

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN REWARD SEBAGAI VARIABEL MODERATING

<sup>1</sup>Fitri Septyandini

<sup>1</sup>[septyandinifitri@gmail.com](mailto:septyandinifitri@gmail.com) dan <sup>2</sup>[tajuddinpogo@yahoo.com](mailto:tajuddinpogo@yahoo.com)

Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

***Abstract.** This study aims to analyze the effect of transformational leadership style and organizational culture on the performance of employees in PT. Transfacific Finance Indonesia with reward as a moderating variable. The object of the research is employees of PT. Transfacific Finance Indonesia, Jakarta with a sample of 120 people. The independent variable is transformational leadership style and organizational culture while the dependent variable is employee performance, and the moderating variable is reward. Analysis of data used Descriptive Statistics using SPSS and Structural Equation Modeling (SEM) analysis methods with variant-based multivariate statistical techniques using PLS. The results of this study show that transformational leadership style influences employee performance, organizational culture influences employee performance, rewards affect employee performance. The effect of transformational leadership style on employee performance is not moderated by reward variables. While the influence of organizational culture on employee performance is moderated by reward variables.*

*Keywords :* transformational leadership style organizational culture performance of employees, reward, moderating variables.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Transfacific Finance Indonesia dengan reward sebagai variabel moderating. Obyek penelitiannya adalah karyawan PT. Transfacific Finance Indonesia, Jakarta dengan jumlah sampel 120 orang. Variabel independen adalah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sedangkan variabel dependennya kinerja karyawan, serta variabel moderating adalah reward. Analisis data yang digunakan Statistik Deskriptif menggunakan SPSS dan metode analisis Structural Equation Modelling (SEM) dengan teknik statistika multivarian berbasis varian dengan menggunakan PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh variabel reward. Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh variabel reward.

Kata kunci : gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan reward, variabel mediasi.

## PENDAHULUAN

Persaingan di era global dewasa ini semakin ketat yang didukung oleh perkembangan teknologi dan informasi yang semakin cepat, menuntut organisasi harus segera beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Unggul atau tidaknya sebuah organisasi dalam persaingan, bergantung pada bagaimana organisasi dalam mengadaptasi perubahan dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan pelanggan. Banyak cara yang dapat dilakukan organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing, tetapi pada dasarnya kunci utama dari keunggulan bersaing adalah pada kualitas sumber daya manusia. Setiap aktivitas sumber daya manusia membutuhkan perencanaan dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dan apa yang tidak. Dalam lingkungan persaingan bisnis tantangan kerja terus berubah, hukum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan organisasi juga berubah, untuk itu maka sumber daya manusia juga harus terus berubah dan mengikuti perkembangan. Sumber daya manusia yang saat ini dibutuhkan adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimum terhadap tujuan organisasi, karena keberhasilan tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusianya terutama para karyawannya.

**Tabel Hasil Pra Riset Pertama Tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

No	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	Hasil Pra-Riset Pertama	
		Skor	Persentase
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	3.63	91%
2	Iklim Organisasi	3.34	84%
3	Reward	3.47	87%
4	Motivasi Kerja	3.32	86%
5	Komitmen Organisasi	3.27	82%
6	Budaya Organisasi	3.54	88%

Sumber: hasil pra survey 2018

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et.al, Locander et.al., serta Yammarino et.al (dalam Rani Mariam, 2009) adalah kepemimpinan (*leadership*). 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. Menurut Winardi (2000) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Handoko (2003) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kinerja kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Berdasarkan hasil pra survey dengan menggunakan sampel 30 orang karyawan yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan diukur dengan item pernyataan diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Hasil pekerjaan yang saya selesaikan memuaskan pimpinan.	15 (50,00%)	15 (50,00%)
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan diatas rata-rata karyawan lain.	15 (50,00%)	15 (50,00%)
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	30 (100,00%)	0 (0,00%)
4	Keterampilan dan pengetahuan saya yang berkaitan dengan pekerjaan utama adalah baik	30 (100,00%)	0 (0,00%)
5	Saya memegang standar profesional yang tinggi	14 (46,67%)	16 (53,33%)

6	Saya memiliki cara tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tetap berkualitas	12 (40,00%)	18 (60,00%)
---	---	----------------	----------------

Sumber: hasil pra survey 2018

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et.al, Locander et.al., serta Yammarino et.al (dalam Rani Mariam, 2009) adalah kepemimpinan (*leadership*). 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. Menurut Winardi (2000) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Handoko (2003) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kinerja kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

**Tabel Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan	14 (46,67%)	16 (53,33%)
2	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana	19 (63,33%)	11 (36,67%)

