena itu, keseimbangan antara kompensasi pemimpin dan karyawan lainnya menjadi faktor penting dalam keberlanjutan kepemimpinan yang efektif.

5. Skema kompensasi dapat memengaruhi gaya kepemimpinan. Misalnya, pemimpin dengan skema insentif berbasis kinerja lebih cenderung fokus pada hasil dan efisiensi, sementara pemimpin dengan gaji tetap cenderung lebih fokus pada aspek kepemimpinan yang lebih luas, seperti pengembangan tim dan budaya organisasi.

6. Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya diantaranya membangun kepercayaan semua pihak. Dengan kepemimpinan yang baik dapat membantu membangun kepercayaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kepemimpinan yang jujur, adil, dan bertanggung jawab menciptakan lingkungan di mana kepercayaan dapat tumbuh, dan ini penting untuk memperoleh dukungan dan kerja sama dari pihak-pihak tersebut. Perusahaan yang dipimpin secara etis mengutamakan kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku. Dengan menjunjung tinggi kepatuhan, perusahaan akan mendapatkan reputasi yang baik di mata pemerintah dan masyarakat, sehingga memperkuat posisinya sebagai mitra yang dihormati dan diandalkan.

Tantangan utama dalam hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan adalah menemukan keseimbangan yang tepat. Kompensasi yang terlalu rendah dapat menyebabkan rendahnya komitmen pemimpin, sementara kompensasi yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan untuk mencapai hasil jangka pendek, yang kadang-kadang dapat merugikan strategi jangka panjang perusahaan.

Berikut adalah peran PT PNM dalam menerapkan kompensasi kepada karyawannya :

- Memberikan Gaji yang Kompetitif

PNM memastikan bahwa gaji yang diberikan sesuai dengan standar industri, mempertimbangkan tingkat tanggung jawab dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

- Tunjangan dan Insentif

Menyediakan berbagai tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, transportasi, dan makan.

Memberikan bonus atau insentif berbasis kinerja untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

- Program Kesejahteraan Karyawan

PNM berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui fasilitas seperti BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, asuransi, dan program kesejahteraan lainnya.

- Penghargaan dan Pengakuan

PNM memberikan apresiasi kepada karyawan berprestasi melalui penghargaan seperti "Employee of the Month", promosi jabatan, Reward non tunai berupa perjalanan ibadah dll.

Kepemimpinan di PNM memainkan peran penting dalam membentuk budaya kerja yang positif serta mendorong kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa peran PNM dalam aspek kepemimpinan:

- Membangun Gaya Kepemimpinan yang Inklusif

PNM mendorong pemimpin untuk bersikap terbuka, mendengarkan aspirasi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.

- Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan

Menyelenggarakan program pelatihan kepemimpinan bagi manajer dan calon pemimpin di organisasi.

Memberikan coaching dan mentoring untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan karyawan.

- Mendorong Inovasi dan Pengambilan Keputusan yang Cepat

Pemimpin di PNM didorong untuk bersikap proaktif dalam mengambil keputusan dan mendorong inovasi di dalam tim.

- Menjaga Budaya Kerja yang Berorientasi pada Misi Sosial

Sebagai perusahaan yang berfokus pada pemberdayaan UMKM, kepemimpinan di PNM harus mampu menginspirasi karyawan untuk bekerja dengan nilai-nilai sosial dan keberlanjutan ekonomi.

PNM memiliki peran strategis dalam menerapkan sistem kompensasi yang adil dan kepemimpinan yang efektif untuk menjaga produktivitas serta kesejahteraan karyawan. Kombinasi antara kompensasi yang kompetitif dan kepemimpinan yang inspiratif memungkinkan PNM mencapai misinya dalam memberdayakan pelaku usaha mikro di Indonesia.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara, studi kasus maupun temuan di lapangan, peneliti selanjutnya mengintegrasikan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan. Dengan kondisi perubahan zaman yang sangat cepat, berdampak pada ketidakstabilan dan ketidakpastian. Perubahan minat pasar, teknologi, kebijakan pemerintah, dan faktor-faktor lainnya dapat memberikan efek domino yang kompleks pada area lainnya sehingga dapat berdampak langsung pada kegiatan bisnis perusahaan. Organisasi perlu menjadi responsif dan fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan ini.

