PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *REWARD* DAN BUDAYA ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada PT Bank X Area Jakarta Selatan)

Oleh:

Renaldy Syafiq

20141111126

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Sebagian Syarat

Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Program Manajemen Sumber Daya Manusia

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

INDONESIA BANKING SCHOOL

JAKARTA

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *REWARD* DAN BUDAYA ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada PT Bank X Area Jakarta Selatan)

Oleh:

Renaldy Syafiq

20141111126

Diterima dan disetujui untuk diajukan dalam Ujian Sidang Akhir

Jakarta, 14 September 2018

Dosen Pembimbing Skripsi

(Dr. Paulina Harun, S.E., M.Si)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI SIDANG AKHIR

Nama Mahasiswa	: Renaldy Syafiq
NIM	: 20141111126
Judul Skripsi	: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Reward* Dan Budaya Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank X Area Jakarta Selatan)
Tanggal Ujian	: Rabu, 03 Oktober 2018
Ketua Penguji	: Dr. Antyo Pracoyo, S.E., M.Si
Anggota Penguji	: 1. Dr. Paulina Harun S.E., M.Si
	: 2. Santi Rimadias, S.P., M.Si

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa tersebut diatas telah mengikuti ujian siding akhir

Pada tanggal : Rabu, 03 Oktober 2018

Dengan hasil : A-

Tim Penguji,
Ketua,

(Dr. Antyo Pracoyo, S.E., M.Si)

Anggota 1,

(Dr. Paulina Harun S.E., M.Si.)

Anggota 2,

(Santi Rimadias, S.P., M.Si)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Renaldy Syafiq

NIM : 20141111126

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan skripsi yang saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila kemudian hari ternyata skripsi ini merupakan hasil plagiat atau menjiplak karya orang lain, saya bersedia mempertanggung jawabkannya dan sekaligus bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan STIE Indonesia Banking School.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar.

Jakarta, 14 September 2018

(Renaldy Syafiq)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Sebagai civitas akademika Indonesia Banking School, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Renaldy Syafiq

NIM : 20141111126

Program Studi : Manajemen

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada STIE Indonesia Banking School **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif** (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Reward* Dan Budaya Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan (Studi pada Bank X Area Jakarta Selatan)"

Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini STIE Indonesia Banking School berhak menyimpan, mengalih media / formatkan, mengelola dan bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Dibuat di Jakarta

Pada tanggal: 14 September 2018

Yang menyatakan,

(Renaldy Syafiq)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang karena atas nikmat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini. Tujuan penulisan penelitian ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S1) dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di STIE Indonesia Banking School.

Dalam penelitian ini banyak dukungan dan bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti dengan tulus hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas berkah dan karunia-Nya yang selalu menyertai penulis dalam setiap waktu.
2. Peneliti ingin berterimakasih khusus kepada kedua orang tua Bapak M. Ali serta Ibu Siti Zubaidah yang mendukung serta memfasilitasi di setiap sisi peneliti selama menyusun penelitian ini.
3. Amiza Zulfi selaku kakak kandung peneliti serta Nadia Nada dan Alya Syakila selaku adik kandung peneliti. Terima kasih atas doa, dukungan, bantuan, semangat, dan motivasinya selama proses pembuatan skripsi.
4. Ibu Dr. Paulina Harun S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing, yang sudah meluangkan waktu untuk membimbing, mengayomi, dan memberikan semangat kepada peneliti. Terima kasih atas kesabaran dan waktunya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
5. Bapak Dr. Antyo Pracoyo, S.E., M.Si. Selaku dosen penguji yang sudah memberikan banyak masukan dan kritikan, sehingga penelitian ini dapat menjadi lebih baik.
6. Ibu Santi Rimadias, S.P., M.Si. Selaku dosen penguji yang sudah memberikan saran dan kritikan hingga dapat memudahkan peneliti dalam memperbaiki penelitian ini.
7. Bapak Dr. Subarjo Joyosumarto selaku ketua Indonesia Banking School, Bapak Dr. Sparta., ME, Ak, CA selaku wakil ketua I Bid. Akademik, Bapak Khairil Anwar, SE, MSM selaku wakil ketua II Bid. Adm dan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

Umum, Bapak Mahirsyah E. Akbar, Ir., MBA selaku wakil ketua III Bid. Kemahasiswaan dan Pemasaran dan Ibu Ossi Ferli, ST., SE., MSM. selaku Kepala Program Studi Manajemen.

8. Mba Yona selaku PIC Mandiri University, terimakasih telah membantu dalam pengadaan data penelitian.
9. Abizar, Ridho, Asis, Lorry, Rahman, Adi, SyahrainKus, Suria, Dito, Mizan, Doni, Ica, Ines, dan Bougie. Terima kasih telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini dan melengkapi syarat-syarat sidang.
10. Teman-teman seperjuangan Angkatan 2014. Terima kasih telah berjuang bersama penulis selama kuliah di Indonesia Banking School.
11. Teman-teman konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Terima kasih atas segala bantuan dan dukungannya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
12. UKM Band IBS, terimakasih telah menjadi solusi peneliti disaat batin memburuk.
13. Nindita Prameswari Suroyo selaku wanita penulis, terimakasih telah melengkapi kebutuhan jasmani dan rohani bahkan materi penulis selama masa penyusunan.

Peneliti menyadari bahwa penulisan penelitian ini jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan yang dimiliki peneliti. Meskipun demikian, peneliti berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan benar. Oleh karena itu peneliti menerima kritik ataupun saran yang membangun untuk kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini bisa berguna dan bermanfaat bagi peneliti dan seluruh pihak yang berkepentingan yang memanfaatkan penelitian ini untuk kepentingan akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Jakarta, 14 September 2018

(Renaldy Syafiq)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI ii

KATA PENGANTAR vi

DAFTAR ISI viii

DAFTAR GAMBAR xii

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR LAMPIRAN xiv

ABSTRAK xv

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Ruang Lingkup 11

1.3 Identifikasi Masalah 12

1.4 Rumusan Masalah 13

1.5 Batasan Masalah 14

1.6 Tujuan Penelitian 14

1.7 Manfaat Penelitian 16

1.8 Sistematika Penulisan 17

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori 19

2.1.1 Kepemimpinan 19

2.1.2 *Reward* 20

2.1.3 Budaya Organisasi 24

2.1.4 Kinerja Karyawan 26

2.2 Penelitian Terdahulu 27

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

DAFTAR ISI (lanjutan)

2.3 Hipotesis 32
2.3.1 Kepemimpinan terhadap *Reward* 33
2.3.2 Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi 34
2.3.3 Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan 35
2.3.4 *Reward* terhadap Budaya Organisasi 36
2.3.5 *Reward* terhadap Kinerja Karyawan 37
2.3.6 Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 38
2.4 Kerangka Pemikiran 39

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian 41
3.2 Desain Penelitian 41
3.3 Metode Pengambilan Sampel 42
3.4 Populasi dan Sampel 43
3.5 Variabel dan Operasional Variabel 45
3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data 52
3.7 Metode Analisis Data 52
3.7.1 Spesifikasi Model 52
3.7.2 Identifikasi 53
3.7.3 Estimasi 55
3.7.4 Uji Kecocokan (*testing fit*) 55
3.7.4.1 Kecocokan Model Keseluruhan (*overall model fit*) 56
3.7.4.2 Kecocokan Model Pengukuran (*measurement model fit*) 58

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

DAFTAR ISI (lanjutan)

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas 59

3.8.1 Uji Validitas (*pre-test*) 59

3.8.2 Uji Reliabilitas (*pre-test*) 61

3.9. Uji Hipotesis 62

BAB IV : PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian 63

4.2 Profil Responden 64

4.2.1 Jenis Kelamin 65

4.2.2 Usia Responden 66

4.2.3 Pengeluaran Perbulan 66

4.2.4 Tingkat Pendidikan 67

4.2.5 Lama Bekerja 67

4.3 Uji Validitas dan Reliabilita (*Pre-Test*) 68

4.3.1 Uji Validitas (*Pre-Test*) 68

4.3.2 Uji Reliabilitas (*Pre-Test*) 71

4.4 Hasil Analisis Data 72

4.4.1 Spesifikasi Model 73

4.4.2 Identifikasi 73

4.4.3 Uji Model Pengukuran 74

4.4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas 74

4.4.4 Hasil Uji Model Keseluruhan 76

4.4.4.1 *Goodness of Fit* 76

4.4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesis 77

DAFTAR ISI (lanjutan)

4.5 Pembahasan 80

4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward* 81

4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi 81

4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan 82

4.5.4 Pengaruh *Reward* terhadap Budaya Organisasi 83

4.5.5 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan 84

4.5.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ..85

4.6 Implikasi Manajerial 86

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan 93

5.2 Saran 94

DAFTAR PUSTAKA 96

LAMPIRAN 99

CURICULUM VITAE 118

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 39

Gambar 3.1 *Path Diagram* 53

Gambar 4.1 Jumlah Kuesioner 65

Gambar 4.2 Responden berdasarkan Jenis Kelamin 65

Gambar 4.3 Responden berdasarkan Usia 66

Gambar 4.4 Responden berdasarkan Pendapatan Perbulan 66

Gambar 4.5 Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan 67

Gambar 4.6 Responden berdasarkan Lama Bekerja 68

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Laba Bersih Bank X Terakhir 6

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 28

Tabel 3.1 Operasional Variabel 45

Tabel 3.2 Perbandingan ukuran-ukuran *GOF* 58

Tabel 3.3 Ukuran Vailiditas 60

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas (*pre-test*) 69

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas (*pre-test*) 71

Tabel 4.3 *Computation Degree of Freedom* 73

Tabel 4.4 Uji Validitas & Reliabilitas - *Measurement* 75

Tabel 4.5 Hasil Penelitian *GOF* 77

Tabel 4.6 *Output Regression* 78

Tabel 4.7 Rata-rata Persetujuan Responden Variabel Kepemimpinan 87

Tabel 4.8 Rata-rata Persetujuan Responden Variabel *Reward* 88

Tabel 4.9 Rata-rata Persetujuan Responden Variabel Budaya Organisasi 91

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner 99

Lampiran 2 Uji Validitas (Pre-Test) 104

Lampiran 3 Uji Reliabilitas (Pre-Test).....108

Lampiran 4 Computation Degree of Freedom 110

Lampiran 5 Measurement Model Fit 111

Lampiran 6 Overall Structural Model Fit 112

Lampiran 7 Output Standardized Regression Weights 113

Lampiran 8 Model Fit Summary/Goodness of Fit 114

Lampiran 9 Regression Weights 115

Lampiran 10 Mean variabel Kepemimpinan, Reward, dan Budaya Organisasi .116

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

ABSTRAK

Kondisi perbankan Indonesia saat ini semakin berkembang pesat, hal ini seiring dengan perkembangan jaman dan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Hal tersebut tercermin dari tingkat keuntungan/laba yang cukup baik sejalan dengan membaiknya tingkat efesiensi perbankan serta kuatnya permodalan perbankan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan tetap pada Bank X Area Jakarta Selatan. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, *reward*, serta budaya organisasi untuk menganalisis perngaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer dengan cara membagikan kuesioner kepada para karyawan tetap Bank X Area Jakarta Selatan. Data yang dihimpun sebanyak 112 responden dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) didukung oleh aplikasi SPSS 21 dan AMOS 22. Hasil kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *reward.* 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap budaya organisasi. 3) Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 4) *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. 5) *Reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *6)* Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank X Area Jakarta Selatan.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, *reward*, budaya organisasi, kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

ABSTRACT

Indonesia's banking conditions are currently growing rapidly, this is in line with the development of the times and Indonesia's economic growth. This is reflected in the level of profit / profit which is quite good in line with the improving level of banking efficiency and strong banking capital. This study aims to analyze the performance of permanent employees at Bank X Area South Jakarta. This study uses leadership style, reward, and organizational culture variables to analyze the effect on employee performance. This study uses primary data by distributing questionnaires to Bank X Area South Jakarta permanent employees. Data collected by 112 respondents using Structural Equation Modeling (SEM) analysis supported by SPSS 21 and AMOS 22 applications. The results of the conclusions of this study are as follows: 1) Leadership has a significant positive effect on reward. 2) Leadership has a significant negative effect on organizational culture. 3) Leadership does not affect employee performance. 4) Reward has a significant positive effect on organizational culture. 5) Reward does not affect employee performance. 6) Organizational culture has a significant positive effect on employee performance at PT Bank X Area South Jakarta.

Keywords: leadership style, reward, organizational culture, employee performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, Bank disebutkan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. (Sumber: www.ojk.go.id).

Pertumbuhan bank sangat bergantung pada layanan pelanggan oleh karyawan dan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Salah satu strategi yang dikembangkan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten adalah menciptakan karyawan yang setia dan berkomitmen kepada organisasi. Sumber daya manusia adalah salah satu elemen dalam perusahaan yang memiliki peran penting, di mana keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada peran yang dijalankan oleh orang-orang di dalamnya. Orientasi perhatian terhadap faktor manusia dalam perusahaan tidak berarti bahwa faktor-faktor lain tidak memainkan peran penting, karena berbagai faktor yang diperlukan dalam perusahaan mendukung dan melengkapi satu sama lain, atau dengan kata lain, mereka saling bekerja sama. Tujuannya tidak mungkin diwujudkan tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan sangat canggih (Sihombing et al, 2016). Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat

diperlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan, sehingga diharapkan kinerja dapat tercapai sesuai dengan harapan. Terdapat penilaian kinerja untuk karyawan dibagi menjadi dua, yaitu: Pertama, evaluasi: Seorang manajer menilai kinerja karyawan dari masa lalu menggunakan peringkat deskriptif, kemudian data tersebut berguna dalam keputusan promosi, penurunan jabatan, pengakhiran, dan pengupahan. Kedua, pengembangan: Seorang manajer sedang mencoba meningkatkan kinerja karyawan di masa depan (Sihombing et al 2016).

Menurut para ahli dan hasil penelitian terdahulu, Kinerja suatu organisasi atau perusahaan diduga dapat terpengaruh oleh kebijakan kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Lina, 2014). Keberhasilan memimpin bawahan dalam organisasi merupakan salah satu kunci kearah efektivitas pelaksanaan pekerjaan, serta lebih lanjut lagi dapat mengantarkan pada keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Yuniarti & Suprianto, 2014). Dalam suatu organisasi salah satu yang nantinya menentukan keberhasilan dari sebuah organisasi tersebut adalah pemimpin

organisasi, untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi seorang pemimpin harus dapat memberikan pengaruh yang nantinya akan menjadi pedoman dalam menanamkan disiplin bekerja seluruh anggota (Lukyta & Budiartha, 2016).

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kerja pegawainya. Namun, atasan dapat berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan suatu organisasi. Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola pegawainya. Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap prestasi yang diperoleh oleh pegawai dengan cara pemberian *reward* (hadiah, imbalan, dan penghargaan) dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga suatu organisasi akan mudah dalam memenuhi tujuan yang direncanakan (Lina, 2014). *Reward* memiliki peran untuk memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja dan lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Pemberian *reward* harus dilakukan oleh perusahaan dengan layak dan adil kepada karyawan. Perusahaan tidak bisa memberikan *reward* hanya berdasarkan suka atau tidak suka serta *reward* yang tidak adil akan menyebabkan kecemburuan sosial yang timbul diantara karyawan sehingga akan memicu hubungan kerja yang negatif dan tentunya berdampak pada kinerja karyawan (Maulana et al., 2016). *Reward* dapat diartikan sebagai sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya dalam bentuk material atau ucapan (Massuki et al, 2013). Jika *reward* yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang pegawai

harapkan, maka akan dapat memotivasi pegawainya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan salah satunya Budaya Organisasi, Menurut Schein dalam Fauzi et al. (2016), budaya organisasi atau *"Corporate Culture"* sering diartikan sebagai nilai-nilai yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki sebuah perusahaan, sehingga anggota organisasi serasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi memiliki peran untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia atau karyawan yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat budaya organisasi diantaranya adalah meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja, dan tanggap dengan perkembangan dunia luar (Widodo, 2010). Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan (Arianty, 2014). Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah

nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja (Lina, 2014).

Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut (Kumentas, 2013). Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional perusahaan, baik dari segi manajerial maupun ekonomis. Keberhasilan suatu perusahaan dillihat dari kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana strategic yang telah ditetapkan dan dilaksanakan (Kumentas, 2013). Berdasarkan hasil interview pada saat magang di salah satu cabang Bank X area Jakarta Selatan terbukti bahwa kinerja pada cabang tersebut terbilang cukup baik mengingat sangat jarang ditemukan kesalahan yang dilakukan karyawan bahkan hampir tidak ada sama sekali, serta diperkuat juga dengan minimnya form serta surat keluhan nasabah yang diarsipkan di cabang tersebut.

PT Bank X membukukan pertumbuhan laba bersih sebesar Rp 20,6 triliun atau naik 49,5 persen secara *year-on-year* pada akhir 2017. Direktur Utama Bank X mengatakan pertumbuhan itu disokong oleh kenaikan pendapatan bunga bersih (*net interest income*) dan peningkatan atas jasa (*fee-based income*), pencapaian didorong oleh kenaikan pendapatan bunga bersih sebesar 0,6 persen menjadi Rp 54,8 triliun dan peningkatan pendapatan atas jasa sebesar 16,4 persen menjadi Rp 23,3 triliun. Bank X

berhasil meningkatkan kualitas kredit, yang tecermin dari penurunan rasio *non-performing loan* (NPL). NPL perbankan turun dari 4 persen pada 2016 menjadi 3,46 persen, sehingga memangkas alokasi pencadangan perseroan menjadi Rp 16 triliun dari Rp 24,6 triliun pada periode yang sama tahun sebelumnya. (Sumber : www.Kompas.com). Mengenai fenomena diatas dapat dilihat pada laporan laba bersih tahunan terakhir Bank X pada Tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1 Laporan Laba Bersih Bank X Terakhir

Periode Akhir	2017	2016	2015	2014
Pendapatan Bunga Bersih	52327159	51825369	45363103	39132424
Pendapatan Bunga Bank	79501530	76709888	71570127	62637942
Total Beban Bunga	27174371	24884519	26207024	23505518
Provisi Kerugian Pinjaman	15951837	24644842	12042529	5529336
Pendapatan Bunga Bersih Setelah Provisi Rugi Utang	36375322	27180527	33320529	33603088
Pendapatan Non Bunga Bank	33713067	29439473	28231528	24462995
Biaya Non Bunga Bank	-42931526	-38047035	-35182672	-32058068
Laba Bersih Sebelum Pajak	27156863	18572965	26369430	26008015
Provisi Pajak Penghasilan	5713821	3922802	5217032	5353232
Laba Bersih Setelah Pajak	21443042	14650163	21152398	20654783
Saham Minoritas	-803359	-843598	-817430	-782910
Ekuitas dalam Afiliasi	-	-	-	-
Penyesuaian GAAP AS	-	-	-	-
Laba Bersih Sebelum Item Luar Biasa	20639683	13806565	20334968	19871873
Total Item Luar Biasa	-	-	-	-
Laba Bersih	20639683	13806565	20334968	19871873
Total Penyesuaian terhadap Laba Bersih	-	-	-	-
Pendapatan Tersedia bagi Saham Biasa Tidak Termasuk Item Luar Biasa	20639683	13806565	20334968	19871873
Penyesuaian Dilusi	-	-	-	-
Laba Bersih Dilusi	20639683	13806565	20334968	19871873

Sumber : https://id.investing.com

Adapun pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) Bank X pada 2017 tercatat naik 7 persen (yoy) menjadi Rp815,81 triliun. Hingga akhir tahun 2017, pengumpulan dana murah perseroan tercatat bertambah Rp50,9 triliun, setara dengan kenaikan 10,4 persen (yoy) menjadi Rp540,3 triliun, Pertumbuhan itu ditopang oleh peningkatan tabungan sebesar Rp 34,6 triliun menjadi Rp337,0 triliun, dan kenaikan giro sebesar Rp16,3 triliun menjadi Rp203,4 triliun. (Sumber : www.Kompas.com).

