

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP REWARD DAN BUDAYA ORGANISASI SERTA
IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. BANK X AREA
JAKARTA SELATAN)**

Renaldy Syafiq

20141111126

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

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.

1. PENDAHULUAN

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).

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).

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).

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).

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 dilihat dari kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana strategik yang telah ditetapkan dan dilaksanakan (Kumentas, 2013).

2. LANDASAN TEORI

Kinerja Karyawan

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

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. 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

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). Menurut Ndung'u & Kwasira (2016) terdapat dua indikator dalam pengukuran reward yakni *Performance-based Reward System* serta *Career Reward System*.

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 mewujudkan 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.

Kerangka Pemikiran

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.

Ho1 : Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap *Reward*

Ha1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Reward*

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.

Ho2 : Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi

Ha2 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan 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.

Ho3 : Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja

Ha3 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja

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. 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.

Ho4 : *Reward* tidak berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

Ha4 : *Reward* berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

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 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

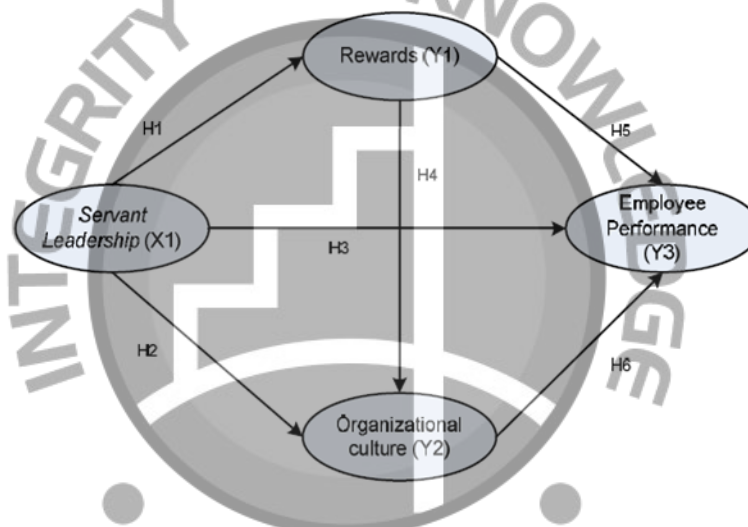
Ha5 : Reward berpengaruh positif terhadap kinerja

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

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. 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



Sumber : Sahat Sihombing, Endang Siti Astuti, Mussadieg Mussadieg, 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

3. METODOLOGI PENELITIAN

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 di beberapa 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 mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap *Reward* dan Budaya Organisasi serta implikasinya terhadap Kinerja Karyawan tetap PT. Bank X area Jakarta Selatan. Waktu penelitian dan pengumpulan data dilakukan kurang lebih selama dua bulan.

Desain Penelitian dan Metode Pengambilan Sampel

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).

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:

$$\text{Jumlah sampel} = \text{indikator} \times 5 \text{ sampai } 10$$

$$\text{Jumlah sampel} = 14 \times 8 = 112$$

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	Skala Interval 1-6

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	<i>Measurement</i>	Instrumen
		<p>4. Pimpinan menerapkan saran dari karyawannya</p> <p><i>Supportive Leadership (K2)</i></p> <p>1. Pimpinan membantu saya dalam bekerja</p> <p>2. Pimpinan mengusahakan kesejahteraan karyawannya</p> <p>3. Pimpinan memberikan perhatian pada karyawannya</p> <p>4. Pimpinan memperlakukan karyawannya secara adil</p> <p><i>Instrumental Leadership (K3)</i></p> <p>1. Pimpinan memberikan pengarahan</p> <p>2. Pimpinan memberikan metode terbaik dalam penyelesaian tugas</p> <p>3. Pimpinan memiliki standar kinerja untuk karyawannya</p> <p>4. Pimpinan menetapkan <i>deadline</i></p> <p>(Emmanuel & Harris, 2000)</p>	

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	Measurement	Instrumen
Rewards (Y1)	<p><i>Reward</i> 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.</p> <p>(Massuki et al, 2013).</p>	<p>Rewards sesuai Kinerja (R1)</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>Reward sesuai Jenjang Karir (R2)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan menjamin keamanan kerja 2. Perusahaan memfasilitasi pertumbuhan karir saya 3. Perusahaan memberi saya pinjaman pendidikan tanpa bunga 	<p>Skala Interval</p> <p>1-6</p>