Saat ini salah satu kendala yang di hadapi PNM cabang Medan adalah memenuhi kekosongan struktur organisasi pada posisi tenaga pemasar. Kekosongan tersebut terjadi oleh karena tingginya tingkat turn over karyawan. Kondisi ini tidak hanya terjadi di PNM cabang Medan namun menjadi mimpi buruk di banyak industri saat ini. Ketika karyawan resain atau pindah untuk bekerja di tempat lain berdampak pada biaya rekrutmen dan pelatihan. Organisasi juga kehilangan kontinuitas kerja dan produktifitas, bahkan lebih dari itu bisa berdampak menurunnya kepercayaan dan berdampak pada penurunan reputasi perusahaan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya dan berada pada kondisi positif selama bekerja, mereka akan bekerja lebih baik dan bertahan dalam jangka waktu yang lama. Ketidakpuasan adalah faktor utama karyawan meninggalkan pekerjaan sehingga peran seorang pemimpin sangat di butuhkan dalam menjalankan roda perusahaan.

Beberapa hal yang penting untuk dilakukan oleh PT Permodalan Nasional Madani khususnya cabang Medan dalam menyikapi kondisi ini antara lain:

1. Kepemimpinan yang Adaptif dan Inovatif

- Meningkatkan Kompetensi Pemimpin: Pelatihan kepemimpinan berbasis adaptasi perubahan dan pengambilan keputusan strategis agar pemimpin dapat menyesuaikan diri dengan tantangan industri keuangan dan pemberdayaan UMKM.
- Menerapkan Kepemimpinan Transformasional: Pemimpin harus mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan agar lebih produktif serta memiliki visi yang selaras dengan tujuan PNM.
- Meningkatkan Komunikasi Internal: Membangun budaya komunikasi yang terbuka untuk meningkatkan engagement dan memperkuat kolaborasi tim dalam mencapai target perusahaan.
- Mendorong Inovasi dalam Layanan: Mengembangkan strategi digitalisasi layanan dan pendekatan inovatif dalam menyalurkan pembiayaan kepada pelaku usaha ultra mikro (UMi) dan UMKM.

2. Pemberian Kompensasi yang Kompetitif dan Berbasis Kinerja

- Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja (Performance-Based Pay): Memberikan insentif berbasis pencapaian target agar karyawan lebih termotivasi meningkatkan kinerja dan produktivitas.
- Tunjangan dan Benefit yang Menarik: Selain gaji pokok, perusahaan dapat menawarkan tunjangan kesehatan, bonus tahunan, asuransi, dan skema pensiun yang lebih kompetitif.

- Penghargaan dan Pengakuan (Non-Material): Menciptakan sistem apresiasi seperti "Employee of the Month", promosi internal berbasis prestasi, dan reward non-finansial untuk meningkatkan loyalitas karyawan.
- Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan: Menyediakan pelatihan dan program pengembangan karier guna meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

3. Menciptakan Budaya Organisasi yang Kuat

- Meningkatkan Engagement Karyawan: Mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan memberikan ruang untuk inovasi dalam pekerjaan mereka.
- Membangun Lingkungan Kerja yang Positif: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung work-life balance serta memperhatikan kesejahteraan mental dan fisik karyawan.
- Beberapa hasil penelitian telah menunjukkan bahwa sistem kompensasi dan kepemimpinan berperan penting dalam lingkungan kerja, terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta loyalitas terhadap organisasi.
- Berikut beberapa hasil penelitian dan studi kasus antara lain:
- Hubungan Sistem Kompensasi dengan Kinerja Karyawan
- Penelitian oleh Husain dan Prabowo (2020) menemukan bahwa kompensasi finansial dan non-finansial secara signifikan meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan di sektor manufaktur.
- Studi oleh Arifin et al. (2021) menunjukkan bahwa pemberian insentif berbasis kinerja mampu meningkatkan loyalitas karyawan serta mengurangi tingkat turnover.
- Penelitian oleh Putra dan Wijaya (2022) menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan transparan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dengan perusahaan.
- Gary Dessler (ahli manajemen SDM) mengungkapkan bahwa Kompensasi harus adil dan kompetitif agar dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
- Edward Lawler (pakar manajemen organisasi) mengungkapkan bahwa Sistem kompensasi yang efektif harus berbasis kinerja dan kontribusi karyawan, bukan hanya pada senioritas.
- Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan
- Studi oleh Goleman (2019) mengungkap bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan inovasi dan kinerja karyawan dibandingkan dengan kepemimpinan otoriter.
- Penelitian dari Bass dan Avolio (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, yang menekankan sistem penghargaan dan hukuman, efektif dalam meningkatkan disiplin kerja.
- Penelitian oleh Santoso et al. (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan yang berbasis empati dan komunikasi terbuka mampu meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