Fenomena dari sisi pelayanan Bank X terbilang cukup baik, berdasarkan hasil observasi penulis pada saat magang terbukti bahwa pelayanan Bank X handal, cepat dan tanggap mengingat minimnya lembar form keluhan nasabah pada buku arsip terhitung mulai dari Agustus 2017 hingga Januari 2018, bukti lainnya terdapat juga *Customer Service* yang selalu melayani nasabah melalui telepon padahal waktu sudah menunjukkan waktunya untuk operasional tutup, biasanya nasabah yang menghubungi merupakan nasabah prioritas, serta kerja lembur yang selalu dilakukan setiap tutup cabang guna untuk mempercepat proses penanganan nasabah pada keesokan harinya, hal tersebut membuahkan hasil dengan jarang adanya nasabah yang menungu lama di antrian untuk ditangani keperluannya. Kesalahan yang didapati pada saat operasional akan segera diatasi dengan professional, terbukti dengan adanya kesalahan *teller* pada saat input nominal pada lembar *appendix* yang dimana verifikator segera langsung menanyakan *teller* yang bersangkutan untuk didapati penjelasan dan ditindak lanjuti, terdapat juga perilaku nasabah yang telat mengembalikan lembar surat berharga sehingga verifikator segera melampirkan lembar surat berharga yang pending tersebut

kedalam laporan *appendix* harian sesuai dengan tanggal terbit. Setiap pelayanan yang dilakukan Bank X pada salah satu cabang area Jakarta Selatan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, sikap kehati-hatian dalam pelayanan agar tetap satu jalan dengan ketentuan yang berlaku, apabila ada ketentuan terbaru pimpinan cabang langsung mensosialisasikan kepada anggota cabang lainnya guna ketentuan baru tersebut dapat langsung di aplikasikan sehingga tidak terdapat hal yang mengindikasikan temuan.

Fenomena diatas menggambarkan kinerja Bank X yang tergolong baik terbukti dengan pencapaian laba bersih yang selalu lebih besar dari tahun sebelumnya, pelayanan yang baik, pencapaian kinerja yang baik seperti ini tentunya memiliki banyak faktor yang mempengaruhinya, salah satunya faktor Kepemimpinan. Berdasarkan hasil observasi dan i*nterview* penulis pada saat magang pada salah satu cabang Bank X area Jakarta Selatan, pemimpin selalu berusaha berbaur kepada bawahannya bahkan memberikan sifat pelayanan pemimpin terbukti dengan selalu diadakannya acara berhadiah yang dimana hadiah tersebut diperuntukkan untuk Tenaga Ahli Daya (TAD), namun tidak berlaku untuk setiap pimpinan cabang area Jakarta Selatan tersebut bahkan ditemukan juga pemimpin di salah satu cabang yang selalu membebankan pekerjaan kepada bawahannya, terbukti dengan banyaknya karyawan yang tidak menikmati pekerjaannya sehari-hari mengingat mereka harus mengikuti apa yang pemimpin haruskan. Adapun juga faktor *Reward* yang mempengaruhi kinerja, berdasarkan hasil observasi peneliti saat magang, pemberian *Reward* pada karyawan yang mencapai target terbilang cukup berjalan lancar sesuai

tujuannya yaitu sebagai motivasi dalam peningkatan kinerja dan target penjualan cukup terbantu dengan adanya dorongan dari *reward* tersebut, namun pada kenyataannya tidak seluruh karyawan termotivasi dengan sistem *reward* tersebut mengingat bentuk penghargaan tersebut yang kurang menggiurkan. Terdapat juga Budaya Organisasi yang mempengaruhi Kinerja, Berdasarkan hasil observasi penulis pada saat magang, Budaya Organisasi pada Bank X area Jakarta Selatan terbilang cukup kental dan sangat dilestarikan, terbukti dengan setiap karyawan dicabang harus melakukan *roleplay* rutin guna menjaga nilai efektif Bank X dalam pelayanan serta kegiatan rutin lainnya yang menunjukan bahwa Bank X memiliki kultur tersendiri, hal ini tercermin pada salah satu nilai-nilai budaya organisasi Bank X, yaitu *Professionalism*.

Fenomena yang terjadi pada Bank X bukan hanya fenomena yang bersifat positif saja, namun berlaku juga fenomena negative yang dimana sangat mempengaruhi dan mengurangi kualitas kinerja pada Bank X. Pada sisi Kepemimpinan Bank X sesuai dengan hasil observasi penulis pada saat magang dapat diketahui bahwa sifat pimpinan pada salah satu cabang Bank X terbilang *servant leadership* dan cenderung *one man show* dalam bekerja, terbukti dengan dengan setiap kunjungan ke nasabah beliau selalu turun langsung kelapangan dan beliau sendiri yang mengkordinir terkait penjualan produk Bank X tersebut, hal tersebut memang bersifat positif namun disini penulis melihat banyak para karyawan menjadi pengangguran terselubung yang dimana hanya masuk jam kantor namun tidak bekerja efektif secara *full time* serta cenderung pulang lebih awal karena sudah tidak ada lagi pekerjaan yang harus

diselesaikan mengingat pimpinan cabang yang selalu melayani karyawan-karyawannya, secara deskripsi pekerjaan masing-masing jabatan telah tertulis batasan-batasan dalam bekerja. Pada sistem *Reward* menurut hasil observasi penulis saat magang, terbilang masih terdapat kurangnya kepuasan setiap karyawan perihal hadiah yang dijanjikan apabila mencapai target, sehingga karyawan lainnya kurang termotivasi untuk memenuhi target penjualan produk Bank X, komisi yang diberikan untuk sekali penjualan produk asuransi di salah satu cabang Bank X memang terbilang kecil mengingat hadiah tersebut diadakan dan diberikan langsung oleh *Financial Advisor (FA)* asuransi itu sendiri. Berdasarkan fenomena *Reward* tersebut membuat kinerja salah satu cabang Bank X buruk pada sisi penjualan produk asuransi tersebut terbukti catatan rapor selalu merah terhitung pada Agustus 2017 hingga awal Januari 2018 saat kegiatan magang berakhir. Fenomena negatif masih terdapat juga pada Budaya Organisasi Bank X, terbukti dengan adanya kesenjangan sosial pada setiap divisi serta sifat kekeluargaan yang kurang dan cenderung berkubu-kubu setiap divisi pada salah satu cabang Bank X, sebagai contoh terdapat beberapa acara keakraban yang telah direncanakan guna untuk meningkatkan rasa kekeluargaan para karyawan, namun masih ada saja yang tidak berpartisipasi pada acara tersebut, dengan adanya kesenjangan tersebut dikhawatirkan dapat membuat kinerja Bank X menurun dengan tidak adanya rasa kekeluargaan yang otomatis tidak adanya rasa ingin saling membantu dalam hal pencapaian target serta pemecahan masalah.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang **"Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward*, Budaya Organisasi, dan implikasinya terhadap Kinerja Karyawan".** Pada kajian ini peneliti melakukan penelitian pada bagian *Business Support* dan bagian *Customer Banking* khususnya kepada karyawan tetap dengan *level staff* di PT Bank X Area Jakarta Selatan.

1.2 Ruang Lingkup Masalah

Pada kajian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward*, Budaya Organisasi, dan implikasinya terhadap Kinerja Karyawan". Penelitian ini merupakan Replikasi dari penelitian sebelumnya yakni Sihombing et al (2016) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward*, Budaya Organisasi, dan implikasinya terhadap Kinerja Karyawan".

Berdasarkan *interview* peneliti pada saat magang disalah satu cabang Bank X area Jakarta Selatan, peneliti melakukan Replikasi dari penelitian sebelumnya dikarenakan variabel-variabel tersebut sesuai dengan kondisi pada keseluruhan cabang Bank X dibawah Area Tebet Supomo. Pada sisi kepemimpinan cabang tersebut masih ditemukan kasus seperti pimpinan yang kurang kontribusi terbukti dengan hasil *interview* yang mengatakan bahwa terdapat beberapa karyawan yang merasa selalu menjalankan apa yang seharusnya dijalankan pimpinan dan karyawan, seperti pencapaian target *lead* produk asuransi hanya karyawan saja yang menyumbang angka *lead* tersebut sedangkan pimpinan tidak sama sekali, kepemimpinan yang dimaksud dalam pembahasan ini ialah pimpinan di kantor cabang area Jakarta Selatan. Sistem

Reward yang dijalankan pada Bank X area Jakarta Selatan terbilang cukup memberikan angin segar untuk setiap karyawan yang berkontribusi, terbukti dengan sistem *Reward* yang dijalankan oleh *Financial Advisor (FA)* produk asuransi disalah satu cabang Bank X area Jakarta Selatan yang memberikan hadiah finansial untuk para rekan kerja yang telah memberikan *lead* nasabah, begitu juga dengan pemberian hadiah kepada nasabah guna untuk merangsang rasa loyal nasabah kepada produk tersebut. Budaya Organisasi pada Bank X area Jakarta Selatan terbilang cukup kental dan sangat dilestarikan, terbukti dengan setiap karyawan dicabang harus melakukan *roleplay* rutin guna menjaga nilai efektif Bank X dalam pelayanan serta kegiatan rutin lainnya yang menunjukan bahwa Bank X memiliki kultur tersendiri.

Semua masing-masing variabel diatas secara langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini ditujukan untuk karyawan pada bagian *Business Support* dan bagian *Customer Banking* khususnya kepada karyawan tetap dengan *level staff* di PT Bank X Area Jakarta Selatan. Business Support merupakan divisi yang mendukung kelancaran jalannya kegiatan bisnis baik dari sisi SDM maupun kebutuhan fisik lainnya seperti perlengkapan kantor dan lainnya, sedangkan Customer Banking merupakan divisi yang terfokus pada pelayanan nasabah, dengan begitu kedua divisi tersebut terbilang memiliki potensi untuk menggambarkan hasil dari penelitian ini.

1.3 Identifikasi Masalah

Sejauh ini Kepemimpinan, *Reward*, serta Budaya Organisasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian Sihombing et al (2016),

dapat diungkapkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Reward* dan Budaya Organisasi, namun tidak dengan Kinerja Karyawan. Reward berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, serta Budaya Organisasi Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Pada kajian ini melihat adanya kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi bila peneliti mengambil variabel-variabel tersebut. Rumusan masalah di bawah akan menjadi panduan di dalam penelitian, sehingga masalah yang diteliti dalam kajian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Reward* karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan ?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

4. Apakah Reward berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

5. Apakah *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

1.5 Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan dengan adanya batasan-batasan. Variabel-variabel yang di teliti dalam kajian ini adalah Kepemimpinan, *Reward*, serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank X. Kuesioner penelitian ini ditujukan kepada karyawan bagian *Business Support* dan bagian *Customer Banking* khususnya kepada karyawan tetap dengan *level staff* di PT Bank X Area Jakarta Selatan yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun.

1.6. Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah hal-hal yang mencakup atau berhubungan dengan masalah-masalah yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis kebenaran atas hal-hal berikut:

1. Mengetahui & menganalisis apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Reward* karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

2. Mengetahui & menganalisis apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

3. Mengetahui & menganalisis apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

4. Mengetahui & menganalisis apakah *Reward* berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

5. Mengetahui & menganalisis apakah *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

6. Mengetahui & menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan tetap pada *level staff* bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di PT Bank X Area Jakarta Selatan?

1.7. Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penulis

   Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi penulis khususnya dalam menghadapi dan memahami masalah kinerja karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.

2. Perusahaan

   Sebagai bentuk dari dedikasi penulis untuk khususnya para karyawan dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan penelitian mengenai kinerja karyawan di Indonesia.

3. Akademisi

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai Kepemimpinan terhadap *Reward*, Budaya Organisasi dan imnplikasinya terhadap Kinerja Karyawan.

1.8. Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan membahas beberapa hal. Terdapat lima bab pada penelitian ini dimana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab yang menguraikan isi penelitian ini. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian yang berhubungan dengan Kepemimpinan, *Reward*, serta Budaya Organisasi.

BAB II LANDASAN TEORI

Isi dari bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, serta kerangka, model penelitian dan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENULISAN

Bab ini berisi tentang populasi, sampel, sampling data dan sumber data, metode pengumpulan data definisi operasional variabel dan alat analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diawali dengan penjelasan mengenai objek penelitian, dilanjutkan dengan analisis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Merupakan bab penutup yang menyajikan secara singkat mengenai apa yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dalam bagian kesimpulan. Bab ini ditutup dengan keterbatasan, saran dan implikasi yang dapat dipertimbangkan terhadap hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Robbins & Timothy (2017 : 420) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Menurut Sariadi (2013) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapatv memaksimumkan produktifitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Menurut Lina (2014) berpendapat bahwa Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu, dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan. Sedangkan menurut Trang (2013) Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Terdapat beberapa indikator dalam mengukur suatu kepemimpinan menurut Emmanuel & Harris (2016), yaitu sebagai berikut :

1. ***Participative Leadership,*** Gaya kepemimpinan ini adalah bentuk perilaku mengklarifikasi peran non-direktif yang diukur oleh sejauh mana pemimpin mengizinkan bawahan untuk ikut serta dalam menentukan keputusan dengan meminta masukan dan kontribusi
2. ***Supportive Leadership,*** Ukuran kepemimpinan ini kadang disebut sebagai pertimbangan kepemimpinan, berfokus pada sejauh mana perilaku seorang pemimpin dapat simpatik, ramah tamah, dan mempertimbangkan kebutuhan bawahan.
3. ***Instrumental Leadership,*** Ukuran gaya kepemimpinan ini mirip dengan kepemimpinan direktif atau transaksional dan dirancang untuk mengukur sejauh mana pemimpin menentukan ekspektasi, menetapkan prosedur, dan mengalokasikan tugas

2.1.2. Reward

Sutrisno dalam Maulana et al (2016) berpendapat bahwa *reward* atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran. *Reward* dapat diartikan sebagai sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya dalam bentuk material atau ucapan.

(Massuki et al, 2013). Jika *reward* yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang pegawai harapkan, maka akan dapat memotivasi pegawainya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan utama yang diharapkan oleh perusahaan dari program *reward* adalah sebagai berikut (Ivancevich dalam Maulana et al, 2016):

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
3. Memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi

Penghargaan (*reward*) memiliki pemahaman penghargaan/imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi non finansial, maupun psikis atau non materi. Wujud dari penghargaan dapat berupa gaji pokok/upah dasar, gaji variabel, insentif, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier/promosi, liburan, pensiun (Sudarmanto dalam Prabu dan Wijayanti, 2016). Penghargaan terkait pula dengan arahan spesifik mengenai cara organisasi akan mengembangkan dan merancang program yang bisa memastikan bahwa organisasi memberi imbalan perilaku dan hasil kinerja yang mendukung pencapaian tujuan bisnis/organisasi (Armstrong dalam Prabu dan Wijayanti (2016). Menurut Schuler dalam Prabu dan Wijayanti (2016), *reward* dibagi menjadi tiga yaitu:

(1) Penghargaan ekstrinsik langsung terdiri dari gaji, upah, dan imbalan.
(2) Penghargaan ekstrinsik tidak langsung terdiri dari program proteksi, bayaran di luar jam kerja, dan fasilitas-fasilitas untuk karyawan.

(3) Penghargaan intrinsik terdiri dari rasa aman dalam pekerjaan, simbol status, dan harga diri.