3	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.	15 (50,00%)	15 (50,00%)
---	--	----------------	----------------

4	Pemimpin saya memperlakukan karyawan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda.	14 (46,67%)	16 (53,33%)
---	--	----------------	----------------

Sumber: hasil pra survey 2018

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah merupakan unsur yang sangat penting, karena kinerja karyawan bergantung pada bagaimana seorang pemimpin memberikan arahan pada bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan saat ini yang sesuai dengan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yaitu kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual (Robbins, 2006). Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam membantu kinerja karyawan, budaya organisasi dapat menciptakan suatu tingkat motivasi bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Dalam mewujudkan budaya organisasi yang tepat untuk diterapkan pada sebuah organisasi, diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari seluruh anggota yang terlibat dalam ruang lingkup organisasi tersebut. Budaya yang dianut bersama diharapkan dapat membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, dan memberikan kepuasan terhadap kerja karyawan serta terus menampilkan kinerja yang terbaik.

**Tabel Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Budaya Organisasi**

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
----	------------	--------	--------------

1	Pemimpin memiliki dan memberi contoh semangat kerja yang baik	11 (36,67%)	19 (63,33%)
2	Saya peduli pada masalah yang dihadapi perusahaan dan berusaha menyelesaikannya.	16 (53,33%)	14 (46,67%)
3	Saya berusaha mengembangkan pengetahuan agar mampu melakukan pekerjaan dengan lebih baik	15 (50,00%)	15 (50,00%)
4	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu	18 (60,00%)	12 (40,00%)

Sumber: hasil pra survey 2018

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Soedjono, 2005). Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Harber et al 1997). Kinerja karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja perusahaan tidak lepas rewards yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan diharapkan mampu mempertahankan karyawannya yang berkualitas serta menjaga mereka agar dapat terus termotivasi, salah satunya dengan menetapkan suatu sistem atau strategi tertentu untuk memberikan keseimbangan antara kontribusi yang diharapkan dengan apa yang telah diberikan dalam bentuk imbalan atau penghargaan tertentu (Puwanenthiren, 2011). Imbalan yang baik merupakan cara yang efektif untuk melibatkan karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan mereka. Pemberian kompensasi atau *reward* yang layak dalam wujud moneter (*monetary rewards*), seperti insentif tahunan (*annual incentives*), dan dalam wujud non moneter (*psychological rewards*) seperti promosi jabatan, pemberian otonomi dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang positif terhadap

peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Scott, Anthony dan Govindarajan serta Merchant dalam Lina, 2014).

**Tabel Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Reward**

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Saya menerima kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja	19 (63,33%)	11 (36,67%)
2	Pemberian insentif kepada karyawan sudah sesuai dengan prestasi, beban kerja dan tanggung jawab karyawan	16 (53,33%)	14 (46,67%)
3	Jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku	15 (50,00%)	15 (50,00%)
4	Tunjangan jabatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku	13 (43,33%)	17 (56,67%)
5	Bayaran di luar gaji pokok seperti uang lembur atau yang lainnya telah diberikan sesuai dengan tugas-tugas yang dijalankan karyawan	17 (56,67%)	13 (43,33%)

Sumber: hasil pra survey 2018

Reward adalah feedback positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan, dengan kata lain reward yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Galih Koencoro, 2014). Penghargaan dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam manajemen,

penghargaan merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Metode ini bisa mendorong perbuatan dan kelakuan karyawan agar selalu merasa bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain memotivasi, penghargaan juga bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapai. Sistem *reward* selain dapat meningkatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan hasil kerja mereka dan tujuan untuk meningkatkan kinerja tidak tercapai.

## KAJIAN TEORI

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burns (2008) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Yammarino dan Bass (2010), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino dan Bass (2010) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy dan Devanna (2010), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Bass dan Avolio (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini

digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Bryman (2002) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (2006) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran. Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*).

## Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (Supriyadi dan Guno, 2007). Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Pratama, 2012). Budaya organisasi adalah falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, norma-norma dan sikap yang dimiliki oleh suatu kelompok secara bersama dan mengikat. (Andhatu Achsa et al, 2011). Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dimiliki, dipercaya secara bersama oleh seluruh anggota organisasi dan mempengaruhi bagaimana mereka bertindak. Robbins (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh setiap anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Pendapat lain menurut Umam (2010) budaya organisasi adalah sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari dapat diterapkan, serta dapat dikembangkan secara berkelanjutan. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai pemersatu, perekat, identitas, citra, pengembangan yang berbeda dengan organisasi-organisasai lainnya yang dapat dipelajari dan diteruskan ke generasi selanjutnya, serta menjadi acuan perilaku individu dalam organisasi dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins dalam Heriyanti, 2007). Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan

produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang (Yudhaningsih, 2011). Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap berbagai nilai itu, semakin kuat budaya tersebut. Dengan demikian budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi (Robbins dan Judge, 2008).