- John C. Maxwell (pakar kepemimpinan) mengatakan bahwa Kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang posisi atau kekuasaan, tetapi tentang pengaruh dan pemberdayaan tim.
- Daniel Goleman (pakar kecerdasan emosional) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan yang sukses bergantung pada kecerdasan emosional yaitu kemampuan memahami dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain.
- Peter Drucker (bapak manajemen modern) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan bukan hanya tentang mengendalikan, tetapi lebih pada memfasilitasi dan mengarahkan individu agar dapat berkembang.
- Kombinasi Sistem Kompensasi dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Produktivitas
- Penelitian oleh Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa organisasi yang mengombinasikan sistem kompensasi berbasis kinerja dengan kepemimpinan yang suportif mengalami peningkatan produktivitas hingga 25%.
- Studi oleh Luthans et al. (2022) menunjukkan bahwa keseimbangan antara kompensasi finansial dan pengakuan dari pemimpin berkontribusi pada peningkatan semangat kerja karyawan.
- Penelitian oleh Handoko et al. (2023) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem insentif berbasis tim serta kepemimpinan yang kolaboratif berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan inovatif
- Berdasarkan Studi kasus di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- Penelitian lain di PT Pelindo III Cabang Semarang menemukan bahwa kepemimpinan dan kompensasi bersama-sama berkontribusi sebesar 62% terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan.
- Selanjutnya di PT Astra Honda Nusa Dua Bali, sistem bonus berbasis pencapaian target terbukti meningkatkan motivasi sales, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.
- Penelitian di PT PLN (Persero) UPJ Semarang menemukan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja mereka.
- Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kemampuan organisasi untuk membayar, kondisi pasar tenaga kerja, dan regulasi pemerintah. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena memberikan motivasi untuk bekerja lebih efisien dan efektif.
- Studi lain menemukan bahwa semakin tinggi kompensasi, semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan. Kompensasi tidak hanya berpengaruh

terhadap kepuasan kerja tetapi juga terhadap performa individu dalam mencapai target perusahaan.

- Studi lain juga menyatakan bahwa kompensasi dapat berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, strategi kompensasi dan kepemimpinan yang tepat dapat menjadi faktor kunci dalam mendorong pertumbuhan dan daya saing PNM, memastikan perusahaan tetap relevan dan unggul dalam industri pembiayaan usaha mikro dan kecil di Indonesia.

Saat ini karyawan dan karyawan pada PT Permodalan Nasional Madani cabang Medan di dominasi perempuan yang lahir antara pertengahan tahun 1990-an sampai dengan pertengahan tahun 2000-an. Generasi ini umumnya di sebut generasi Z yang tumbuh dengan teknologi dan internet yang canggih. Mereka cenderung memiliki kecakapan digital yang kuat, multitas yang baik, dan mengharapkan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka.

Dengan kondisi ini, beberapa hal yang di lakukan untuk mempertahankan produktifitas dan kenyamanan kerja para karyawan di PNM cabang kendari antara lain:

1. Menciptakan budaya yang inklusif di mana semua generasi dapat saling berkolaborasi dan saling menghargai. Fokus pada kekuatan individu bukan pada perbedaan usia.
2. Mendorong pengetahuan dan pembelajaran lintas generasi, di mana para pekerja senior berbagi pengalaman kepada karyawan yang junior dan lebih muda. Selanjutnya karyawan yg muda juga bisa berkontribusi dengan pengetahuan digital mereka.
3. Perusahaan lebih fleksibel yaitu dengan memanfaatkan teknologi, karyawan bisa bekerja dari jarak jauh namun mudah di kontrol dengan teknologi yang memadai.
4. Perusahaan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Berikan peluang bagi mereka untuk mengembangkan ketrampilan melalui pelatihan dan program pengembangan profesional yang relevan.
5. Perusahaan memperhatikan keseimbangan kerja dan pribadi
6. Membangun budaya kerja yang kolaboratif. Dorong kerjasama tim dengan melakukan komunikasi terbuka dan berbagi gagasan untuk perkembangan perusahaan.
7. Melakukan komunikasi yang baik antar karyawan dengan mengedepankan rasa saling menghormati dan rasa memiliki perusahaan.