Menurut Ndung'u & Kwasira (2016) terdapat dua indikator dalam pengukuran reward yakni *Performance-based Reward System* serta *Career Reward System* yang dimana terdapat beberapa pernyataan didalamnya, berikut penjelasannya :

1. *Performance-based Reward System*

Berdasarkan penelitian Kirunda dalam Ndung'u & Kwasira (2016) menyelidiki penghargaan berdasarkan kinerja guru di sekolah menengah swasta di distrik Kampala. Penelitian ini berusaha untuk menguji pengaruh penghargaan berdasarkan kinerja pada kinerja guru. Telah dicatat bahwa jenis penghargaan berbasis kinerja yang paling umum digunakan adalah penghargaan publik terhadap guru, promosi, paket, uang lembur, dan tunjangan. Lebih dari itu, dipastikan bahwa upah berbasis kinerja memengaruhi kinerja guru dengan memotivasi mereka dan meningkatkan produktivitas dan efisiensi mereka. Disarankan bahwa penghargaan harus didasarkan pada pertimbangan kinerja setelah evaluasi yang obyektif dan akurat tentang pengaruhnya terhadap penerima. Dengan begitu Performance-based Reward System dapat diartikan sebagai bentuk penghargaan ekstrinsik atau apresiasi dari perusahaan kepada karyawan atas kinerja mereka yang dimana dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Menurut Ndung'u & Kwasira (2016) indikator pengukuran performance based reward system :

1. *Evaluation*
2. *Salaries*
3. *Merit*
4. *Bonuses*
5. *Promotions*

2. *Career Reward System*

Eshwar & Head dalam Ndung'u & Kwasira (2016) dalam studi mereka menemukan bahwa keamanan pekerjaan, pelatihan, dan kesempatan untuk pengembangan merupakan faktor penting yang mengubah kinerja karyawan. Mwanje dalam Ndung'u & Kwasira (2016) mengatakan bahwa pengembangan karir mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, kemajuan karir secara signifikan mempengaruhi motivasi staf. Terdapat kelemahan mengenai peluang jalur karier meskipun ada pelatihan pengembangan karier yakni apabila pelatihan karyawan yang tidak relevan mengakibatkan kurangnya kemajuan karier, sehingga direkomendasikan harus ada kebijakan yang jelas dan transparan yang meminimalkan kendala untuk kemajuan karir dan yang meningkatkan promosi yang adil. Dengan begitu *career reward system* dapat diartikan sebagai bentuk penghargaan ekstrinsik

yang dimana karyawan diberikan kesempatan dan fasilitas dalam bekerja maupun dalam peningkatan karir. Terdapat indikator dalam mengukur *career reward system* menurut Ndung'u & Kwasira (2016), sebagai berikut :

1. *Job security*
2. *Career growth*
3. *Education loans*
4. *Training & development*
5. *Study leaves*

2.1.3. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi menurut Robbins & Timothy (2017 : 565) adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Menurut Trang (2013) budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu. Budaya organisasi adalah Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Fred

Luthans dalam Trang, 2013). Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (believes) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Sutrisno dalam Trang, 2013). Dari berbagai definisi yag telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

Menurut Deshpande et al., Campbell & Freeman serta Quinn dalam Emmanuel & Harris (2000) terdapat indikator dalam mengukur Budaya Organisasi yang dimana pada masing-masing indikator terdapat beberapa pernyataan, berikut indikator tersebut :

1. ***Innovative Culture*****,** untuk mengukur sejauh mana budaya organisasi bersifat inovatif
2. ***Competitive Culture,*** mengukur sejauh mana budaya organisasi bersifat kompetitif
3. ***Bureaucratic Culture,*** mengukur sejauh mana budaya bersifat birokrasi
4. ***Community Culture,*** mengukur sejauh mana budaya organisasi difokuskan pada generasi dan pemeliharaan komunitas internal.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan otuput atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi (Trang, 2013). Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas-tugasnya dibandingkan dengan standar kerja, sasaran atau target, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati (Rivai dalam Sihombing et al 2016). Rivai lebih lanjut menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dengan kepuasan kerja dan penghargaan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan ciri-ciri individu. Dengan kata lain, kemampuan, keinginan, dan lingkungan menentukan kinerja. Oleh karena itu, untuk memiliki kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya dan mengetahui pekerjaannya, dan itu dapat ditingkatkan jika ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria lain yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Soeprihanto dalam Trang, 2013). Menurut Mangkunegara dalam Lina (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Kemampuan (*ability*), terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge+ skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Menurut Welbourne, Johnson and Erez dalam S. Dhammika (2013), terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja, yaitu *Job, Career, Innovator, Team, dan Organization.*

2.2. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang disusun penulis memeiliki beberapa referensi dari penelitian-penelitian sebelumnya guna untuk memudahkan penulis dalam mengetahui gambaran hasil penilitian yang berpeluang terjadi, penelitian-penelitian terdahulu penulis tuangkan dikolom dibawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Dipenden Variabel	Indipenden Variabel	Hasil
1.	(Dewi Lina, 2014) Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel *moderating*, studi kasus pada Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan *reward* sebagai moderating	Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai 2. Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Sistem *Reward* tidak mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai
2.	(Nel Arianty, 2014) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada Rumah Sakit Haji Medan	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	1. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh rxy = 0,680, berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Haji Medan adalah kuat.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Penulis	Dipenden Variabel	Indipenden Variabel	Hasil
3.	(Ari Cahyono, 2012) Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pawyatan Daha Kediri.	Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan 2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan,
4.	(Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, Andi Tri Haryono, 2016) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	1. Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terbukti t (2,726)> t tabel (1.697) atau 0011 t sig <0,05. 5)

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Penulis	Dipenden Variabel	Indipenden Variabel	Hasil
5.	(Tri Widodo, 2010) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga)	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6.	(Adelia Lukyta Arumsari & Ketut Budiartha, 2016) Pengaruh Profesionalisme Auditor, Independensi Auditor, Etika Profesi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di Bali	Profesionalisme Auditor, Independensi Auditor, Etika Profesi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan bahwa profesionalisme auditor, independensi auditor, etika profesi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif pada kinerja auditor.
7.	(Dwi Yuniarti, Erlian Suprianto, 2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Operasi/Produksi Pt. X	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Hasil uji regresi linear menunjukan bahwa variable kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Penulis	Dipenden Variabel	Indipenden Variabel	Hasil
8.	(Cynthia N. Kumentas, 2013) Pengaruh *Total quality management*,, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pos Indonesia	*Total quality management*, system pengukuran kinerja dan sistem penghargaan	Kinerja Karyawan	Dari ketiga variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan hanya sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
9.	(Rendra Maulana Suryadilaga, Mochammad Al Musadieq, & Gunawan Eko Nurtjahjono, 2016) Pengaruh *Reward* Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Telkom	*Reward* Dan *Punishment*	Kinerja Karyawan	1. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel *Reward* Karyawan dan *Punishment* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan 2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel *Reward* Karyawan dan *Punishment* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Penulis	Dipenden Variabel	Indipenden Variabel	Hasil
10.	(Sahat Sihombing, Endang Siti Astuti, Mussadieq Mussadieq, Djamhur Hamied, Kusdi Rahardjo, 2016) Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward* dan Budaya Organisasi serta implikasinya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bank Mega Cabang Semarang).	Kepemimpinan, Reward dan Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Rewards dan Budaya Organisasi namun tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.3. Hipotesis

Menurut Sekaran & Bougie (2013 : 83) hipotesis adalah pernyataan tentatif, namun dapat diuji, yang memprediksi apa yang peneliti harapkan dapat ditemukan dalam data empiris. Hipotesis berasal dari teori dimana model konseptual peneliti didasarkan dan sering dihubungkan secara natural.

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward*

Seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, motivasi serta sistem penghargaan yang tepat. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan sistem penghargaan yang baik akan memberikan kepuasan kepada karyawan, sehingga akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Selain itu pemimpin harus mampu memfasilitasi interaksi yang terjadi diantara kelompok dalam organisasi (Subhi, 2014). Berdasarkan penelitian Sihombing et al (2016), menemukan bahwa Kepemimpinan mempengaruhi *Reward*. Semakin tinggi Kepemimpinan dilihat dari *high character-oriented leader, people-oriented leader, task-oriented leader, and process-oriented leader*, semakin tinggi *Reward* yang tercermin dalam indikator ekstrinsik dan intrinsik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Charles dalam Sihombing et al (2016), yang berjudul "*Effects of Servant Leadership on Satisfaction with Leaders*," pada *Emerging Leadership Journeys*, Vol 8 Edisi 1, pp 46-62. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja, dengan variabel moderasi, yaitu keadilan pembayaran imbalan atas permintaan pekerjaan. Penelitian lainnya yang sejalan ialah Hutahayan et al. dalam Sihombing et al (2016). Hasil Penelitian dari Subhi (2016) mengindikasikan bahwa pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sangat tinggi ketika sistem penghargaan juga tinggi

Ho1 : Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap *Reward*

Ha1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Reward*

2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Karyawan akan melihat tindakan manajemen atau pimpinan sebagai patokan dalam berperilaku, tetapi semua orang dapat menjadi panutan untuk secara positif mempengaruhi atmosfer dalam beretika. Manajer atau pimpinan dapat secara khusus melakukan bagian mereka untuk menciptakan budaya etis dan mempertimbangkan spiritualitas dan perannya dalam menciptakan budaya organisasi yang positif (Robbins & Timothy, 2017 : 589) . Berdasarkan penelitian Sihombing et al (2016) menemukan bahwa Kepemimpinan mempengaruhi Budaya Organisasi. Semakin tinggi Kepemimpinan, semakin tinggi Budaya Organisasi tercermin dalam Pelayanan Prima, Inovasi, Permodelan, Profesionalisme, Integritas, dan Kerjasama. Penelitian dari Setyaningrum (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap budaya organisasi. Kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi (Harwiki dalam Setyaningrum 2017). Menurut Patterson dalam Setyaningrum (2017) pemimpin melayani dengan cinta, bertindak dengan kerendahan hati, bersifat altruis, visioner terhadap pengikut, percaya, melayani dan memberdayakan pengikut. Karakteristik seorang pemimpin yang melayani memiliki dampak pada budaya organisasi.

Ho2 : Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi

Ha2 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi

2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan (Lina, 2014). Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Winardi dalam Lina 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2012) dalam jurnalnya Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan pada Universitas Paywatan Daha Kediri. Dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sarly (2013) mengatakan bahwa pengujian hipotesis secara parsial variabel gaya kepemimpinan menunjukan bahwa thit > t-tabel (3.935 > 2.763) ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan searah terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Lina (2014) yang dimana Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian lainnya yang sejalan ialah penelitian dari Widodo (2010) dan Lukyta & Budiartha (2016).

Ho3 : Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja

Ha3 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja

2.3.4. Pengaruh *Reward* terhadap Budaya Organisasi

Kilmann et al dalam Kerr & Slocum (1985) berpendapat bahwa banyak dari substansi budaya berkaitan dengan hubungan antara organisasi dan individu. Sistem *reward* mengartikulasikan hubungan ini dengan menyusun ketentuan pertukaran. Di satu sisi, sistem *reward* mengungkapkan nilai-nilai dan norma-norma yang diharapkan orang-orang di organisasi untuk menyesuaikan. Di sisi lain, mengungkapkan respon individu dalam organisasi dapat mengharapkan untuk menerima berdasarkan perilaku mereka. Sistem penghargaan berfungsi sebagai panduan untuk budaya organisasi. Pertama, dengan menentukan kontribusi yang diharapkan dari anggota, dan kedua, dengan menentukan bujukan yang ditawarkan oleh organisasi (Kerr & Slocum, 1985). Berdasarkan penelitian Sihombing et al (2016), menemukan bahwa *Reward* mempengaruhi Budaya Organisasi. Semakin tinggi *Reward* dilihat dari indikator ekstrinsik dan intrinsik yang tinggi, semakin tinggi Budaya Organisasi tercermin pada Pelayanan Prima, Inovasi, Pemodelan, Profesionalisme, Integritas, dan Kerja Sama. Penelitian yang sejalan ialah Hilda et al dalam Sihombing et al (2016) yang berjudul "Faktor budaya organisasi dan penghargaan atas kepuasan kerja dan kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah WahabSjahranie Samarinda." Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Hutahayan et al dalam Sihombing (2016).

Ho4 : Reward tidak berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

Ha4 : Reward berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

2.3.5. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian Maulana et al (2016) disimpulkan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga beranggapan dengan meningkatkan *Reward* Karyawan maka Kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata. Penelitian Maulana et al (2016) juga menemukan hasil bahwa pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel Reward Karyawan dan Punishment Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Serena et al dalam Prabu & Wijayanti (2016) ditemukan hasil bahwa ada hubungan langsung antara penghargaan intrinsik dan kinerja karyawan, ada hubungan langsung antara penghargaan ekstrinsik dan kinerja karyawan, ada perbedaan signifikan antara penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan yang terdiri dari perhatian, kesempatan belajar, pekerjaan yang menantang, dan jenjang karir memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Edirisooriya dalam Prabu & Wijayanti (2016) didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan, dan terdapat hubungan positif antara penghargaan intrinsik terhadap kinerja karyawan.

Ho5 : Reward tidak berpengaruh positif terhadap kinerja

Ha5 : Reward berpengaruh positif terhadap kinerja

2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

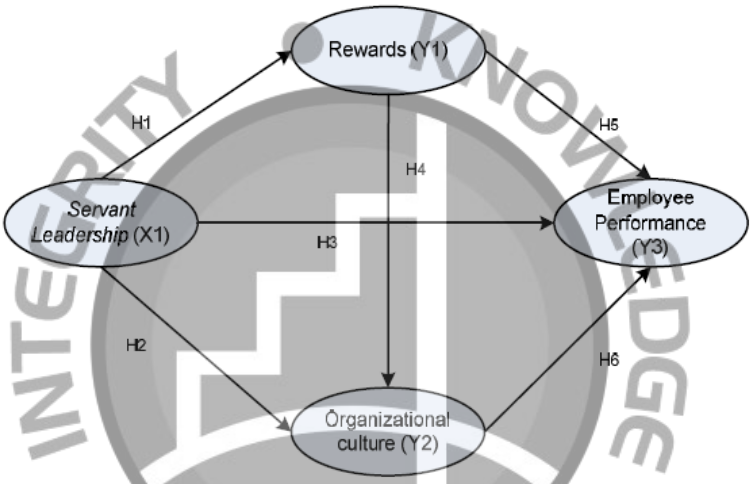
Budaya organisasi adalah Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Fred Luthans dalam Trang, 2013). Menurut penelitian Trang (2013) Hasil analisis regresi membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi. Penelitian Maryani dalam Trang (2013) dengan jurnalnya berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Widodo (2010) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Cahyono (2012) menyimpulkan hasil yang sama dimana budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Ho6 : Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja

Ha6 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

2.4. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian landasan teori pada poin sebelumnya, dapat dibuat kerangka pemikiran terkait variabel-variabel tersebut, guna memudahkan penelitian dalam mengetahui seberapa jauh Kepemimpinan, *Reward*, serta Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan, dengan model penelitian dibawah ini :



Sumber : Sahat Sihombing, Endang Siti Astuti, Mussadieq Mussadieq, Djamhur Hamied, Kusdi Rahardjo, *"The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance", International Journal of Law and Management (2016).*

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

1. H1 : Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *reward*.
2. H2 : Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi.

3. H3 : Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.
4. H4 : Variabel *reward* memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi.
5. H5 : Variabel *reward* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.
6. H6 : Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dengan *level staff* yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dan telah melewati masa percobaan pada bagian *Business Support* dan *Customer Banking* di Bank X Area Jakarta Selatan. Area-area Bank X tersebut tersebar dibeberapa wilayah yaitu Tebet Supomo, Falatehan, Gatot Subroto, dan Fatmawati. Bank X merupakan lembaga keuangan negeri perbankan yang menjual produk-produk bank konvensional pada umumnya. Penelitian ini bermaksud untuk mengetehui pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward* dan Budaya Organisasi serta implikasinya terhadap Kinerja Karyawana tetap PT. Bank X area Jakarta Selatan. Waktu penelitian dan pengumpulan data dilakukan kurang lebih selama dua bulan.

3.2. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis dan menentukan hubungan antar variabel. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, yaitu dilakukan untuk memastikan dan mampu menggambarkan karakteristik dari variabel yang menarik dalam suatu situasi. Metode penelitian yang di gunakan yaitu *cross-sectional* yang berarti data

dikumpulkan hanya sekali, mungkin selama beberapa hari, minggu atau bulan untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2013 : 97-106)

3.3. Metode Pengambilan Sampel

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berhubungan dengan jenis data yang diambil. Peneliti mengharapkan data yang didapat sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, sehingga mampu menjawab hipotesa yang telah dibentuk dan dapat menyelesaikan permasalahan penelitian. Terdapat dua sumber data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data Primer merupakan data yang mengacu pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti tentang variabel-variabel yang menarik untuk tujuan spesifik dari penelitian ini. Kuesioner adalah sebuah susunan pertanyaan yang sudah diformulasikan sebelumnya di mana responden mencatat atau menuliskan jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan sangat teliti. Dalam Penelitian ini kuesioner yang digunakan ialah pertanyaan tertulis dan peneliti menggunakan Skala Interval. Skala Interval adalah skala yang dirancang untuk memeriksa seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan dengan skala enam poin.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang merujuk pada informasi yang dikumpulkan oleh seseorang selain dari peneliti yang melakukan penelitian saat ini, data tersebut dapat bersifat internal atau eksternal organisasi dan dapat diakses melalui internet atau persuasi dari informasi yang tercatat atau dipublikasikan. Pernyataan tambahan ialah data sekunder dapat menjadi cara cepat dan minim biaya untuk mendapatkan informasi (Sekaran & Bougie, 2010 : 181-184). Data sekunder dalam penelitian ini diambil dari beberapa jurnal-jurnal yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, *reward*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Beberapa teori yang diperoleh dari buku-buku sumber daya manusia, dan perilaku organisasi.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan orang, peristiwa, atau hal yang menarik perhatian peneliti untuk dijadikan sebagai objek. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan tetap bagian *Business Support* dan bagian *Customer Banking* dengan *level staff* di PT. Bank X Area Jakarta Selatan. Sampel merupakan bagian dari populasi terdiri dari beberapa anggota yang dipilih oleh peneliti untuk diikutsertakan dalam penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap Bank X area Jakarta Selatan sebanyak 112 responden.