## Kinerja Karyawan

Istilah kinerja sebenarnya pengalihbahasan dari bahasa inggris "*Performance*" yang dapat memberikan tiga arti; prestasi, pertunjukan, pelaksanaan tugas. Bernardin dan Russel (2010) adalah yang pertama memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produce on a spesific job function or activity during a specified time period*". Kinerja/prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh suatu karyawan yang mengandung elemen seperti kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama menurut Mathis dan Jackson (2011). Sedangkan menurut Mangkunegara (2014) kinerja karyawan berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja) merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam mengerjakan tugasnya atas tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tika (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok tertentu dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja menurut Torang Syamsir (2014) adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja individu maupun kelompok pada suatu organisasi dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsi yang sesuai dengan norma, standar operasional prosedur, kriteria serta ukuran yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Seorang karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal (Taurisa dan Ratnawati, 2012).

Menurut Hasibuan (2009) “ Kinerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2009), menyatakan bahwa ” kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”. Dan mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau karyawan, yaitu: kuantitas (*input*), kualitas (*output*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefits*). Mangkunegara (2009) mengatakan, bahwa istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedermyanti (2011) mengemukakan bahwa kinerja individu itu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Dari pengertian ini terlihat kinerja merupakan perbuatan atau proses yang dapat dinilai oleh orang lain. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

## **Reward**

Penghargaan (*reward*) menjadi motivator atau pendorong karyawan untuk berprestasi secara optimal. Pemberian penghargaan yang ideal harus menjamin bahwa mereka yang mempunyai kinerja yang baik akan mendapatkan hasil besar. Galbraith (2007) mengatakan “ *The reward system motivates employees and reinforces the behaviors that add value to the organization through salary, bonuses, stock, recognition, and benefits.*” Pendapat lain menurut Locke (2009), “*a reward is something valued by the target person.*” Menurut Daft (2012) penghargaan “*also informs the person that the behavior was*

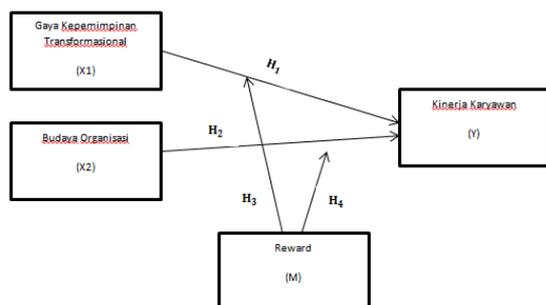
*appropriate and can be used again the future.*” Robbins dan Judge (2008) penghargaan terhadap karyawan terdiri dari penghargaan intrinsik dapat berupa program pengakuan karyawan dan penghargaan ekstrinsik dapat berupa sistem kompensasi. Program pengakuan karyawan berkisar dari ucapan “terima kasih” yang spontan dan pribadi sampai program formal yang diumumkan secara luas. Jenis-jenis *reward* yang bisa diterima para pekerja cukup bervariasi, yang kesemuanya dimaksudkan untuk memenuhi komitmen karyawan sehingga tercipta kinerja karyawan.

*Reward* yang paling menarik bagi karyawan adalah uang, karena dapat digunakan membeli barang-barang yang dibutuhkan oleh masing-masing individu. Hal ini sejalan dengan pemikiran Luthans (2009), menyatakan “*Money is the most obvious organizational reward, but the non financial reward and receiving increased attention. In fact, one comprehensive review of surveys that ask the value employees place on various reward found that non financial reward were ranked much higher than financial ones.*” Sementara itu, Menurut Gibson et.al. (2006) “*Intrinsic rewards are important for developing organizational management. Organizational able to meet employees’s needs by providing achievement opportunities and by recognizing achievement when it occurs have significant impact on commitment. Thus, managers need to develop intrinsic reward system that focus on personal importance or self esteem to integrate individual and organizational goals and to design challenging jobs.*”