Selain membangun budaya kerja yang baik pada internal perusahaan, PT PNM cabang Medan juga terus membina hubungan yang baik dengan pihak eksternal khususnya stakeholder yang memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung bagi perusahaan. Berikut adalah beberapa strategi yang di lakukan untuk membangun keunggulan perusahaan antara lain:

1. Memahami kebutuhan dan harapan stakeholder, yaitu dengan melakukan survei, wawancara, pertemuan dll. Dengan memahami kebutuhan stakeholder, perusahaan dapat merespon dengan solusi yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

2. Melakukan transparansi dan komunikasi yang efektif. Informasi yang terbuka seperti kinerja keuangan, kebijakan atau perubahan strategis harus di sampaikan secara transparan oleh karena komunikasi yang efektif membangun kepercayaan, meminimalkan ketidakpastian dan membantu memperkuat hubungan dengan stakeholder.
3. Tanggung jawab sosial dan lingkungan. Dalam mengelola bisnis, perusahaan harus mematuhi peraturan, memastikan keberlangsungan lingkungan hidup. Ini mencakup melindungi lingkungan, perlakuan adil terhadap pekerja dan berkontribusi positif terhadap masyarakat secara umum.
4. Perusahaan merespon dengan cepat terhadap masalah, keluhan atau masukan dari stakeholder eksternal. Dengan merespon dengan baik, perusahaan dapat membangun hubungan yang kuat dengan stakeholder dan mempertahankan kepercayaan mereka.

Table 5. Karyawan PT PNM Cabang Medan

KANTOR	POSISI	JUMLAH KARYAWAN
CABANG	PEMCAB	1
	WAPEMCAB	2
	MRM	3
	MRPM	3
	MBU	3
	MRU	3
	MO	1
	MSU	1
	KAB	15
	KAP	13
	PMU	3
	AMBU	3
	CRA	3
	SPI	4
	LEGAL	2
	KEUANGAN	3
	OPERASIONAL	4
	LEGAL	2
	IT	3
	PIC COLLECTION	18
	PIC REMEDIAL	8
	ADMIN	2
	SDM	3
	PIC PKU	3
	PIC JASMEN	1
	PPI	3
NAK PERUSAHAAN	18	
NON STAF	16	
TOTAL		144

KANTOR	JUMLAH UNIT	POSISI	JUMLAH KARYAWAN
MEKAAR	106	AO	1.274
		SAO	284
		FAO	210
		KUM	106
TOTAL			1.874

KANTOR	JUMLAH UNIT	POSISI	JUMLAH KARYAWAN
ULAMM	14	AOM	34
		KAM	17
		KUU	14
TOTAL			65

Sesuai data pada tabel di atas, PT PNM Cabang Medan memiliki jumlah unit layanan sebanyak 120 kantor dengan pembagian, sebanyak 106 kantor layanan Mekaar dan 14 kantor layanan UlaMM. Adapun total jumlah karyawan sebanyak 2.083 orang di mana 1.308 diantaranya adalah tenaga pemasaran.

Table 6. Portofolio Pembiayaan PT PNM Cabang Medan

KANTOR	OKTOBER		NOVEMBER		DESEMBER	
	OS	NASABAH	OS	NASABAH	OS	NASABAH
ULAMM	121.185.917.161	4.816	122.897.098.667	4.737	123.904.686.180	4.717
MEKAAR	2.107.662.181.628	626.850	2.113.995.424.525	623.228	2.125.268.467.470	621.523

Pada tabel diatas, untuk periode Oktober sampai dengan Desember tahun 2024 terlihat adanya peningkatan terhadap outstanding pembiayaan pada bisnis UlaMM dan Mekaar pada PT PNM Cabang Medan. Kenaikan penyaluran pembiayaan tersebut, di pengaruhi adanya peningkatan produktifitas tenaga pemasar. Selain itu, peran pemimpin dalam mengelola organisasi, penerapan strategi pemasaran yang efektif, peningkatan pelatihan dan pengembangan SDM, penerapan kompensasi yang adil dan efektif juga sangat mempengaruhi hal tersebut.