Sampling adalah proses pemilihan item dari populasi sehingga karakteristik sampel dapat dibentuk untuk populasi, *sampling* mencakup pilihan desain maupun keputusan ukuran pada sampel. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian yaitu *non-probability sampling*, dimana sampel yang dikumpulkan tidak memberikan semua individu dari populasi mendapatkan peluang yang sama untuk terpilih menjadi responden. Peneliti juga menggunakan teknik *convenience sampling*, yaitu pengumpulan sampel secara random didapat dari anggota populasi yang mudah diakses oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2013 : 240-252). Peneliti menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) untuk teknik analisis data, dikarenakan jumlah populasi tidak diketahui dikarenakan keterbatasannya informasi terkait jumlah karyawan Bank X area Jakarta Selatan, maka penentuan jumlah sampel menggunakan rumus menurut Hair et al.Hair *et al*. (2010 : 661) berpendapat pedoman ukuran sample tergantung pada jumlah indikator, dikali 5 sampai 10.Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Jumlah sampel = indikator x 5 sampai 10

Jumlah sampel = 14 x 8 = 112

3.5. Variabel dan Operasional Variabel

Penggunaan Skala Interval 6 poin memiliki rentang (1) untuk 'Sangat Tidak Setuju' sampai (6) untuk 'Sangat Setuju'. Peneliti menggunakan variabel Kepemimpinan, *Rewards*, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan yang diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	*Measurement*	Instrumen
Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. (Robbins & Timothy, 2017 : 420)	***Participative Leadership* (K1)** 1. Pimpinan selalu mempertimbangkan saran karyawannya 2. Pimpinan selalu mendiskusikan dengan karyawannya terkait penetapan kebijakan 3. Pimpinan selalu mendiskusikan kepada karyawannya terkait masalah yang dihadapi 4. Pimpinan menerapkan saran dari karyawannya	**Skala Interval 1-6**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	*Measurement*	Instrumen
		***Supportive Leadership* (K2)** 1. Pimpinan membantu saya dalam bekerja 2. Pimpinan mengusahakan kesejahteraan karyawannya 3. Pimpinan memberikan perhatian pada karyawannya 4. Pimpinan memperlakukan karyawannya secara adil ***Instrumental Leadership* (K3)** 1. Pimpinan memberikan pengarahan 2. Pimpinan memberikan metode terbaik dalam penyelesaian tugas 3. Pimpinan memiliki stamndar kinerja untuk karyawannya	

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	*Measurement*	Instrumen
		4. Pimpinan menetapkan *deadline* (Emmanuel & Harris, 2000)	
***Rewards* (Y1)**	*Reward* dapat diartikan sebagai sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya dalam bentuk material atau ucapan. (Massuki et al, 2013).	**Rewards sesuai Kinerja (R1)** 1. Kinerja karyawan dievaluasi secara teratur 2. Bonus yang karyawan peroleh disesuaikan pada kinerja 3. Saya mendapatkan tunjangan akhir tahun sesuai dengan kinerja individual 4. Saya berkesempatan mendapatkan promosi jabatan **5.** Remunerasi karyawan bervariasi sesuai dengan kinerja	**Skala Interval 1-6**

Tabel. 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	*Measurement*	Instrumen
		Reward sesuai Jenjang Karir (R2) 1. Perusahaan menjamin keamanan kerja 2. Perusahaan memfasilitasi pertumbuhan karir saya 3. Perusahaan memberi saya pinjaman pendidikan tanpa bunga 4. Perusahaan menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan untuk staf 5. Perusahaan memberikan cinderamata (seperti tambahan cuti, voucher belanja, hadiah ulang tahun dll) kepada saya (Ndung'u & Kwasira, 2016)	

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Varibel	Definisi	*Measurement*	Instrumen
Budaya Organisasi (Y2)	Budaya Organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. (Robbins & Timothy, 2017 : 565)	**BO1 *Innovative Culture*** 1. Saya siap menghadapi tantangan baru 2. Saya bersedia mengambil risiko. 3. Saya selalu berusaha keras untuk berinovasi **BO2 *Competitive Culture*** 1. Menurut saya Orientasi kegiatan operasional pada perusahaan ini sangat tinggi. 2. Saya beranggapan bahwa target yang terukur itu penting **BO3 *Bureaucratic Culture*** 1. Menurut saya menjaga kelancaran operasional perusahaan itu penting	**Skala Interval 1-6**

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	*Measurement*	Instrumen
		2. Perusahaan ini menetapkan prosedur dalam bekerja. 3. Menurut saya efisien, dan kelancaran operasional itu penting. **BO4 *Community Culture*** 1. Saya loyal dan berkomitmen tinggi pada perusahaan ini 2. Perusahaan ini memiliki sifat kekeluargaan yang besar 3. Saya merasa bangga serta semangat bekerja di perusahaan ini (Emmanuel & Harris, 2000)	

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	*Measurement*	Instrumen
Kinerja Karyawan (Y3)	Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. (Melina & Ratnawati, 2012)	**KK1** Saya mengerjakan tugas kerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan/*job description* yang diberikan perusahaan **KK2** Meningkatkan kemampuan atau *skill* saya dalam bekerja sangat berarti untuk jenjang karir saya kedepan **KK3** Saya selalu meng-implementasikan ide baru dalam bekerja **KK4** Saya merasa bagian dari perusahaan dalam bekerja **KK5** Saya melakukan apapun untuk mempromosikan produk perusahaan saya. (Welbourne, Johnson and Erez dalam S. Dhammika, 2013)	**Skala Interval 1-6**

3.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Pada penelitian ini, peneliti memakai metode SEM untuk melakukan pengolahan data dalam penelitian.Metode SEM merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar-variabel yang ada pada sebuah model, baik antar indikator dengan konstruknya ataupun hubungan antar-konstruk. Salah satu aplikasi pendukung SEM adalah Amos 20 *for windows.*

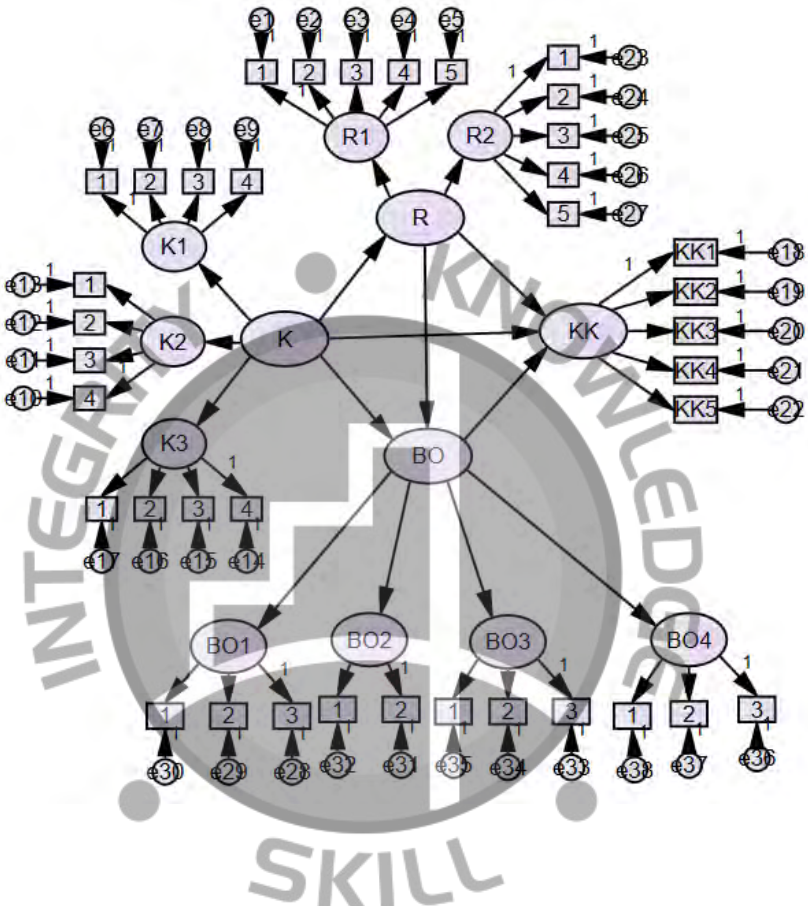
3.7. Metode Analisis Data

Berdasarkan metode pengolahan data diatas yang memakai metode SEM terdapat tahapan analisis data yang akan dilalui untuk menggunakan SEM dalam sebuah kegiatan penelitian, sebagai berikut :

3.7.1 Spesifikasi Model

Pada tahap ini model dibuat dengan berdasarkan teori tertentu yang akan memasukkan *measurement model* dan *structural model* melalui *path diagram.* Variabel yang digunakan pada penelitian yaitu Kinerja Karyawan sebagai variabel endogen, sedangkan *Rewards* dan Budaya Organisasi sebagai variabel eksogen-endogen, Kepemimpinan sebagai variabel eksogen. Setiap variabel laten baik eksogen dan endogen memiliki variabel teramati yang merupakan alat ukur berupa indikator-indikator. Variabel teramati harus mampu mencerminkan variabel laten. Di dalam penelitian ini terdapat variabel-variabel teramati yang merupakan indiikator.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat digambarkan melalui path diagram sebagai berikut :



Gambar 3.1 ***Path Diagram***

3.7.2 Identifikasi

Identifikasi diperlukan untuk memeriksa identifikasi dari persamaan simultan**,** menurut Wijanto (2008 : 37-40), pemahaman sederhana tentang identifikasi didalam SEM terdapat 3 kategori sebagai berikut :

1. *Under-identified model* adalah model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih besar dari jumlah data yang diketahui (data tersebut merupakan *variance* atau *covariance* dari variabel-variabel teramati). Pada SEM, model dikatakan *under-identified* jika *degree of freedom* adalah *negative*. Jika terjadi *under-identified* maka estimasi dan penilaian model tidak perlu dilakukan.
2. *Just- identified model* adalah model dengan jumlah parameter yang diestimasi sama dengan data yang diketahui. Pada SEM, model yang *just- identified* mempunyai *degree of freedom* 0 (nol) dan penilaian model tidak perlu dilakukan.
3. *Over-identified model* adalah model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang diketahui. Pada SEM, model dikatakan *over-identified* jika *degree of freedom* adalah positif dan estimasi penilaian model bisa dilakukan.

Menurut Wijanto (2008 : 41), sebuah model layak di uji atau tidak ditentukan menggunakan besaran *Degree of Freedom*. Formula untuk menunjukan *Degree Of Freedom* dapat dirumuskan sebagai berikut:

df = *Number of distinct sample moment – number of distinct parameters to be estimated*

Rumus di atas secara mentematis dapat disederhanakan:

$$df = \tfrac{1}{2}\,[(p).(p + 1)] - k]$$

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

keterangan:

p = jumlah data yang diketahui

k = jumlah parameter yang akan diestimasi

3.7.3 Estimasi

Setelah hasil dari identifikasi menunjukan *just* dan *over identified* yang dimana masing-masing *degree of freedom* model 0 (nol) dan + (positif), maka tahap selanjutnya adalah estimasi untuk memperoleh nilai dari parameter-parameter yang ada didalam model.

3.7.4 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pada tahap estimasi ditemukan solusi yang berisi nilai akhir dari parameter-parameter yang diestimasi, dan pada tahap ini kita akan memeriksa tingkat kecocokan antara data dengan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran dan signifikansi koefisien-koefisien dari model structural. Evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dapat dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu :

1. Kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*)
2. Kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*)

3.7.4.1 Kecocokan Model Keseluruhan (*Overall Model Fit*)

Uji kecocokan ini ditujukan untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau *Goodness Of Fit (GOF)* antara data dengan model. Menilai *GOF* suatu *SEM* secara menyeluruh tidak dapat dilakukan langsung seperti teknik multivariate.

1. Ukuran Kecocokan Absolut

   Ukuran Kecocokan Absolut menentukan derajat prediksi model keseluruhan terhadap matrik kolerasi dan kovarian, terdapat beberapa cara untuk menentukan ukuran ini, namun dewasa ini cara yang paling cocok dengan SEM ialah *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), berikut rumus RMSEA :

   $$\text{RMSEA} = \sqrt{\frac{\hat{F_0}}{df}}$$

   Dimana $\hat{F_0} = \text{Max}\{\hat{F}\text{-df/(n-1)}, 0\}$

   Nilai RMSEA < 0.05 menunjukkan *close fit*, nilai RMSEA 0.05 sampai 0.08 berarti *good fit*, nilai RMSEA antara 0.08 sampai 0.10 menunjukkan *medicore (marginal fit),* sedangkan nilai RMSEA > 0.10 berarti *poor fit.*

2. Ukuran Kecocokan Inkremental

   Ukuran kecocokan incremental membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar (*baseline model, null model* atau *independence model*). Pada

penelitian ini penulis menggunakan *Comparative Fit Index (CFI),* berikut rumus CFI :

$$\text{CFI} = 1 - \frac{l_1}{l_2}$$

dimana : $l_1 = \max(l_h, 0)$ dan $l_2 = \max(l_h, l_1, 0)$

$l_h = [(n-1)F_h - df_h]$,dan

$l_i = [(n-1)F_i - df_i]$

Nilai CFI akan berkisar dari 0 sampai 1. Nilai CFI > 0.90 menunjukkan *good fit*, 0.80 < CFI < 0.90sering disebut *marginal fit.*

3. Ukuran Kecocokan Parsimoni

   Model dengan parameter relatif sedikit dengan DOF relative banyak serta sring dikenal dengan model yang mempunyai parsimoni atau kehematan tinggi. Pada penentuan ukuran ini penulis menggunakan Normed Chi-square, berikut rumus:

   $$\text{Normed } x^2 = x^2/df_h$$

   Nilai *Normed Chi-square* yang disarankan adalah diantara batas bawah adalah 1.0 dan batas atas adalah 2.0 atau 3.0 atau lebih longgar 5.0

Pembahasan tentang uji kecocokan serta batas-batas nilai yang menunjukkan tingkat kecocokan yang baik (*good fit*) untuk setiap GOF yang telah dilakukan dapat diringkas pada tabel 3.2. (Wijanto, 2008 : 49-60).

Tabel 3.2. Perbandingan Ukuran-ukuran GOF

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan yang bisa diterima
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	Rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan terjadi dalam populasi dan bukan sampel. RMSEA ≤ 0,08 (*good fit*) 0,08 ≤ RMSEA ≤ 0,10 (*marginal fit*) RMSEA ≥ 0,10 *(poor fit)*
Normed Chi-square (CMIN/DF)	Nilai CMIN/DF ≤ 5 adalah *good fit.*
Comparative Fit Index (CFI)	CFI ≥ 0,90 *(good fit)* 0,80 ≤ CFI ≤ 0,90 (*marginal fit)* CFI ≤ 0,80 *(poor fit)*

Sumber : Wijanto (2008 : 61)

3.7.4.2 Kecocokan Model Pengukuran (Measurement Model Fit)

Menurut Wijanto (2008 : 64), setelah kecocokan model dan data secara keseluruhan adalah baik, langkah berikutnya adalah evaluasi atau uji kecocokan model pengukuran. Evaluasi ini dilakukan terhadap setiap konstruk atau model pengukuran (hubungan antara sebuah varaibel laten dengan beberapa variabel teramati/indikator) secara terpisah melalui sebagai berikut :

1. Evaluasi terhadap validitas (*validity*) dari model pengukuran.

2. Evaluasi terhadap reliabilitas (*reliability*) dari model pengukuran.

3.8. Uji Validitas & Reliabilitas

Uji instrumen yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah menguji validitas dan reliabilitas dari kuesioner yang akan dijadikan sebagai alat ukur.

3.8.1 Uji Validitas (*Pre-test*)

Menurut Wijanto (2008 : 64), secara tradisional validitas memiliki empat jenis diantaranya ialah, *content validity, criterion validity, construct validity,*serta *convergent and discriminant validity.* Meskipun dengan cara yang berbeda-beda, masing-masing dari jenis tersebut berusaha menunjukkan apakah sebuah ukuran berhubungan dengan suatu konsep, mengingat uji validitas merupakan ketepatan atau kecenderungan suatu instrumen dalam mengukur sesuatu yang seharusnya diukur. Pada penelitian ini, instrumen penelitian diharapkan dapat mengukur variabel Kepemimpinan, *Rewards*, Budaya Organbisasi, dan Kinerja Karyawan. Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan analisis faktor pada hasil *pre-test*, untuk melihat nilai Kaiser Meyer-Olkin (KMO) *Measure of Sampling.*

Adequancy. Bartlett's Test of Sphericity, Anti Image Matrices, dan *Factor Loading of Component Matrix.* Ketentuan dari tiap-tiap nilai tersebut dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

Tabel 3.3 Ukuran Validitas

Ukuran Validitas	Nilai di Isyaratkan
Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequency*. KMO MSA adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variasi dalam variabel yang merupakan variasi umum (*common varriance*), yakni variansi dalam penelitian	Nilai KMO diatas 0,5 menunjukan bahwa faktor analisis dapat digunakan
Barlett's Test of Sphericity mengindikasikan bahwa matriks kolerasi adalah matriks indentitas, yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel dalam faktor bersifat *related* atau *unrelated*	Nilai signifikansi adalah hasil uji. Nilai yang kurang dari 0,05 menunjukan hubungan yang signifikan antar variabel, merupakan nilai yang diharapkan
Anti-image Matrices Setiap nilai pada kolom diagonal matriks kolerasi *anti-image* menunjukan *Measure of Sampling Adequancy* dari masing-masing indicator	Nilai diagonal *anti-image correlation matrix* diatas 0,5 menunjukkan variabel cocok atau sesuai dengan struktur variabel lainnya didalam faktor tersebut.
Component Matrix Nilai *Factor Loading* dari variabel komponen faktor	Nilai *Factor Loading* lebih besar atau sama dengan 0,5

Sumber: Hair et al (2010 : 64)

Pada Tabel 3.3 terdapat kriteria nilai validitas yang dapat menentukan valid atau tidaknya suatu data, dengan begitu data dapat diterima apabila nilai KMO diatas 0,5, nilai signifikansi kurang dari 0,05, nilai *anti-image correlation matrix* diatas 0,5 serta nilai *factor loading* lebih besar atau sama dengan 0,5.

3.8.2 Uji Reliabilitas (*Pre-Test*)

Uji Reliabilitas ditetapkan dengan menguji konsistensi dan stabilitas. konsistensi menunjukkan seberapa baik item yang mengukur konsep menggantung bersama sebagai satu set. Alpha cronbach adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik item dalam satu set berkorelasi positif satu sama lain. Secara umum, reliabilitas kurang dari 0,60 dianggap buruk, untuk dalam kisaran 0,70, dapat diterima, dan yang lebih dari 0,80 dikatakan baik (Sekaran & Bougie, 2010 : 157-163). Untuk mengukur realibilitas dalam SEM akan digunakan *composite reliability measure* (ukuran reliabilitas komposit) dan *variance extracted measure* (ukuran ekstrak varian), berikut rumus :

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum e_j}$$

dimana std. loading (*standardized loadings*) dapat diperoleh langsung dari keluaran program aplikasi, dan e_j adalah *measurement*. Nilai CR (*Construct Reliability*) > 0.70 berarti memiliki reliabilitas baik.

$$Variance\ Extraced = \frac{\sum std.loading^2}{\sum std.loading^2 + \sum e_j}$$

dimana $\sum std.loading^2 + \sum e_j$ = N, menurut Wijanto (2008 : 66), nilai VE (*Variance Extraced*) > 0.50 berarti memiliki reliabilitas baik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan..., Renaldy Syafiq, Ma.-Ibs, 2018

3.9 Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis, diketahui dengan cara signifikansi nilai *p* dari hubungan sebab akibat yang ada di dalam model keseluruhan. Jika nilai estimasi dalam hasil analisis menunjukkan positif dan nilai $p < 0.05$ dalam hasil analisis maka hipotesis terbukti signifikan dan didukung oleh data (HO ditolak).Apabila nilai estimasi menunjukkan hasil negatif dan nilai $p > 0.05$ maka hipotesis tidak terbukti signifikan dan tidak dukung oleh data (HO diterima).

INTEGRITY KNOWLEDGE SKILL

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

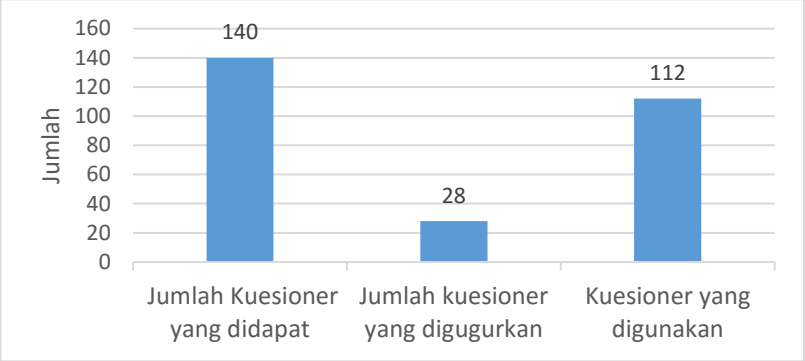
Bank X didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank X, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank X meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia. Setelah melalui proses konsolidasi dan integrasi menyeluruh di segala bidang, Bank X berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan core banking system baru yang terintegrasi menggantikan core banking system dari keempat bank legacy sebelumnya yang saling terpisah. Sejak didirikan, kinerja Bank X senantiasa mengalami perbaikan terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004. Bank X melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham. (www.bankx.co.id).