Pemikiran McShane dan Glinow (2003) menyatakan bahwa “*Organizational reward employees for them membership and seniority, job status, competencies, and performance. Each reward objective has its advantages and disadvantages.*” Luthans (2009) juga memberikan pendapat “*Organization provide rewards to their personnel in order try to motivate their performance and encourage their loyalty and retention. Organization reward take a number of different forms including money (salary, bonuses, incentive pay) recognition and benefits.*” Perusahaan diharapkan mampu mempertahankan karyawannya yang berkualitas serta menjaga mereka agar dapat terus termotivasi, salah satunya dengan menetapkan suatu sistem atau strategi tertentu untuk memberikan keseimbangan antara kontribusi

yang diharapkan dengan apa yang telah diberikan dalam bentuk imbalan atau penghargaan tertentu (Puwanenthiren, 2011). Imbalan yang baik merupakan cara yang efektif untuk melibatkan karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan mereka. Pemberian kompensasi atau *reward* yang layak dalam wujud moneter (*monetary rewards*), seperti insentif tahunan (*annual incentives*), dan dalam wujud non moneter (*psychological rewards*) seperti promosi jabatan, pemberian otonomi dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Scott, Anthony dan Govindarajan serta Merchant dalam Lina, 2014). Reward adalah feedback positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan, dengan kata lain reward yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Galih Koencoro, 2014). Penghargaan dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

### Kerangka Pemikiran



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, digunakan jenis penelitian explanatory research yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Berdasarkan jenis penelitian tingkat penjelasan, maka tipe penelitian ini adalah penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau

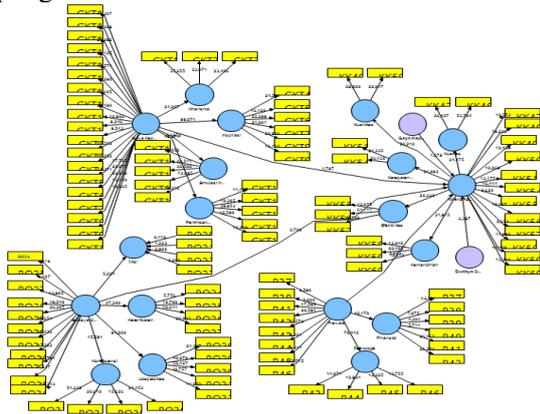
lebih melalui pengujian hipotesis. Pada penelitian ini peneliti berusaha menjelaskan hubungan antar variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan variabel reward menjadi variabel moderasi.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan desain asosiatif kausal mencari dan mengkaji hubungan antar variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, reward, dan kinerja karyawan PT. Transacific Finance Jakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Simple Random Sampling dengan pendekatan Slovin dengan toleransi kesalahan 5% (Lela, 2018), sampel yang didapat sebanyak 120 responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari pemilik data (responden). Data yang dikumpulkan menggunakan teknik survey dengan kuisisioner sebagai alat. Kuisisioner dibuat dari beberapa referensi, yang kemudian dimodifikasi dalam bentuk pernyataan, selanjutnya untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden, penelitian menggunakan Skala Likert. Sebelum kuisisioner disebarkan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, terhadap instrument penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur yang menganalisis efek langsung dan tidak langsung, juga menganalisis indikator untuk menguji validitas dan reliabilitas dengan alat analisis perangkat lunak yang digunakan Parsial Least Square (PLS).

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam langkah ini, dikembangkan diagram model SEM yang tujuannya akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausal yang ingin diuji. Dalam diagram ini, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Tiga kriteria pengukuran digunakan dalam teknik analisis data menggunakan SmartPLS untuk menilai model. Menurut Jogiyanto (2009) sebelum melakukan pengujian hipotesis untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dalam modal struktural, pengujian model pengukuran harus dilakukan terlebih dahulu

untuk verifikasi indikator serta variabel laten. Pengujian ini meliputi pengujian validitas konstruk (*convergent validity* dan *discriminant validity*) dan pengujian reliabilitas konstruk. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep. Untuk menguji validitas dan reliabilitas dapat digunakan dengan merancang model pengukuran atau outer model.



Gambar model setelah item tidak valid didrop

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Hasil output SmartPls :

**Tabel**  
**Hasil R Square**

	R Square
Adaptabilitas	0,8861
Budaya Organisasi	0,7150
Budaya Organisasi * Reward	1,6170
Efektivitas	0,5903
Finansial	0,7750
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,3780
Gaya Kepemimpinan Transformasional * Reward	0,4060
Inspirasi	0,8628
Kemandirian	0,6886
Ketepatan Waktu	0,6779
Keterlibatan	0,5969
Kharisma	0,5959
Kinerja Karyawan	0,5286
Konsistensi	0,4937
Kualitas	0,5763
Kuantitas	0,5040
Misi	0,1242