Hubungan antara kompensasi dan kepemimpinan bersifat kompleks. Kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, sementara ketidakseimbangan dalam sistem kompensasi dapat menimbulkan masalah bagi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi kompensasi yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja untuk mendukung kepemimpinan yang efektif.

KESIMPULAN

Pengaruh Kompensasi terhadap Keunggulan Kompetitif

- Kompensasi yang adil dan kompetitif berkontribusi pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.
- Insentif finansial maupun non-finansial mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Peran Kepemimpinan dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif

- Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional atau partisipatif, mampu meningkatkan semangat kerja dan keterlibatan karyawan.
- Pemimpin yang visioner dan komunikatif dapat menciptakan budaya kerja yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan pasar.

Sinergi antara Kompensasi dan Kepemimpinan

- Kombinasi strategi kompensasi yang tepat dan kepemimpinan yang efektif berkontribusi pada peningkatan daya saing perusahaan.
- Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan penghargaan yang sesuai, PT PNM Cabang Medan dapat menarik serta mempertahankan talenta terbaik.

Implikasi bagi PT PNM Cabang Medan

- Perusahaan perlu terus mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan kompensasi agar tetap kompetitif.
- Kepemimpinan yang responsif dan inovatif harus dikembangkan untuk mendorong pertumbuhan bisnis dan kepuasan pelanggan.
- Investasi dalam pengembangan karyawan dan strategi manajemen yang baik menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Kompensasi yang adil dan kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di PT PNM Cabang Medan. Strategi ini berdampak positif pada produktivitas dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dengan menerapkan sistem kompensasi yang kompetitif dan gaya kepemimpinan yang inspiratif, PT PNM mampu meningkatkan daya saingnya di industri keuangan mikro dan ultra mikro.

REKOMENDASI

Rekomendasi yang di berikan penulis yang dapat diterapkan pada PT Permodalan Nasional Madani untuk meningkatkan daya saing perusahaan antara lain:

1. Peningkatan Sistem Kompensasi yang Kompetitif
 - Menyesuaikan skema kompensasi dengan standar industri dan mempertimbangkan insentif berbasis kinerja.
 - Memberikan tunjangan tambahan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.
 - Mengembangkan program penghargaan dan pengakuan bagi karyawan yang berprestasi.
2. Penguatan Kepemimpinan yang Efektif
 - Mengadakan pelatihan kepemimpinan untuk meningkatkan keterampilan manajerial dan kepemimpinan strategis.
 - Mendorong budaya kepemimpinan yang partisipatif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.
 - Meningkatkan komunikasi internal antara pimpinan dan karyawan untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif.
3. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
 - Menerapkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkala.
 - Memfasilitasi jalur karier yang jelas bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi dan retensi tenaga kerja.
 - Memanfaatkan teknologi dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.
4. Penguatan Budaya Organisasi untuk Keunggulan Kompetitif
 - Membangun budaya kerja berbasis kinerja dan inovasi.
 - Mengadopsi nilai-nilai perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.
 - Mendorong kolaborasi antar departemen untuk meningkatkan sinergi dalam pencapaian target perusahaan.
5. Optimalisasi Strategi Bisnis dan Operasional
 - Menyelaraskan kebijakan kompensasi dan kepemimpinan dengan visi dan misi perusahaan.
 - Menggunakan pendekatan berbasis data dalam pengambilan keputusan terkait SDM dan strategi bisnis.
 - Memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan dapat memberikan dampak positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.