4.2 Profil Responden

Pada sub-bab ini akan dijelaskan tentang profil responden penelitian secara keseluruhan. Profil yang termasuk adalah pertanyaan *screening* yaitu responden yang merupakan karyawan tetap yang bekerja pada bagian *business support & customer banking*, jenis kelamin, usia, pengeluaran per bulan, tingkat pendidikan, dan lama bekerja.

Kuesioner pada penelitian ini memiliki pertanyaan *screening* untuk menentukan siapa responden yang layak menjadi sampel dalam penelitian ini. Pertanyaan *screening* tersebut memilih responden yang merupakan karyawan tetap dan telah melewati masa kerja lebih dari satu tahun dan bekerja pada *bagian business support & customer banking*. Pertanyaan tersebut menunjukan pilian "ya" dan "tidak". Bagi responden yang memilih jawaban "ya", maka responden tersebut merupakan sampel dalam penelitian ini, namun jika responden memilih "tidak", responden tersebut bukanlah sampel dalam penelitian ini.

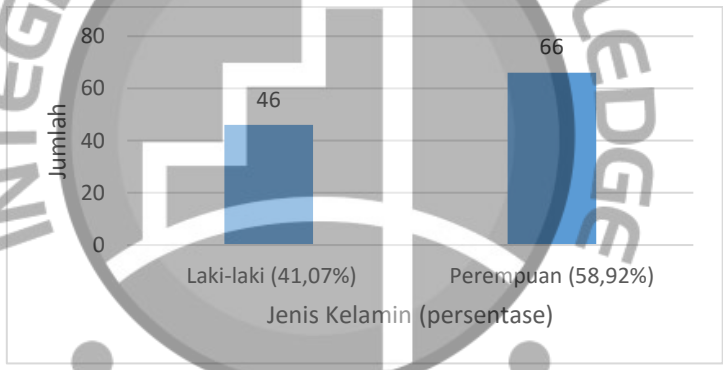
Jumlah kuesioner yang didapatkan sebanyak 140 kuesioner. Dari keseluruhan yang didapat, terdapat 20% (28 responden) yang tidak dapat digunakan karena tidak memenuhi pertanyaan *screening*. Dengan demikian, tingkat responden yang merupakan karyawan tetap dan bekerja pada bagian *business support & customer banking* sebanyak 80% (112 responden), hal ini menunjukan bahwa banyak responden yang merupakan karyawan tetap dan bekerja pada bagian *business support & customer banking*.



Sumber : Data primer (diolah) 2018

Gambar 4.1 Jumlah Kuesioner

4.2.1 Jenis Kelamin

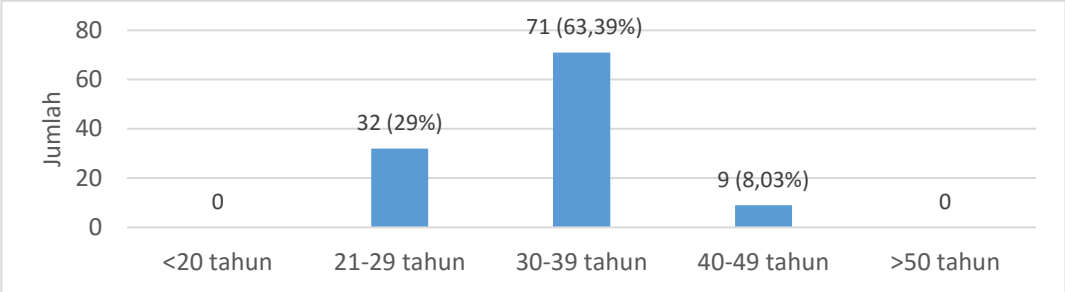


Sumber : Data primer (diolah) 2018

Gambar 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar 4.2 menunjukkan jumlah hasil dari jenis kelamin responden. Hasil tersebut menunjukan bahwa 41,07% atau 46 responden berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 58,92% atau 66 responden berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan tetap dan bekerja pada bagian *business support & customer banking* didominasi perempuan.

4.2.2 Usia



Sumber : Data primer (diolah) 2018

Gambar 4.3 Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian, Gambar 4.3 menunjukkan bahwa data responden berdasarkan usia didominasi usia 30-39 tahun sebesar 63,39% atau sebanyak 71 responden. Kemudian sebesar 29% atau sebanyak 32 responden berusia 21-29 tahun. Lalu 8,03% atau 9 responden berusia 40-49 tahun.

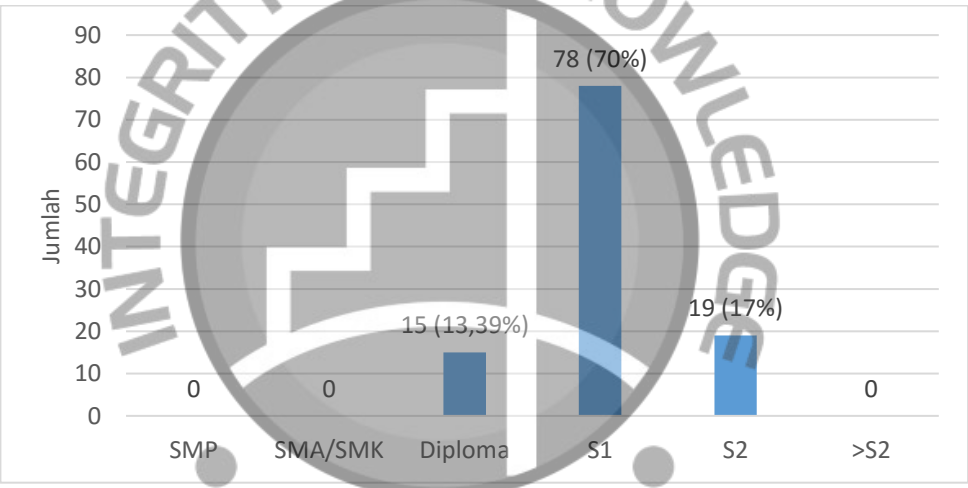
4.2.3 Pengeluaran Responden per Bulan

Sumber : Data primer (diolah) 2018

Gambar 4.4 Responden Berdasarkan Pengeluaran per Bulan

Pada Gambar 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengeluaran >Rp.3.000.001,- sebanyak 42% atau 47 responden. Lalu responden yang memiliki pengeluaran Rp.1.000.001 - Rp.2.000.000,- per bulannya sebanyak 38,39% atau 43 responden. Kemudian responden yang memiliki pengeluaran sebesar Rp.2.000.001 – Rp. 3.000.000,- sebanyak 20% atau 22 responden.

4.2.4 Tingkat Pendidikan

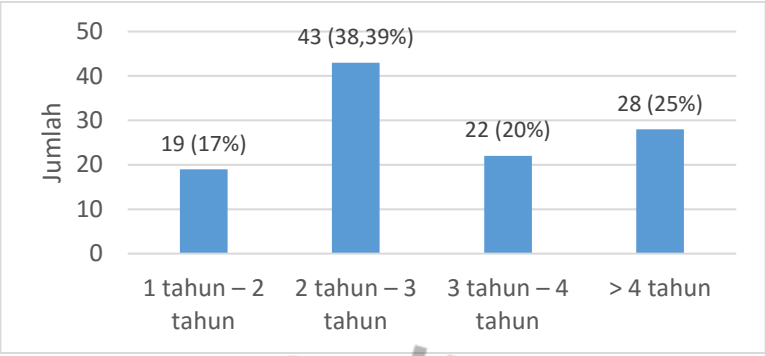


Sumber : Data primer (diolah) 2018

Gambar 4.5 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pada Gambar 4.5 menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan terakhir S1 mendominasi dengan sebesar 70% atau sebanyak 78 responden, sedangkan S2 sebesar 17% atau sebanyak 19 responden dan Diploma sebesar 13,39% atau sebanyak 15 responden.

4.2.5 Lama Bekerja



Sumber : Data primer (diolah) 2018

Gambar 4.6 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan Gambar 4.6 menunjukkan bahwa lama bekerja responden didominasi pada 2 tahun – 3 tahun dengan sebesar 38,39% atau sebanyak 43 responden, pada opsi lebih dari 4 tahun sebesar 25% atau sebanyak 28 responden, pada opsi 3 tahun – 4 tahun sebesar 20% atau sebanyak 22 responden, dan pada opsi 1 tahun - 2 tahun sebesar 17% atau sebanyak 19 responden.

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas (*pre-test*)

4.3.1 Uji Validitas (*pre-test*)

Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan analisis pada data responden sebanyak 30 responden yang memberikan hasil nilai *Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*, *Barlett's Test of Sphericity*, *Anti-Image Matrices*, *Total Variance Explained* dan *Factor Loading of Component Matrix*. Saat melakukan

perhitungan, *software* yang digunakan untuk melakukan analisis ini adalah SPSS 21. Berikut adalah tabel analisis hasil Uji Validitas (*Pre-test*).

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas (*pre-test*)

Variabel Laten	**Indikator**	**KMO**	**SIG**	**MSA**	***Factor Loading***	**Kriteria**
Nilai yang diisyaratkan		**> 0.5**	**< 0.05**	**> 0.5**	**0.5 - 0.7**	
Kepemimpinan *(Participative Leadership* K1*) (Supportive Leadership* K2*) (Instrumental Leadership* K3*)*	K1.1	0.824	0.000	0.827	0.774	Valid
	K1.2			0.812	0.696	Valid
	K1.3			0.830	0.709	Valid
	K1.4			0.807	0.691	Valid
	K2.1			0.829	0.751	Valid
	K2.2			0.758	0.723	Valid
	K2.3			0.867	0.755	Valid
	K2.4			0.868	0.763	Valid
	K3.1			0.824	0.739	Valid
	K3.2			0.760	0.560	Valid
	K3.3			0.842	0.608	Valid
	K3.4			0.872	0.650	Valid
Rewards *(based on performance* R1*) (based on career* R2*)*	R1.1	0.817	0.000	0.768	0.679	Valid
	R1.2			0.843	0.786	Valid
	R1.3			0.755	0.716	Valid
	R1.4			0.774	0.751	Valid
	R1.5			0.882	0.752	Valid
	R2.1			0.862	0.737	Valid
	R2.2			0.857	0.814	Valid
	R2.3			0.922	0.787	Valid
	R2.4			0.762	0.752	Valid
	R2.5			0.760	0.766	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 21

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas (*pre-test*) lanjutan

Variabel Laten	Indikator	KMO	SIG	MSA	*Factor Loading*	Kriteria
Nilai yang diisyaratkan		**> 0.5**	**< 0.05**	**> 0.5**	**0.5 - 0.7**	
Budaya Organisasi (*Innovative Culture* BO1*) (Competitive Culture* BO2*) (Bureaucratic Culture* BO3*) (Community Culture* BO4*)*	BO1.1	0.820	0.000	0.798	0.732	Valid
	BO1.2			0.799	0.786	Valid
	BO1.3			0.910	0.788	Valid
	BO2.1			0.846	0.765	Valid
	BO2.2			0.898	0.777	Valid
	BO3.1			0.809	0.811	Valid
	BO3.2			0.794	0.816	Valid
	BO3.3			0.899	0.801	Valid
	BO4.1			0.729	0.787	Valid
	BO4.2			0.709	0.675	Valid
	BO4.3			0.891	0.584	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.584	0.000	0.573	0.697	Valid
	KK2			0.548	0.958	Valid
	KK3			0.759	0.867	Valid
	KK4			0.560	0.910	Valid
	KK5			0.540	0.850	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 21

Tabel 4.1 menjelaskan hasil Uji Validitas *Pre-test*, semua alat ukur yaitu Kepemimpinan*, rewards,* budaya organisasi dan kinerja karyawan telah memenuhi syarat dan dapat disimpulkan alat ukurt dalam penelitian ini valid serta memenuhi standar *factor loading*.

4.3.2 Uji Reliabilitas (*pre-test*)

Uji reliabilitas memiliki tujuan untuk melihat konsistensi dan reliabilitas alat ukur pada kuesioner terhadap variabelnya. Untuk batas nilai, secara umum reliabilitas kurang dari 0,60 dianggap buruk, untuk kisaran 0,70 dapat diterima, dan lebih dari 0,80 dikatakan baik (Sekaran & Bougie, 2010 : 157-163). Berikut adalah tabel analisis hasil Uji Reliabilitas (*pre-test*).

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas (*pre-test*)

Variabel	*Cornbach's Alpha*	Kriteria
Kepemimpinan 1. *Participative Leadership* 2. *Supportive Leadership* 3. *Instrumental Leadership*	0.916	Reliabel
Rewards 1. *Based on performance* 2. *Based on career*	0.947	Reliabel
Budaya Organisasi 1. *Innovative Culture* 2. *Competitive Culture* 3. *Bureaucratic Culture* 4. *Community Culture*	0.904	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.891	Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan dengan SPSS 21

Tabel 4.2 menjelaskan hasil dari uji reliabilitas (*pre-test*) bahwa semua alat ukur pada penelitian yaitu, Kepemimpinan, *Rewards*, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan telah melebihi nilai standar *Cornbach's Alpha* diatas 0.70. Hasil tersebut menyatakan bahwa kuesioner yang disebarkan kepada responden akan memberikan hasil yang konsisten.

4.4 Hasil Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan aplikasi AMOS 22 dan sebagai aplikasi pendukung analisis digunakan *Structural Equation Model* (SEM). Aplikasi AMOS 22 digunakan peneliti untuk mengolah data yang terdiri dari dua bagian yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. Hasil *Measurement Model* dan *Structural Model* yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi AMOS 22 selanjutnya dapat dianalisis dengan *Structural Model Equation* (SEM) untuk menguji kecocokan model dengan data yang diperoleh. Setelah mengetahui hasil dari analisis data maka akan diinterpretasikan dan akan disimpulkan melalui interpretasi.

4.4.1 Spesifikasi Model

Penelitian ini adalah analisis SEM dalam pengujian hipotesis. Model penelitian terdiri dari 4 variabel, 6 hipotesis, dan 14 indikator dengan 38 pernyataan, namun pada hasil pengolahan data terdapat 2 pernyataan yang tidak memenuhi persyaratan sehingga peneliti menghapus kedua indikator tersebut sehingga total pernyataan menjadi 36 pernyataan. Menururt Wijanto (2008 : 37-40) dan setiap konstruk harus memiliki 3 indikator dan bagusnya memiliki 4 indikator. Konstruk yang memiliki kurang dari 3 indikator akan mengalami *under-identified*

4.4.2 Identifikasi Model

Untuk mengidentifikasi model, terdapat 3 kategori sebagai faktor penentu yaitu *under-identified*, *just-identified*, dan *over-identified*. Untuk menentukan kategori dari data yang dimiliki, dapat dilakukan dengan melihat *Degree of Freedom*. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditunjukkan hasil analisa *Degree of Freedom* pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.3 *Computation Degree of Freedom*

Number of distinct sample moments	666
Number of distinct parameters to be estimated	78
Degrees of freedom	588

Sumber : Hasil pengolahan data dengan AMOS 22

Tabel 4.3 merupakan tabel yang menunjukkan *Computation Degree of Freedom*. Berdasarkan tabel tersebut dapat diambil kesimpulan kategori model dari data tersebut. Data tersebut memiliki hasil *Degree of Freedom* (DF > 0) sehingga data

tersebut termasuk dalam kategori *over-identified* dan positif. Setelah mengetahui hasil analisis *Degree of Freedom*, tahap selanjutnya perlu dilakukan pengujian kembali uji validitas dan uji reliabilitas terhadap keseluruhan responden yang didapatkan melalui lembar kuesioner. Setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan AMOS 22, selanjutnya perlu dilakukan estimasi dan penilaian terhadap model.

4.4.3 Uji Model Pengukuran

4.4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Wijanto (2008 : 66), variabel yang memiliki validitas yang baik adalah variabel yang memiliki *standardized loading factor* (SLF) ≥ 0,5. Namun, SLF memiliki ideal nilai sebesar ≥ 0,7. Apabila suatu variabel memiliki *standardized factor loading* ≥ 0,5 maka variabel tersebut dapat dikatakan memiliki validitas yang baik. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extended* (AVE) dan *Construct Reliability* (CR). Masing-masing nilai memiliki reliabilitas yang baik apabila AVE ≥ 0,5 dan CR ≥ 0,7. Berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas (*measurement*) maka dapat dilakukan analisis terhadap data yang ditunjukkan pada tabel 4.4 :

Tabel 4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas – *Measurement*

Variabel Laten	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
		Factor Loading	**Kesimpulan**	**AVE ≥ 0,5**	**CR ≥ 0,7**	**Kesimpulan**
Kepemimpinan *(Participative Leadership* K1*) (Supportive Leadership* K2*) (Instrumental Leadership* K3*)*	K1.1	0,741	Valid	0,493	0,906	Tidak Reliabel
	K1.2	0,742	Valid			
	K1.3	0,760	Valid			
	K1.4	0,743	Valid			
	K2.1	0,742	Valid			
	K2.2	0,711	Valid			
	K2.3	0,705	Valid			
	K2.4	0,707	Valid			
	K3.1	0,622	Valid			
	K3.4	0,509	Valid			
Rewards *(based on performance R1) (based on career R2)*	R1.1	0,607	Valid	0,520	0,915	Reliabel
	R1.2	0,719	Valid			
	R1.3	0,668	Valid			
	R1.4	0,713	Valid			
	R1.5	0,727	Valid			
	R2.1	0,733	Valid			
	R2.2	0,833	Valid			
	R2.3	0,756	Valid			
	R2.4	0,692	Valid			
	R2.5	0,739	Valid			
Budaya Organisasi (*Innovative Culture* BO1*) (Competitive Culture* BO2*) (Bureaucratic Culture* BO3*) (Community Culture* BO4*)*	BO1.1	0,711	Valid	0,557	0,926	Reliabel
	BO1.2	0,773	Valid			
	BO1.3	0,748	Valid			
	BO2.1	0,721	Valid			
	BO2.2	0,743	Valid			
	BO3.1	0,812	Valid			
	BO3.2	0,795	Valid			
	BO3.3	0,772	Valid			
	BO4.1	0,735	Valid			
	BO4.2	0,640	Valid			
	BO4.3	0,576	Valid			

Sumber : Hasil pengolahan data dengan AMOS 22

Tabel 4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas – *Measurement* (lanjutan)

Variabel Laten	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
		Factor Loading	**Kesimpulan**	**AVE ≥ 0,5**	**CR ≥ 0,7**	**Kesimpulan**
Kinerja Karyawan	KK1	0,627	Valid	0,563	0,865	Reliabel
	KK2	0,763	Valid			
	KK3	0,790	Valid			
	KK4	0,753	Valid			
	KK5	0,805	Valid			

Sumber : Hasil pengolahan data dengan AMOS 22

Tabel 4.4 menunjukkan hasil dari uji validitas dan reliabilitas pada *measurement* model. Berdasarkan tabel tersebut, didapatkan hasil bahwa semua indikator dari setiap variabel dinyatakan valid dan reliabel karena memenuhi standar yang diisyaratkan, kecuali pada variabel kepemimpinan yang dimana indikatornya dinyatakan valid namun tidak reliabel yang berarti responden tidak konsisten dalam pengisian kuesioner. Adapun nilai yang diisyaratkan untuk validitas adalah memiliki *factor loading* ≥ 0,5. Sedangkan nilai yang diisyaratkan untuk reliabilitas adalah memiliki nilai AVE ≥ 0,5 dan CR ≥ 0,7.