Tabel. 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	Measurement	Instrumen
		<p>4. Perusahaan menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan untuk staf</p> <p>5. Perusahaan memberikan cinderamata (seperti tambahan cuti, voucher belanja, hadiah ulang tahun dll) kepada saya</p> <p>(Ndung'u & Kwasira, 2016)</p>	
Budaya Organisasi (Y2)	<p>Budaya Organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.</p> <p>(Robbins & Timothy, 2017 : 565)</p>	<p>BO1 Innovative Culture</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya siap menghadapi tantangan baru 2. Saya bersedia mengambil risiko. 3. Saya selalu berusaha keras untuk berinovasi <p>BO2 Competitive Culture</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut saya Orientasi kegiatan operasional pada perusahaan ini sangat tinggi. 2. Saya beranggapan bahwa target yang terukur itu penting 	<p>Skala Interval</p> <p>1-6</p>

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Varibel	Definisi	<i>Measurement</i>	Instrumen
		<p>BO3 <i>Bureaucratic Culture</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut saya menjaga kelancaran operasional perusahaan itu penting 2. Perusahaan ini menetapkan prosedur dalam bekerja. 3. Menurut saya efisien, dan kelancaran operasional itu penting. <p>BO4 <i>Community Culture</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>(Emmanuel & Harris, 2000)</p>	

Tabel 3.1 Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	Measurement	Instrumen
Kinerja Karyawan (Y3)	<p>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.</p> <p>(Melina & Ratnawati, 2012)</p>	<p>KK1 Saya mengerjakan tugas kerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan/<i>job description</i> yang diberikan perusahaan</p> <p>KK2 Meningkatkan kemampuan atau <i>skill</i> saya dalam bekerja sangat berarti untuk jenjang karir saya kedepan</p> <p>KK3 Saya selalu mengimplementasikan ide baru dalam bekerja</p> <p>KK4 Saya merasa bagian dari perusahaan dalam bekerja</p> <p>KK5 Saya melakukan apapun untuk mempromosikan produk perusahaan saya.</p> <p>(Welbourne, Johnson and Erez dalam S. Dhammika, 2013)</p>	<p>Skala Interval</p> <p>1-6</p>

Metode 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 konstraknya ataupun hubungan antar-konstruk. Salah satu aplikasi pendukung SEM adalah Amos 20 for windows.

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian terdapat 112 responden didominasi oleh responden perempuan sejumlah 66 responden, usia didominasi 30-39 tahun sebanyak 71 responden, pengeluaran perbulan didominasi pada angka lebih dari Rp. 3.000.000,- sebanyak 47 responden, tingkat pendidikan didominasi lulusan S1 sebanyak 78 responden, serta lama bekerja didominasi pada 2 – 3 tahun sebanyak 43 responden.

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.

Pengujian *Goodness of Fit* memiliki tujuan untuk melihat spesifikasi 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 $CMIN/DF \leq 5,0$, $CFI \geq 0,90$, 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	$\leq 5,0$ (<i>Good Fit</i>)	4,772	<i>Good Fit</i>
CFI	$\geq 0,90$ (<i>Good Fit</i>) $0,80 < CFI < 0,90$ (<i>Marginal Fit</i>) $< 0,80$ (<i>Poor Fit</i>)	0,508	<i>Poor Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$ (<i>Good Fit</i>) $0,08 \leq RMSEA < 0,10$ (<i>Marginal Fit</i>) $> 0,10$ (<i>Poor Fit</i>)	0,184	<i>Marginal Fit</i>

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 $\leq 5,0$. 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 $\geq 0,90$. Sedangkan untuk indeks RMSEA memiliki *cut of value* sebesar 0,184, lebih tinggi dari standar yang diisyaratkan yaitu $< 0,08$.

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 (H_0 ditolak). Apabila nilai estimasi menunjukkan hasil negatif dan nilai $\rho > 0,05$ maka hipotesis tidak terbukti signifikan dan tidak didukung oleh data (H_0 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

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.

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*.

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.

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.

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.

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.

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 menunjukkan 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.

Implikasi Manajerial

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	5.23
K1.2	5.13	
K1.3	5.26	
K1.4	5.19	
K2.1	5.37	
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 menginformasikan karyawannya terkait penetapan suatu kebijakan, mengingat kebijakan tersebut pada nantinya akan dijalankan oleh karyawan itu sendiri sehingga pimpinan dapat dibidang 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 <i>reward</i>	<i>Mean</i>	<i>Average Value</i>
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 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. 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 menunjukkan 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	5.21
BO1.2	5.36	
BO1.3	5.28	
BO2.1	5.23	
BO2.2	5.26	
BO3.1	5.35	
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.

5. KESIMPULAN & SARAN

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 memiliki 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.

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:

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.

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.

Dharmika, 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/10.1080/09585190050075114>

Fauzi, M., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen 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 Mafsa company*. *Management Science Letters, Iran*, 4. www.growing-science.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., & Budiarta, 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., & Djahuri, 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., Mussadieg, 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 Direktorat Operasi/Produksi Pt. X. *Indept*, 4(1).