PENELITIAN LANJUTAN

Penelitian ini masih mempunyai keterlibatan sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan topik Kompensasi dan Kepemimpinan Sebagai Strategi untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Karyawan guna menyempurnakan penelitian ini dan menambah wawasan bagi pembaca

DAFTAR PUSTAKA

- Alagaraja, M. (2013, June). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/1534484312450868>
- Cara Menemukan Research Gap dengan Mudah by Nindya intan putriin Pendidikan Daftar Isi show. (2021).
- Ciri Utama Gaya Kepemimpinan Demokratis3 min read Posted on March 4, 2021Author Anggita Dwindia 0. (n.d.). Retrieved from <https://talenthunt.glints.id>
- Dian Sudiantini, & Farhan Saputra. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan: Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai dan Komitmen di PT Lensa Potret Mandiri. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 1(3), 467–478. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v1i3.873>
- DjelaDjela, K. S., Pio, R. J., & Sambul, S. A. P. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Pajak Pratama Tobelo Kabupaten Halmahera Utara) Kristian. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 5(3), 1–23.
- Fauzie, S. S., Nurul, S., Dewi, M., Ahadiah, M., Iyak, A., Felix, S., ... Baqi, A. (n.d.). MANAJEMEN KOMPENSASI Meliana Sugina Nor Laila Isma Nurrokhim Oleh Soleh Iin Solihin.
- Firmansyah, F. (2008). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dan Karyawan Di Sma Wachid Hasyim Surabaya. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(1), 93–105.
- Ginting, E. D. J. (2004). Peranan Organisasi Pembelajaran dalam Meningkatkan Kompetisi Kerja. *Jurnal Psikologi*, XVI(1), 1–13. Retrieved from <http://library.usu.ac.id/download/fk/psikologi-eka2.pdf>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Kumalasari, P., & Efendi, S. (2022). "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Depok." *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2719–2732.
- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, G., & Silitonga, N. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 22–37. <https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1152>

- Nugroho, I. (2018). Mengembangkan Etika Kepemimpinan Pada Jabatan Publik. *Jurnal Pembangunan Daerah*, 4, 1-2. Retrieved from https://figshare.com/articles/journal_contribution/MENGEMBANGKAN_ETIKA_KEPEMIMPINAN_PADA_JABATAN_PUBLIK/6267476
- Panjaitan, V. E. (2021). *Jurnal Tata Sejuta STIA MATARAM*. *Jurnal Tata Sejuta* Vol, 7(1), 1-23. Retrieved from <http://ejournalstiamataram.ac.id/index.php/tatasejuta/article/view/218>
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Pradana, I. Y., Nur Utomo, H. J., & Mulyanto, I. H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Paradigma: Jurnal Masalah Sosial, Politik, Dan Kebijakan*, 25(1), 20. <https://doi.org/10.31315/paradigma.v25i1.8562>
- Purba. (2020). *Analisa Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan UMKM*. Bab Ii Kajian Pustaka 2.1, (2004), 6-25.
- Putra. (2022). *Gaya Kepemimpinan Menurut Para Ahli dan Jenis-Jenisnya*. Retrieved from <https://artikelpendidikan.id/gaya-kepemimpinan/>
- Rachman, T. (2018). Analisis Rasio Aktivitas Untuk Mengukur Kinerja Keuangan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952., 10-27.
- Raharja, S. J. (2009). Kolaborasi Sebagai Strategi Bisnis Masa Depan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(1), 44-53. Retrieved from <http://www.aifs.gov.au/sf/pubs/>
- Salim, & Erni Andarwati. (2023). Ethical Leadership as a Strategy in Creating Competitive Advantage in Companies. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(5), 1159-1174. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i5.4154>
- Seeck, H., & Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1143862>
- Sugawara, E., & Nikaido, H. (2014). Properties of AdeABC and AdeIJK efflux systems of *Acinetobacter baumannii* compared with those of the AcrAB-TolC system of *Escherichia coli*. *Antimicrobial Agents and Chemotherapy*, 58(12), 7250-7257. <https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14>
- Tentama, F., & Subardjo, S. (2019). Analisis Moral Kerja Pada Dosen. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Konseling: Jurnal Kajian Psikologi Pendidikan Dan Bimbingan Konseling*, 5(1). <https://doi.org/10.26858/jppk.v5i1.9234>.
- Wicaksono, P. (2021). 5 Tipe Kepemimpinan Dalam Organisasi.
- Yanuari, L., Perkasa, D. H., Magito, Yuliana, L., & Ramadhan, A. R. (2024). Memprediksi Turnover Intention: Peran Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 2064-2075.