4.4.4 Uji Model Keseluruhan

4.4.4.1 *Goodness of Fit*

Pengujian *Goodness of Fit* memiliki tujuan untuk melihat spesfikasi model dengan data sampel. Dari pengujian ini dapat ditentukan seberapa baik spesifikasi model penelitian dengan data sampel atau teramati. Evaluasi model dapat dikatakan

good fit apabila memiliki nilai CMIN/DF ≤ 5,0, CFI ≥ 0,90, dan RMSEA < 0,08. Tabel berikut menjelaskan hasil analisis dari beberapa indeks GOF :

Tabel 4.5 Hasil Penelitian *Goodness of Fit*

GOF	*Cut of Value*	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN/DF	≤ 5,0 (*Good Fit*)	4,772	*Good Fit*
CFI	≥ 0,90 (*Good Fit*) 0,80 < CFI < 0,90 (*Marginal Fit*) < 0,80 (*Poor Fit*)	0,508	*Poor Fit*
RMSEA	≤ 0,08 (*Good Fit*) 0,08 ≤ RMSEA < 0,10 (*Marginal Fit*) > 0,10 (*Poor Fit*)	0,184	*Marginal Fit*

Sumber : Hasil pengolahan data dengan AMOS 22

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa indeks CMIN/DF memiliki evaluasi model *good fit*, karena indeks tersebut memiliki *cut of value* sebesar 4,772 dan nilai tersebut kurang dari standar yang diisyaratkan ≤ 5,0. Indeks CFI dan RMSEA memiliki evaluasi model *poor fit*. Kedua nilai indeks tersebut berada dibawah dan berada diatas standar yang telah diisyaratkan. Indeks CFI memiliki *cut of value* sebesar 0,508, lebih rendah dari standar yang diisyaratkan yaitu ≥ 0,90. Sedangkan untuk indeks RMSEA memiliki *cut of value* sebesar 0,184, lebih tinggi dari standar yang diisyaratkan yaitu < 0.08.

4.4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi dengan melihat nilai ρ dari model secara keseluruhan terhadap variabel-variabel yang mempunyai sebab akibat antara variabel endogen dengan eksogen. Hasil kesimpulan hipotesis dapat ditentukan dengan melihat nilai estimasi dan ρ. Jika nilai estimasi dalam hasil analisis menunjukkan positif dan nilai $\rho < 0{,}05$ pada hasil analisis, maka hipotesis terbukti signifikan dan didukung oleh data (Ho ditolak). Apabila nilai estimasi menunjukkan hasil negatif dan nilai $\rho > 0{,}05$ maka hipotesis tidak terbukti signifikan dan tidak didukung oleh data (Ho diterima). Pada tabel berikut dijelaskan hasil analisis data dari model secara keseluruhan :

Tabel 4.6 *Output Regression*

Hipotesis	Estimate	C.R	P	Kesimpulan
R <--- K	1.127	4.764	***	H1 didukung oleh data
BO <--- K	(-0.232)	(-2.026)	0.043	H2 didukung oleh data
KK <--- K	0.298	1.589	0.112	H3 tidak didukung oleh data
BO <--- R	0.819	5.525	***	H4 didukung oleh data
KK <--- R	(-0.002)	(-0.004)	0.996	H5 tidak didukung oleh data
KK <--- BO	1.068	2.627	0.009	H6 didukung oleh data

Sumber : Hasil pengolahan data dengan AMOS 22

Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan analisa dari setiap hipotesis sebagai berikut :

1. Variabel Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *reward* karena memiliki nilai positif pada hasil estimasi yaitu sebesar 1.127, nilai *Critical Ratio* yaitu sebesar 4.764, dan nilai ρ *** dimana nilai tersebut lebih

kecil dari standar yang diisyaratkan yaitu $\rho < 0.05$. Berdasarkan hasil analisa tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H1) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *reward* dan didukung oleh data.

2. Variabel Kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap budaya organisasi karena memiliki nilai negatif pada hasil estimasi yaitu sebesar -0,232, nilai *Critical Ratio* yaitu sebesar -2.026, dan nilai ρ 0.043 dimana nilai tersebut kurang dari standar yang diisyaratkan yaitu $\rho < 0.05$. Berdasarkan hasil analisa tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H2) Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi serta didukung oleh data.
3. Variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai pada hasil estimasi yaitu sebesar 0.298, nilai *Critical Ratio* yaitu sebesar 1.589, dan nilai ρ 0,112 dimana nilai tersebut lebih besar dari standar yang diisyaratkan yaitu $\rho < 0.05$. Berdasarkan hasil analisa tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H3) Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta tidak didukung oleh data.
4. Variabel *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi karena memiliki nilai pada hasil estimasi yaitu sebesar 0.819, nilai *Critical Ratio* yaitu sebesar 5.525, dan nilai ρ *** dimana nilai tersebut tidak lebih besar dari standar yang diisyaratkan yaitu $\rho < 0.05$. Berdasarkan hasil analisa tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H4) *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi serta didukung oleh data.

5. Variabel *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai negatif pada hasil estimasi yaitu sebesar -0.002, nilai *Critical Ratio* yaitu sebesar -0.004, dan nilai ρ 0.996 dimana nilai tersebut lebih besarl dari standar yang diisyaratkan yaitu $\rho < 0.05$. Berdasarkan hasil analisa tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H5) *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak didukung oleh data.
6. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai pada hasil estimasi yaitu sebesar 1.068, nilai *Critical Ratio* yaitu sebesar 2.627, dan nilai ρ 0.009 dimana nilai tersebut tidak lebih besar dari standar yang diisyaratkan yaitu $\rho < 0.05$. Berdasarkan hasil analisa tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H6) budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan serta didukung oleh data.

4.5 Pembahasan

Pada sub bab ini, peneliti akan membahas seluruh hasil analisis data sebelumnya. Seluruh hasil analisis data tersebut telah menunjukkan bahwa seluruh variabel dan indikator telah terbukti valid dan reliabel. Pada hasil pengujian struktural model didapatkan hasil bahwa 3 hipotesis terbukti memiliki pengaruh signifikan positif, 1 hipotesis terbukti memiliki pengaruh signifikan negatif dan sedangkan 2 hipotesis terbukti tidak memiliki pengaruh dan tidak didukung oleh data.

4.5.1 Pengaruh *Kepemimpinan terhadap Reward*

Berdasarkan hasil analisa pada tabel *output regression* membuktikan bahwa hipotesis kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *reward*. Hal tersebut membuktikan bahwa kebijakan yang ditetapkan pimpinan dapat mempengaruhi berbagai hal salah satunya ketetapan dalam pemberian *reward*, hal ini dibuktikan berdasarkan keberadaan sistem reward untuk para karyawan yang berprestasi. Penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Sihombing et al., (2016) yang mengatakan bahwa semakin tinggi kepemimpinan dilihat dari pemimpin berkarakter orientasi tinggi, berorientasi pada orang, berorientasi pada tugas, dan berorientasi pada proses, semakin tinggi juga *reward* yang tercermin dalam indikator ekstrinsik dan intrinsik.

Berdasarkan fenomena terakhir, terbukti bahwa pimpinan pada salah satu cabang Bank X terus menekan penjualan produk diikuti dengan *reward* yang akan diberikan guna memotivasi para karyawan agar mencapai target, seperti salah satu kegiatan dimana pimpinan mengadakan kegiatan penawaran produk tabungan giro ke perusahaan-perusahaan yang dimana karyawan yang berhasil akan dijanjikan suatu *reward*.

4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisa pada tabel *output regression* membuktikan bahwa hipotesis kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap *budaya organisasi*. Hasil

estimasi pada penelitian ini sesuai dengan penelitian Gholamzadeh et al., (2014) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan negatif dengan Budaya Organisasi, dengan kata lain karena tidak adanya interaksi antara pemimpin dan karyawan, dan cenderung menghindari untuk mengambil keputusan, para pemimpin ini menunjukkan pengaruh negatif dan kurang efek pada budaya organisasi

Sebagai fenomena, suatu penetapan penjualan produk Bank X yang sangat ditekankan oleh pimpinan membuat para karyawannya hanya fokus dalam pencapaian target tersebut sehingga tidak lagi mempedulikan keharmonisan dalam bekerja antar karyawan bahkan karena ketetapan tersebut disinyalir dapat menimbulkan konflik dalam bekerja antar karyawan maupun langsung dengan pimpinannya sendiri.

4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisa pada tabel *output regression* membuktikan bahwa hipotesis kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil estimasi pada penelitian ini tidak sesuai dengan model penelitian dan tidak didukung oleh data, sehingga dapat dikatakan hipotesis tersebut tidak memiliki pengaruh. Hal tersebut menunjukkan bahwa buruknya kepemimpinan dalam mengarahkan karyawannya dalam bekerja ternyata tidak berarti kinerja karyawan tersebut menjadi buruk juga. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Sihombing et al., (2016) yang mengatakan bahwa tingginya kinerja karyawan tercermin dari hasil kerja, perilaku kerja, dan ciri-ciri individu.

Bentuk kepemimpinan pada Bank X terbilang memiliki pimpinan-pimpinan yang baik dan dapat dipercaya, namun pada kenyataannya sesuai fenomena terakhir terlihat bahwa masih terdapat laporan target beberapa cabang yang merah atau dibawah target, dengan begitu dapat disimpulkan kepemimpinan tidak dapat menjamin kinerja suatu perusahaan.

4.5.4 Pengaruh *Reward* Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisa pada tabel *output regression* membuktikan bahwa hipotesis *reward* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil estimasi pada penelitian ini sesuai dengan model penelitian dan didukung oleh data, sehingga dapat dikatakan hipotesis tersebut memiliki pengaruh. Hal tersebut menunjukkan bahwa baiknya suatu *reward* yang diberikan berarti membuat budaya dalam suatu organisasi menjadi baik begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Sihombing et al., (2016) yang mengatakan bahwa semakin tinggi suatu *reward* dilihat dari indikator ekstrinsik dan intrinsik yang tinggi, sedangkan semakin tinggi juga budaya organisasi tercermin dalam pelayanan prima, inovasi, pemodelan, profesionalisme, integritas, dan kerja sama.

Reward yang diberikan oleh Bank X didominasi dengan penghargaan yang dapat dirasakan manfaatnya oleh penerimanya itu sendiri sehingga dengan adanya *reward* dapat memperbaiki budaya organisasi yang ada, mengingat manfaat dari reward itu sendiri diperuntukkan dan dirasakan secara perorangan maupun bersama.

Berdasarkan fenomena terakhir pada beberapa waktu lalu terdapat acara kekeluargaan atau *outing* yang diperuntukkan seluruh karyawan Bank X se-Kanwil lima dimana kegiatan tersebut merupakan kategori *reward* ekstrinsik yang diberikan oleh Bank X kepada karyawannya, dengan acara tersebut para karyawan dapat berbaur untuk merayakan kegiatan tersebut dan secara otomatis nilai keharmonisan antar mereka bertambah, dengan begitu dapat diartikan reward yang diberikan Bank X memberikan efek positif terhadap budaya organisasi antar karyawannya sendiri.

4.5.5 Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisa pada tabel *output regression* membuktikan bahwa hipotesis *reward* tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut membuktikan bahwa penetapan dan pemberian *reward* tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Njanja et al., (2013) yang menyimpulkan bahwa bonus tunai atau *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, mereka yang telah menerima dan mereka yang tidak menerima beranggapan sama dan tidak mempengaruhi kinerja mereka, oleh karena itu tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena terakhir, terbukti bahwa pemberian reward tidak mempengaruhi kinerja setiap karyawan Bank X pada salah satu cabang yang dimana terdapat *reward* yang dijanjikan pada karyawan yang memiliki prestasi dalam penjualan produk, namun pada hasilnya *reward* tersebut tidak diinginkan oleh

karyawan untuk mencapainya mengingat laporan hasil penjualan produk tabungan, deposito, serta asuransi yang selalu merah terhitung mulai 1 Agustus 2017 hingga 31 Januari 2018.

4.5.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisa pada tabel *output regression* membuktikan bahwa hipotesis budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil estimasi pada penelitian ini sesuai dengan model penelitian dan didukung oleh data, sehingga dapat dikatakan hipotesis tersebut memiliki pengaruh. Hal tersebut menunjukan bahwa budaya organisasi yang baik berarti penyebab dari baiknya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung teori dari Widodo (2010) yang mengatakan bahwa bekerja sama dengan semua elemen organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif serta kinerja yang baik.

Budaya pada Bank X tergolong cukup baik, mengingat pada salah satu cabang Bank X menerapkan budaya denda bagi para karyawannya yang datang terlambat, dengan pemberlakuan aturan tersebut menyebabkan angka keterlambatan karyawan menyusut. Seperti yang kita tahu bahwa dengan datang tepat waktu maka setiap pekerjaan dapat dilakukan dengan baik tanpa terburu-buru sehingga kualitas dalam bekerja dapat membaik begitu juga dengan membaiknya hasil kerja tersebut.

4.6 Implikasi Manajerial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai sejauh mana intensi yang dimiliki karyawan Bank X Area Jakarta Selatan yang dipengaruhi variabel kepemimpinan, *reward*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisa dan penelitian, maka dapat diberikan implikasi manajerial untuk dunia perbankan, khususnya Bank X area Jakarta selatan. Berikut adalah implikasi manajerial kepada PT. Bank X (Persero) Tbk. :

1. Hasil analisis ini menyatakan bahwa kepemimpinan paling berpengaruh positif dan terbukti signifikan terhadap *reward* dengan nilai estimasi yang kuat sebesar 1.127, hasil tersebut sesuai dengan teori serta penelitian dari Sihombing et al., (2016) yang mengatakan bahwa semakin tinggi kepemimpinan dilihat dari pemimpin berkarakter orientasi tinggi, pemimpin yang berorientasi pada orang, pemimpin berorientasi pada tugas, dan pemimpin yang berorientasi pada proses, semakin tinggi juga *reward* yang tercermin dalam indikator ekstrinsik dan intrinsik.

Tabel 4.7
Rata-rata persetujuan responden
variabel Kepemimpinan

Indikator Variabel Kepemimpinan	*Mean*	*Average Value*
K1.1	5.37	
K1.2	5.13	
K1.3	5.26	
K1.4	5.19	
K2.1	5.37	5.23
K2.2	5.15	
K2.3	5.29	
K2.4	5.16	
K3.1	5.30	
K3.4	5.14	

Sumber : Data SPSS (diolah)

Berdasarkan pada tabel 4.7 *average value* pada variabel kepemimpinan sebesar 5.23 yang dimana dapat dikatakan baik, namun terdapat indikator yang memiliki nilai terendah sebesar 5.13 yaitu pada indikator K1.2 yang berbunyi "Pimpinan selalu mendiskusikan dengan karyawannya terkait penetapan kebijakan" yang berarti responden memilih skala yang cukup rendah pada indikator tersebut. Dengan begitu Bank X harus mempertahankan dan tetap menganjurkan pada setiap pimpinan cabang area khususnya area Jakarta selatan untuk selalu menginfokan karyawannya terkait penetapan suatu kebijakan, mengingat kebijakan tersebut pada nanti nya akan dijalankan oleh karyawan itu sendiri sehingga pimpinan dapat

dibilang memiliki sikap yang demokratis. Berdasarkan data dari profil responden terkait tingkat pendidikan yang didominasi oleh karyawan lulusan S1 yang dimana sudah terbiasa dengan kebiasaan bertukar pikiran, dengan begitu karyawan tersebut dapat membantu dalam perumusan kebijakan.

2. Pada hasil lainnya dari penelitian ini yang dimana *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai estimasi sebesar 0.819, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Sihombing et al., (2016) yang mengatakan bahwa semakin tinggi suatu *reward* dilihat dari indikator ekstrinsik dan intrinsik yang tinggi, sedangkan semakin tinggi juga budaya organisasi tercermin dalam pelayanan prima, inovasi, pemodelan, profesionalisme, integritas, dan kerja sama.

Tabel 4.8
Rata-rata persetujuan
responden variabel *Reward*

Indikator Variabel *reward*	*Mean*	*Average Value*
R1.1	5.25	5.22
R1.2	5.36	
R1.3	5.28	
R1.4	5.23	
R1.5	5.26	
R2.1	5.35	
R2.2	5.20	
R2.3	5.16	
R2.4	5.04	
R2.5	5.13	

Sumber : Data SPSS (diolah)

Pada tabel 4.8 terlihat *average rate* sebesar 5.22, serta dari indikator variabel *reward* terdapat indikator dengan nilai terendah yakni sebesar 5.04 pada R2.4 yang berbunyi "Perusahaan menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan untuk staf" berarti responden memilih skala yang cenderung rendah pada indikator tersebut. Berdasarkan pernyataan tersebut Bank X diharapkan dapat memberikan dan memfasilitasi karyawannya dalam pengembangan ataupun pelatihan, mengingat bahwa pengembangan dan pelatihan merupakan hal yang dapat menignkatkan kualitas karyawan itu sendiri sehingga pencapaian kinerja yang diharapkan perusahaan berpeluang besar untuk direalisasikan oleh karyawan tersebut melalui ilmu dan keterampilan yang didapat pada saat program pelatihan dan

pengembangan. Berdasarkan data profil responden terkait pengeluaran perbulan didominasi oleh karyawan dengan pengeluaran diatas Rp. 3.000.000,- yang berarti karyawan itu sendiri membutuhkan penghasilan yang cukup besar, penghasilan yang besar dapat terwujud apabila karir karyawan itu berkembang dan hal tersebut akan terjadi apabila diadakannya program pengembangan karir.

3. Setelah dilakukan pengolahan data dapat ditemukan juga hasil lain pada penelitian ini ialah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimasi 1.068, hal tersebut menunjukan bahwa budaya organisasi yang baik berarti penyebab dari baiknya kinerja karyawan. Hasil pada penelitian ini sejalan dengan penelitian Widodo (2010) yang mengatakan bahwa bekerja sama dengan semua elemen organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif serta kinerja yang baik. Suatu kinerja yang baik merupakan hasil dari keadaan kerja yang mendukung, keadaan kerja yang baik merupakan bagian dari budaya organisasi sehingga dapat dikatakan kinerja yang baik tercipta oleh budaya organisasi yang berkategori baik.

Tabel 4.9
Rata-rata persetujuan responden variabel Budaya Organisasi

Indikator Variabel Budaya Organisasi	*Mean*	*Average Value*
BO1.1	5.25	
BO1.2	5.36	
BO1.3	5.28	
BO2.1	5.23	
BO2.2	5.26	
BO3.1	5.35	5.21
BO3.2	5.20	
BO3.3	5.16	
BO4.1	5.04	
BO4.2	5.13	
BO4.3	5.13	

Sumber : Data SPSS (diolah)

Pada tabel 4.9 tertulis nilai *average value* sebesar 5.21 yang berarti memiliki nilai rata-rata yang cukup baik, pada keseluruhan indikator variabel tersebut terdapat indikator yang memiliki nilai rata rata terkecil yaitu sebesar 5.04 pada indikator BO4.1 yang berbunyi "Saya loyal dan berkomitmen tinggi pada perusahaan ini" yang berarti karyawan pada Bank X belum memiliki rasa loyal dan komitmen pada perusahaan yang tinggi. Dengan pernyataan tersebut Bank X diharapkan dapat memberikan sesuatu yang membuat para karyawannya bersedia untuk loyal serta berkomitmen pada perusahaan, dengan lebih memerhatikan apa yang diinginkan karyawannya tersebut namun diimbangi dengan beberapa perhitungan. Berdasarkan data profil responden terkait lama bekerja didominasi oleh karyawan

yang telah bekerja selama 2 – 3 tahun yang terbilang masih baru serta masih bertanya-tanya dalam memutuskan untuk loyal dan berkomitmen pada perusahaan atau tidak, dengan begitu Bank X diharuskan menemukan cara agar karyawan tersebut mau loyal dan berkomitmen.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Pada sub bab ini peneliti akan menarik kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan hubungan variabel kepemimpinan terhadap *reward*, dan budaya organisasi serta implikasinya pada kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan, pada penelitian ini menunjukkan 3 hipotesis terbukti berpengaruh signifikan positif, 1 hipotesis terbukti berpengaruh signifikan negatif dan 2 hipotesis terbukti tidak memilki pengaruh. Dalam pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *reward*.
2. Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap budaya organisasi.
3. Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. *Reward* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi.
5. *Reward* terbukti tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Hasil dari kesimpulan pada peneliti didukung oleh data yang didapat sehingga dapat menjadi saran untuk kedepannya bagi PT Bank X (Persero) Tbk. dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan. Adapaun saran yang dapat diberikan kepada PT Bank X (Persero) Tbk. maupun penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. PT Bank X (Persero) Tbk.
    1. Bank X harus mempertahankan dan tetap menganjurkan pada setiap pimpinan cabang area khususnya area Jakarta selatan untuk selalu menginfokan pada karyawannya terkait penetapan suatu kebijakan, mengingat kebijakan tersebut pada nanti nya akan dijalankan oleh karyawan itu sendiri sehingga pimpinan dapat dibilang memiliki sikap yang demokratis.
    2. Bank X diharapkan dapat memberikan dan memfasilitasi karyawannya dalam pengembangan ataupun pelatihan, mengingat bahwa pengembangan dan pelatihan merupakan hal yang dapat meningkatkan kualitas karyawan itu sendiri sehingga pencapaian kinerja yang diharapkan perusahaan berpeluang besar untuk direalisasikan oleh karyawan tersebut melalui ilmu dan keterampilan yang didapat pada saat program pelatihan dan pengembangan.

3. Bank X diharapkan dapat memberikan sesuatu yang membuat para karyawannya bersedia untuk loyal serta berkomitmen pada perusahaan, dengan lebih memerhatikan apa yang diinginkan karyawannya tersebut namun diimbangi dengan beberapa perhitungan.

2. Bagi penelitian selanjutnya

a) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti objek secara lebih luas lagi serta responden yang berbeda seperti seluruh *officer* KCP kelas satu Bank X Area Jakarta Selatan dengan menggunakan referensi indikator yang sama.

b) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti dan mengembangkan variabel Kepemimpinan, *Reward*, Budaya Organisasi serta Kinerja Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, *14*(02).

Cahyono, A. (2012). Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pawyatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, *1*.

Cynthia N, K. (2013). Pengaruh Tqm, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pos Indonesia. *Jurnal Emba*, *1*, 796–805.

Dhammika, K. (2013*). Measuring Employees' Performance In The Public Sector In Sri Lanka: Testing Of Two Models*. *Kelaniya Journal Of Human Resource Management*, *8*. Https://Doi.Org/10.4038/Kjhrm.V8i1.1

Emmanuel, O., & Harris, L. C. (2000). *Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From UK Companies*. *The International Journal Of Human Resource Management*, *11*(4), 766–788. Https://Doi.Org/10.1080/0958519005007 5114doi.Org/10.1080/0958519005007 5114

Fauzi, M., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitme N Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. *Toys Games* Indonesia Semarang). *Journal Of Management*, *02*(02).

Gholamzadeha, D., Khazaneha, A. T., & Nabib, M. S. (2014). *The impact of leadership styles on organizational culture in Mapsa company*. *Management Science Letters, Iran, 4.* www.GrowingScience.com/msl

Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (S. Yagan, Ed.) (7th Ed.). New Jersey: Pearson Education.

Kerr, J., & Slocum, J. W. (1985). *Linking Reward Systems And Organizational Cultures. Historical Working Papers Cox School Of Business*. Retrieved From Http://Digitalrepository.Smu.Edu.

Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, *14*.

Lukyta Arumsari, A., & Budiartha, I. K. (2016). Pengaruh Profesionalisme Auditor, Independensi Auditor, Etika Profesi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *5*.

Massuki, S. F., Ludigdo, U., & Djamhuri, A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, Dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat). *Jda Jurnal Dinamika Akuntansi*, *5*(2), 157–171. Retrieved From Http://Journal.Unnes.Ac.Id/Nju/Index.Php/Jda

Maulana, R., Al, S. M., Gunawan, M., & Nurtjahjono, E. (2016). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, *39*(1).

Melina Taurisa, C., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe)*, *19*(2), 170–187.

Ndung', A. W., & Kwasira, J. (2016). Role Of Reward Systems In Enhancing Employee Motivation In Commercial Banks In Nakuru Town, Kenya. *International Journal Of Economics, Commerce And Management, United Kingdom*, *4*(10). Retrieved From Http://Ijecm.Co.Uk/

Njanja, W. L., Maina, R. N., Kibet, L. K., & Njagi, K. (2013. Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, *Canada*, *4*(21). Retrieved From www.ccsenet.org/ijbm

Published by Canadian Center of Science and Education

Prabu, A. S., & Wijayanti, D. T. (2016). Pengaruh Penghargaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Divisi Penjualan Pt. Unnited Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, *5*(2), 104–117.

Robbins, S. P., & Timothy, J. A. (2017). *Organizational Behaviour*. (S. Wall, Ed.) (Global). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Sariadi, S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat TNI Al Lantamal Viii Di Manado. *Jurnal Emba*, *31*, 31–39.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods For Business* (5th Ed.). Chichester: Wiley.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods For Business* (6th Ed.). Chichester: Wiley.

Setyaningrum, R. P. (2017). *Relationship Between Servant Leadership In Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour And Customer Satisfaction*. *European Research Studies Journal*, *Xx*, 554–569.

Sihombing, S., Siti Astuti, E., Mussadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2016). *The Effect Of Servant Leadership To Rewards, Organizational Culture, And Its Implication To Employee's Performance. International Journal Of Law And Management*. Https://Doi.Org/10.1108/Ijlma-12-2016-0174

Subhi, E. R. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, *3 No. 2*.

Trang, D. S. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *208 Jurnal Emba*, *1*(3), 208–216.

Widodo, T. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga). *Among Makarti*, *3*(5). Retrieved From Http://Cokroaminoto.Wordpress.Com/

Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling Dengan Lisrel 8.8: Konsep &Tutorial* (1th Ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yuniarti, D., & Suprianto, E. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktoreat Operasi/Produksi Pt. X. *Indept*, *4*(1).

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

KUESIONER

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Reward* dan Budaya Organisasi serta implikasinya terhadap Kinerja Karyawan

Responden Yth,

Saya Renaldy Syafiq, Mahasiswa S1 Manajemen 2014 di Indonesia Banking School (IBS). Saat ini saya sedang melakukan penelitian dengan studi kasus pada karyawan tetap bagian *business support & customer banking* dengan level staff pada Bank Mandiri area Jakarta Selatan guna melengkapi syarat untuk mencapai gelar sarjana ekonomi. Agar Penelitian ini berjalan dengan baik, saya mohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk melengkapi kuesioner ini dengan penuh kejujuran. Terima kasih, semoga amal kebaikan Bapak/Ibu dibalas oleh Tuhan YME.

I. Pertanyaan filter*

Pada bagian ini, bila responden mengisi **"Ya"** responden dapat melanjutkan pada bagian kedua "Profil Responden". Bila mengisi **"Tidak"** responden tidak perlu lanjut ke bagian berikutnya.

1. Apakah anda karyawan tetap dan telah melewati masa kerja lebih dari satu tahun pada Bank Mandiri?

   ☐ Ya (Lanjut)

   ☐ Tidak (Stop)

2. Apakah anda bekerja pada bagian *bussines support & customer banking* pada Bank Mandiri area Jakarta Selatan?

   ☐ Ya (Lanjut)

   ☐ Tidak (Stop)

*wajib di isi

II. Profil responden

1. Jenis kelamin

   ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

2. Usia

   ☐ < 20 tahun ☐ 30-39 tahun ☐ >50 tahun

   ☐ 21-29 tahun ☐ 40-49 tahun

3. Pengeluaran perbulan

   ☐ < Rp 1.000.000

   ☐ Rp 1.000.001 – Rp 2.000.000

   ☐ Rp 2.000.001 – Rp 3.000.000

   ☐ > Rp 3.000.001

4. Tingkat Pendidikan

   ☐ SMP ☐ SMA/SMK ☐ Diploma

   ☐ S1 ☐ S2 ☐ >S2

5. Lama bekerja

   ☐ 1 tahun – 2 tahun ☐ 3 tahun – 4 tahun

   ☐ 2 tahun – 3 tahun ☐ >4 tahun

III. Kuesioner

Pada bagian ini responden diharapkan untuk mengisi seluruh pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban dari pernyataan dibawah ini.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
KS : Kurang Setuju
CS : Cukup Setuju
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	KS	CS	S	SS
1	Pimpinan selalu mempertimbangkan saran karyawannya						
2	Pimpinan selalu mendiskusikan dengan karyawannya terkait penetapan kebijakan						
3	Pimpinan selalu mendiskusikan kepada karyawannya terkait masalah yang dihadapi						
4	Pimpinan menerapkan saran dari karyawannya						
5	Pimpinan membantu saya dalam bekerja						
6	Pimpinan mengusahakan kesejahteraan karyawannya						
7	Pimpinan memberikan perhatian pada karyawannya						
8	Pimpinan memperlakukan karyawannya secara adil						
9	Pimpinan memberikan pengarahan						
10	Pimpinan memberikan metode terbaik dalam penyelesaian tugas						

No	Pernyataan	STS	TS	KS	CS	S	SS
11	Pimpinan memiliki stamndar kinerja untuk karyawannya						
12	Pimpinan menetapkan *deadline*						
13	Kinerja karyawan dievaluasi secara teratur						
14	Bonus yang karyawan peroleh disesuaikan pada kinerja						
15	Saya mendapatkan tunjangan akhir tahun sesuai dengan kinerja individual						
16	Saya berkesempatan mendapatkan promosi jabatan						
17	Remunerasi karyawan bervariasi sesuai dengan kinerja						
18	Perusahaan menjamin keamanan kerja						
19	Perusahaan memfasilitasi pertumbuhan karir saya						
20	Perusahaan memberi saya pinjaman pendidikan tanpa bunga						
21	Perusahaan menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan untuk staf						
22	Perusahaan memberikan cinderamata (seperti tambahan cuti, voucher belanja, hadiah ulang tahun dll) kepada saya						
23	Saya siap menghadapi tantangan baru						
24	Saya bersedia mengambil risiko.						
25	Saya selalu berusaha keras untuk berinovasi						

No	Pernyataan	STS	TS	KS	CS	S	SS
26	Menurut saya Orientasi kegiatan operasional pada perusahaan ini sangat tinggi.						
27	Saya beranggapan bahwa target yang terukur itu penting						
28	Menurut saya menjaga kelancaran operasional perusahaan itu penting						
29	Perusahaan ini menetapkan prosedur dalam bekerja.						
30	Menurut saya efisien, dan kelancaran operasional itu penting.						
31	Saya loyal dan berkomitmen tinggi pada perusahaan ini						
32	Perusahaan ini memiliki sifat kekeluargaan yang besar						
33	Saya merasa bangga serta semangat bekerja di perusahaan ini						
34	Saya mengerjakan tugas kerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan/*job description* yang diberikan perusahaan						
35	Meningkatkan kemampuan atau *skill* saya dalam bekerja sangat berarti untuk jenjang karir saya kedepan						
36	Saya selalu meng-implementasikan ide baru dalam bekerja						
37	Saya merasa bagian dari perusahaan dalam bekerja						
38	Saya melakukan apapun untuk mempromosikan produk perusahaan saya.						

Terima kasih Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penelitian ini. Semoga sukses selalu.

Lampiran 2 Uji Validitas (*Pre-Test*)

a. Variabel Gaya Kepemimpinan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1063.583
	Df	66
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		K1.1	K1.2	K1.3	K1.4	K2.1	K2.2	K2.3	K2.4	K3.1	K3.2	K3.3	K3.4
Anti-image Covariance	K1.1	.326	-.091	-.026	-.021	.086	-.107	.051	-.037	.062	-.080	-.010	-.069
	K1.2	-.091	.211	-.091	-.061	-.086	.041	.019	.028	-.047	.009	.034	-.032
	K1.3	-.026	-.091	.240	-.106	.031	-.018	-.066	.048	.042	-.007	-.026	.013
	K1.4	-.021	-.061	-.106	.228	-.046	.039	.032	-.073	-.073	.068	.015	-.007
	K2.1	.086	-.086	.031	-.046	.300	-.124	-.037	.003	.049	-.026	-.023	-.016
	K2.2	-.107	.041	-.018	.039	-.124	.188	-.069	-.066	-.058	.042	.014	.057
	K2.3	.051	.019	-.066	.032	-.037	-.069	.251	-.107	-.024	-.003	-.015	-.029
	K2.4	-.037	.028	.048	-.073	.003	-.066	-.107	.263	-.011	-.001	.008	-.044
	K3.1	.062	-.047	.042	-.073	.049	-.058	-.024	-.011	.312	-.155	-.058	.019
	K3.2	-.080	.009	-.007	.068	-.026	.042	-.003	-.001	-.155	.278	-.112	-.034
	K3.3	-.010	.034	-.026	.015	-.023	.014	-.015	.008	-.058	-.112	.313	-.152
	K3.4	-.069	-.032	.013	-.007	-.016	.057	-.029	-.044	.019	-.034	-.152	.407
Anti-image Correlation	K1.1	.827[a]	-.347	-.093	-.078	.275	-.431	.178	-.125	.194	-.266	-.030	-.188
	K1.2	-.347	.812[a]	-.405	-.278	-.340	.205	.081	.118	-.184	.035	.131	-.110
	K1.3	-.093	-.405	.830[a]	-.454	.115	-.087	-.270	.190	.155	-.028	-.093	.043
	K1.4	-.078	-.278	-.454	.807[a]	-.177	.190	.133	-.298	-.274	.269	.057	-.023
	K2.1	.275	-.340	.115	-.177	.829[a]	-.523	-.133	.011	.159	-.089	-.077	-.045
	K2.2	-.431	.205	-.087	.190	-.523	.758[a]	-.318	-.298	-.238	.182	.057	.207
	K2.3	.178	.081	-.270	.133	-.133	-.318	.867[a]	-.418	-.084	-.013	-.054	-.091
	K2.4	-.125	.118	.190	-.298	.011	-.298	-.418	.868[a]	-.037	-.005	.027	-.136
	K3.1	.194	-.184	.155	-.274	.159	-.238	-.084	-.037	.824[a]	-.525	-.187	.054
	K3.2	-.266	.035	-.028	.269	-.089	.182	-.013	-.005	-.525	.760[a]	-.378	-.102
	K3.3	-.030	.131	-.093	.057	-.077	.057	-.054	.027	-.187	-.378	.842[a]	-.425
	K3.4	-.188	-.110	.043	-.023	-.045	.207	-.091	-.136	.054	-.102	-.425	.872[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
K1.1	.774	-.084	.225
K1.2	.696	-.405	.486
K1.3	.709	-.449	.371
K1.4	.691	-.502	.339
K2.1	.751	-.259	-.318
K2.2	.723	-.155	-.580
K2.3	.755	-.013	-.514
K2.4	.763	-.044	-.473
K3.1	.739	.393	.023
K3.2	.560	.707	.158
K3.3	.608	.657	.158
K3.4	.650	.423	.303

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

b. Variabel *Reward*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	755.644
	df	45
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		R1.1	R1.2	R1.3	R1.4	R1.5	R2.1	R2.2	R2.3	R2.4	R2.5
Anti-image Covariance	R1.1	.351	-.189	-.100	.064	-.055	.020	-.025	.053	-.071	.064
	R1.2	-.189	.286	-.044	-.052	.054	-.046	.036	-.063	-.024	-.029
	R1.3	-.100	-.044	.318	-.129	-.023	-.037	.034	-.035	.145	-.132
	R1.4	.064	-.052	-.129	.298	-.168	.051	-.115	.021	-.039	.076
	R1.5	-.055	.054	-.023	-.168	.393	-.050	.002	.003	-.046	-.025
	R2.1	.020	-.046	-.037	.051	-.050	.426	-.144	-.078	-.083	.086
	R2.2	-.025	.036	.034	-.115	.002	-.144	.306	-.099	.019	-.080
	R2.3	.053	-.063	-.035	.021	.003	-.078	-.099	.381	-.053	-.039
	R2.4	-.071	-.024	.145	-.039	-.046	-.083	.019	-.053	.275	-.173
	R2.5	.064	-.029	-.132	.076	-.025	.086	-.080	-.039	-.173	.294
Anti-image Correlation	R1.1	.768[a]	-.596	-.300	.199	-.149	.052	-.075	.144	-.229	.200
	R1.2	-.596	.843[a]	-.145	-.180	.162	-.132	.120	-.190	-.084	-.100
	R1.3	-.300	-.145	.755[a]	-.418	-.066	-.100	.109	-.100	.491	-.433
	R1.4	.199	-.180	-.418	.774[a]	-.491	.144	-.380	.061	-.137	.257
	R1.5	-.149	.162	-.066	-.491	.882[a]	-.122	.005	.008	-.139	-.074
	R2.1	.052	-.132	-.100	.144	-.122	.862[a]	-.399	-.193	-.242	.244
	R2.2	-.075	.120	.109	-.380	.005	-.399	.857[a]	-.290	.065	-.267
	R2.3	.144	-.190	-.100	.061	.008	-.193	-.290	.922[a]	-.164	-.117
	R2.4	-.229	-.084	.491	-.137	-.139	-.242	.065	-.164	.762[a]	-.608
	R2.5	.200	-.100	-.433	.257	-.074	.244	-.267	-.117	-.608	.760[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
R1.1	.679	.436
R1.2	.786	.290
R1.3	.716	.510
R1.4	.751	.280
R1.5	.752	.131
R2.1	.737	-.287
R2.2	.814	-.249
R2.3	.787	-.327
R2.4	.752	-.419
R2.5	.766	-.276

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

c. Variabel Budaya Organisasi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	976.669
	df	55
	Sig.	.000

		BO1.1	BO1.2	BO1.3	BO2.1	BO2.2	BO3.1	BO3.2	BO3.3	BO4.1	BO4.2	BO4.3
Anti-image Covariance	BO1.1	.231	-.124	-.094	.052	-.055	-.047	.049	.032	-.058	.033	-.019
	BO1.2	-.124	.220	-.034	-.110	-.003	-.038	-.014	.013	.086	-.064	-.071
	BO1.3	-.094	-.034	.305	-.059	-.002	.021	-.074	-.004	-.015	.047	.023
	BO2.1	.052	-.110	-.059	.345	-.063	.019	-.012	-.039	-.090	.059	.128
	BO2.2	-.055	-.003	-.002	-.063	.357	.065	-.007	-.121	-.057	.027	-.039
	BO3.1	-.047	-.038	.021	.019	.065	.236	-.119	-.019	-.080	.096	-.034
	BO3.2	.049	-.014	-.074	-.012	-.007	-.119	.176	-.082	.048	-.084	.018
	BO3.3	.032	.013	-.004	-.039	-.121	-.019	-.082	.256	.000	-.034	-.019
	BO4.1	-.058	.086	-.015	-.090	-.057	-.080	.048	.000	.182	-.147	-.070
	BO4.2	.033	-.064	.047	.059	.027	.096	-.084	-.034	-.147	.249	-.030
	BO4.3	-.019	-.071	.023	.128	-.039	-.034	.018	-.019	-.070	-.030	.558
Anti-image Correlation	BO1.1	.798[a]	-.549	-.354	.185	-.193	-.200	.242	.132	-.285	.138	-.053
	BO1.2	-.549	.799[a]	-.132	-.398	-.011	-.169	-.070	.055	.431	-.271	-.201
	BO1.3	-.354	-.132	.910[a]	-.183	-.007	.078	-.318	-.016	-.062	.171	.056
	BO2.1	.185	-.398	-.183	.846[a]	-.181	.068	-.048	-.130	-.361	.201	.292
	BO2.2	-.193	-.011	-.007	-.181	.898[a]	.225	-.028	-.400	-.222	.089	-.087
	BO3.1	-.200	-.169	.078	.068	.225	.809[a]	-.584	-.078	-.387	.396	-.094
	BO3.2	.242	-.070	-.318	-.048	-.028	-.584	.794[a]	-.385	.268	-.403	.057
	BO3.3	.132	.055	-.016	-.130	-.400	-.078	-.385	.899[a]	.001	-.136	-.050
	BO4.1	-.285	.431	-.062	-.361	-.222	-.387	.268	.001	.729[a]	-.692	-.221
	BO4.2	.138	-.271	.171	.201	.089	.396	-.403	-.136	-.692	.709[a]	-.082
	BO4.3	-.053	-.201	.056	.292	-.087	-.094	.057	-.050	-.221	-.082	.891[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
BO1.1	.732	-.442
BO1.2	.786	-.446
BO1.3	.788	-.417
BO2.1	.765	-.167
BO2.2	.777	.147
BO3.1	.811	-.155
BO3.2	.816	.075
BO3.3	.801	.281
BO4.1	.787	.387
BO4.2	.675	.596
BO4.3	.584	.252

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

d. Variabel Kinerja Karyawan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.584
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	235.194
	df	10
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
Anti-image Covariance	KK1	.267	-.067	.090	.011	-.012
	KK2	-.067	.033	-.050	-.009	.010
	KK3	.090	-.050	.192	.005	-.005
	KK4	.011	-.009	.005	.004	-.005
	KK5	-.012	.010	-.005	-.005	.005
Anti-image Correlation	KK1	.573[a]	-.713	.397	.355	-.304
	KK2	-.713	.548[a]	-.623	-.772	.722
	KK3	.397	-.623	.759[a]	.179	-.153
	KK4	.355	-.772	.179	.560[a]	-.993
	KK5	-.304	.722	-.153	-.993	.540[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Component Matrix[a]

	Component
	1
KK1	.697
KK2	.958
KK3	.867
KK4	.910
KK5	.850

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Lampiran 3 Uji Reliabilitas (*Pre-Test*)

a. Variabel Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	12

b. Variabel *Reward*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	10

c. Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	11

d. Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	5

Lampiran 4 *Computation Degree of Freedom*

Notes for Model (Default model)

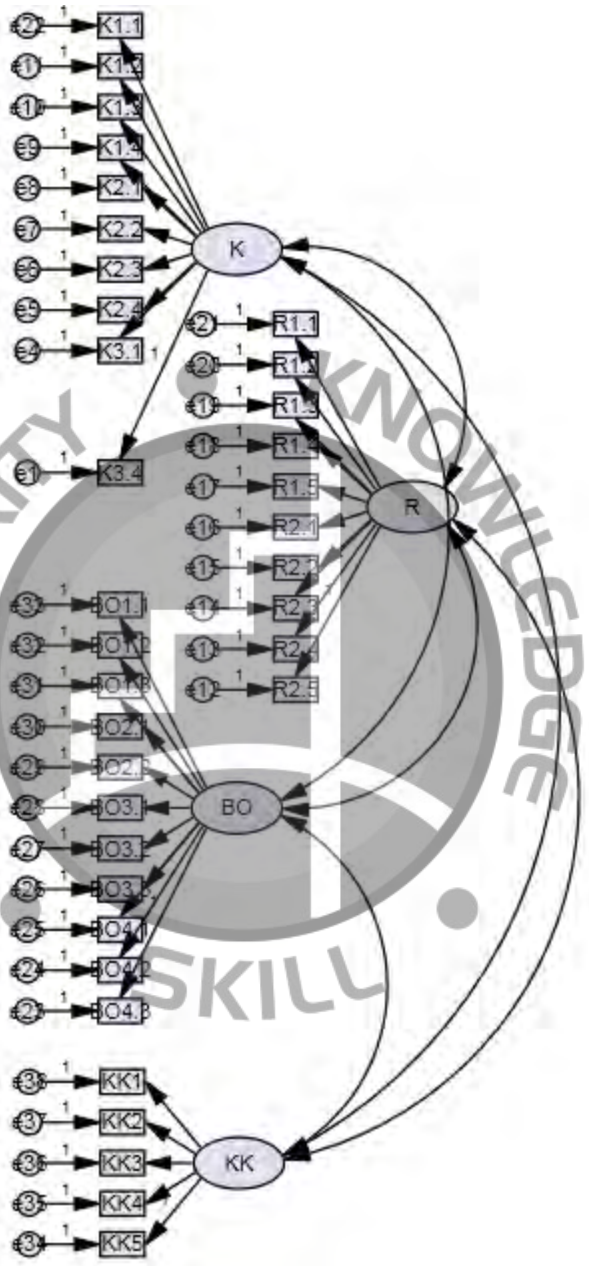
Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	666
Number of distinct parameters to be estimated:	78
Degrees of freedom (666 - 78):	588

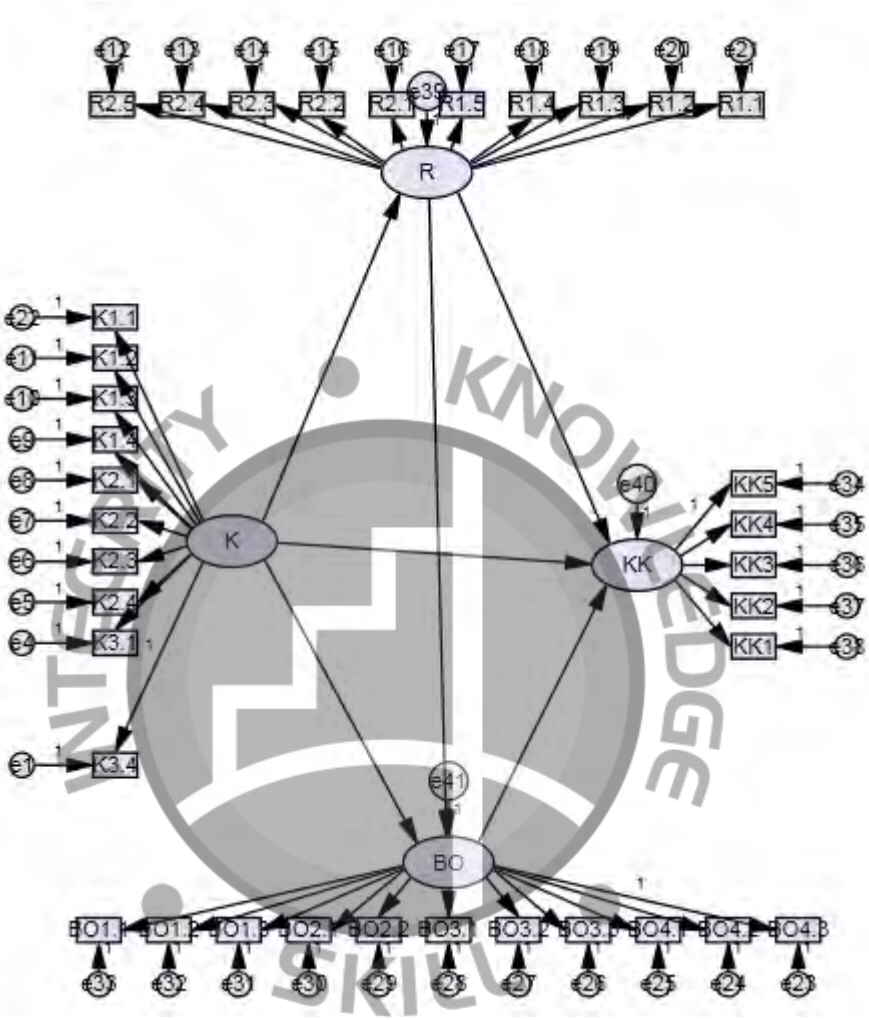
Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 2806.080
Degrees of freedom = 588
Probability level = .000

Lampiran 5 ***Measurement Model Fit***



Lampiran 6 ***Overall Structural Model Fit***



Lampiran 7 *Output Standardized Regression Weights*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
R	<---	K	.758
BO	<---	K	-.209
BO	<---	R	1.096
KK	<---	K	.202
KK	<---	R	-.002
KK	<---	BO	.804
K3.4	<---	K	.509
K3.1	<---	K	.622
K2.4	<---	K	.707
K2.3	<---	K	.705
K2.2	<---	K	.711
K2.1	<---	K	.742
K1.4	<---	K	.743
K1.3	<---	K	.760
K1.2	<---	K	.742
R2.5	<---	R	.739
R2.4	<---	R	.692
R2.3	<---	R	.756
R2.2	<---	R	.833
R2.1	<---	R	.733
R1.5	<---	R	.727
R1.4	<---	R	.713
R1.3	<---	R	.668
R1.2	<---	R	.719
R1.1	<---	R	.607
K1.1	<---	K	.741
BO4.3	<---	BO	.576
BO4.2	<---	BO	.640
BO4.1	<---	BO	.735
BO3.3	<---	BO	.772
BO3.2	<---	BO	.795
BO3.1	<---	BO	.812
BO2.2	<---	BO	.743
BO2.1	<---	BO	.721
BO1.3	<---	BO	.748
BO1.2	<---	BO	.773
BO1.1	<---	BO	.711
KK5	<---	KK	.805
KK4	<---	KK	.753
KK3	<---	KK	.790
KK2	<---	KK	.763
KK1	<---	KK	.627

Lampiran 8 *Model Fit Summary/Goodness of Fit*

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	78	2806.080	588	.000	4.772
Saturated model	666	.000	0		
Independence model	36	5142.180	630	.000	8.162

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.454	.415	.513	.473	.508
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.184	.178	.191	.000
Independence model	.254	.248	.260	.000

Lampiran 9 *Regression Weights*

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
R	<---	K	1.127	.237	4.764	***	
BO	<---	K	-.232	.115	-2.026	.043	
BO	<---	R	.819	.148	5.525	***	
KK	<---	K	.298	.188	1.589	.112	
KK	<---	R	-.002	.344	-.004	.996	
KK	<---	BO	1.068	.407	2.627	.009	
K3.4	<---	K	1.000				
K3.1	<---	K	1.204	.252	4.780	***	
K2.4	<---	K	1.296	.253	5.128	***	
K2.3	<---	K	1.268	.248	5.119	***	
K2.2	<---	K	1.471	.286	5.141	***	
K2.1	<---	K	1.424	.271	5.254	***	
K1.4	<---	K	1.320	.251	5.256	***	
K1.3	<---	K	1.354	.255	5.315	***	
K1.2	<---	K	1.487	.283	5.254	***	
R2.5	<---	R	1.000				
R2.4	<---	R	.989	.134	7.401	***	
R2.3	<---	R	.943	.116	8.150	***	
R2.2	<---	R	1.052	.116	9.075	***	
R2.1	<---	R	.927	.118	7.876	***	
R1.5	<---	R	1.080	.138	7.809	***	
R1.4	<---	R	.985	.129	7.639	***	
R1.3	<---	R	.835	.117	7.119	***	
R1.2	<---	R	.870	.113	7.709	***	
R1.1	<---	R	.714	.111	6.430	***	
K1.1	<---	K	1.343	.256	5.250	***	
BO4.3	<---	BO	1.000				
BO4.2	<---	BO	1.288	.233	5.529	***	
BO4.1	<---	BO	1.388	.229	6.072	***	
BO3.3	<---	BO	1.477	.236	6.264	***	
BO3.2	<---	BO	1.410	.221	6.377	***	
BO3.1	<---	BO	1.434	.222	6.457	***	
BO2.2	<---	BO	1.347	.220	6.111	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BO2.1	<---	BO	1.259	.210	5.997	***	
BO1.3	<---	BO	1.189	.194	6.141	***	
BO1.2	<---	BO	1.219	.195	6.266	***	
BO1.1	<---	BO	1.270	.214	5.940	***	
KK5	<---	KK	1.000				
KK4	<---	KK	.877	.100	8.768	***	
KK3	<---	KK	.956	.102	9.342	***	
KK2	<---	KK	.929	.104	8.928	***	
KK1	<---	KK	.893	.128	6.971	***	

Lampiran 10 *Mean* variabel Kepemimpinan, *Reward*, dan Budaya Organisasi

Descriptive Statistics

Kepemimpinan	N	Mean
	Statistic	Statistic
K1.1	112	5.3750
K1.2	112	5.1339
K1.3	112	5.2679
K1.4	112	5.1964
K2.1	112	5.3750
K2.2	112	5.1518
K2.3	112	5.2946
K2.4	112	5.1696
K3.1	112	5.3036
K3.4	112	5.1429
Valid N (listwise)	112	

Descriptive Statistics

Reward	N	Mean
	Statistic	Statistic
R1.1	112	5.3036
R1.2	112	5.4196
R1.3	112	5.3036
R1.4	112	5.1875
R1.5	112	5.1250
R2.1	112	5.2946
R2.2	112	5.4107
R2.3	112	5.2946
R2.4	112	5.1875
R2.5	112	5.2589
Valid N (listwise)	112	

Descriptive Statistics

Budaya Organisasi	N	Mean
	Statistic	Statistic
BO1.1	112	5.2589
BO1.2	112	5.3661
BO1.3	112	5.2857
BO2.1	112	5.2321
BO2.2	112	5.2679
BO3.1	112	5.3571
BO3.2	112	5.2054
BO3.3	112	5.1607
BO4.1	112	5.0446
BO4.2	112	5.1339
BO4.3	112	5.1339
Valid N (listwise)	112	

RENALDY SYAFIQ
(REIY)

PERSONAL PROFILE

I am a bachelor of economics, human resources management major who is capable of having skill sets with experience in human resource. I am extremely motivated to constantly develop my skills and grow professionally, where I can apply my knowledge and skills for continuous improvement.

SKILLS

PERSONAL :

Creative spirit
Hardworkers
Motivated
Teamwork
Positive
Relationship building

COMPUTER :

MICROSOFT OFFICE
AMOS 22
SPSS
MENDELEY

INTERESTS & HOBBIES

I am an amateur musician who is interested in the world of human resources and management

CONTACT DETAILS

Mobile : 081957391057
E-mail : renaldy.syafiq@yahoo.com
Social : @enal_nih

PREVIOUS EXPERIENCE

INTERNSHIP
Internship at KPw Bank Indonesia Banjarmasin (Jan 2017)
Internship at Bank Mandiri (Aug 2017 - Jan 2018)

TRAINING
Leadership Training at Rindam Jaya, Condet (2014)
English Course TBI (2014)
Stock Simulation (2015)
Mandiri Mini Banking Simulation (2016)
Basic Tax Training (2018)
Training General Banking (2018)
Training Bank Risk Management (2018

PREVIOUS EDUCATION

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
Indonesia Banking School (2014 - 2018)

SOCIAL STUDIES
SMAN 46 Jakarta (2011 - 2014)

JUNIOR HIGH SCHOOL
SMPN 12 Jakarta (2008 - 2011)

ELEMENTARY SCHOOL
MI AHDI PAGI Jakarta (2002 - 2008)

ORGANIZATION EXPERIENCE

Member :
ROHIS SMAN 46 Jakarta (2011 & 2014)
Band Commuity SMAN 46 (2011 - 2014)
UKM Band IBS (2014 - Now)

Volunteer :
Fourty Six Cup SMAN 46 2013
MAKES IBS 2014
B&M Competition IBS 2016
POM IBS 2016
Last Karkuy IBS 2016
HUT Mandiri Jakarta Tiga 2017