Pertimbangan Individual	0,7442
Psikologis	0,8540
Reward	0,8090

Sumber Data diolah 2018

Nilai R-square Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,378. Hal ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 37,8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Nilai R-square Budaya Organisasi sebesar 0,715. Hal ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Budaya Organisasi sebesar 71,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Nilai R-square Reward sebesar 0,809. Hal ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Reward sebesar 80,9% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Berdasarkan output di atas menunjukkan bahwa nilai R-square Reward sebagai variabel moderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,406. Hal ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Reward dapat dijelaskan sebagai variabel moderasi untuk variabilitas konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 40,6%. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel Reward mampu memperkuat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai R-square Reward sebagai variabel moderasi atas pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 1,617. Hal ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Reward dapat dijelaskan sebagai variabel moderasi atas pengaruh variabilitas konstruk Budaya Organisasi

terhadap Kinerja Karyawan sebesar 161,7%. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel Reward mampu memperkuat pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan. Untuk mengetahui kebaikan model digunakan dengan mengukur R Square sebagai nilai absolut kontribusi individu dari masing-masing variabel prediktor laten pada nilai R Square variabel laten. Menurut Hair et al dalam Masydzulhak *et al* (2016) ukuran efek dikelompokkan menjadi tiga kategori: lemah (0,02), sedang (0,15) dan kuat (0,35). Hasil output R Square sebagai berikut:

**Tabel**  
**Hasil Ringkasan R Square**

VARIABEL	R-Square	Kategori
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,378	Kuat
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,715	Sangat Kuat
Reward → Kinerja Karyawan	0,809	Sangat Kuat
Gaya Kepemimpinan Transformasional* Reward → Kinerja Karyawan	0,406	Kuat
Budaya Organisasi* Reward → Kinerja Karyawan	1,617	Sangat Kuat

*Sumber hasil olah data 2018*

Dari tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Reward terhadap Kinerja Karyawan, kategori sangat kuat sedangkan kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan kategorinya kuat. Selanjutnya efek moderasi Reward atas pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan berada dalam kategori kuat. Sedangkan efek moderasi variabel Reward atas pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan berada dalam kategori sangat kuat. Untuk melihat signifikansi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan masing-masing dimoderasi oleh Reward, yaitu dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi  $t_{\text{statistik}}$ . Hasil output SmartPLS dengan menggunakan calculate-PLS Bootstrapping sebagai berikut:

**Tabel**  
**Ringkasan Path Coefficients**  
**Hasil Uji Pengaruh Antar Variabel**

	Koefsiensi Jalur	T statistik	P value
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,3335	1,7971	0,042
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,5765	2,786	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional* Reward → Kinerja Karyawan	0,2919	1,3792	0,065
Budaya Organisasi* Reward → Kinerja Karyawan	1,4623	6,3969	0,000
Reward → Kinerja Karyawan	0,9485	5,2235	0,000

*Sumber Data diolah 2018*

Pengujian dilakukan dengan mengukur masing masing dimensi dengan indikatornya dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Hasil output SmartPLS dengan menggunakan calculate-PLS Bootstrapping sebagai berikut:

**Tabel**  
**Ringkasan Path Coefficients**  
**Hasil Uji Dimensi Variabel Penelitian**

Variabel	Original Sampel (O)	T Statistic	P Value
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>			
Kharisma	0,772	24,287	0,000
Inspirasi	0,928	99,070	0,000
Pertimbangan Individual	0,862	42,374	0,000
Simulasi Intelektual	0,906	63,971	0,000
<b>Budaya Organisasi</b>			
Misi	0,352	5,224	0,000
Adaptabilitas	0,941	94,008	0,000
Keterlibatan	0,773	27,380	0,000
Konsistensi	0,703	15,591	0,000
<b>Reward</b>			
Finansial	0,8803	42,177	0,000
Psikologis	0,9241	78,441	0,000
<b>Kinerja Karyawan</b>			
Kualitas	0,865	24,475	0,000
Kuantitas	0,902	20,209	0,000
Ketepatan Waktu	0,928	31,892	0,000
Efektivitas	0,768	22,332	0,000

Kemandirian	0,829	31,914	0,000
-------------	-------	--------	-------

Sumber Data Diolah 2018

Dimensi yang paling besar kontribusinya dalam membentuk Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah dimensi inspirasi sebesar 99,070, sedangkan dimensi adaptabilitas paling besar berkontribusi dalam membentuk konstruk Budaya Organisasi dengan nilai sebesar 94,008. Dalam membentuk Reward, dimensi reward psikologis dengan nilai 78,441 yang paling besar berkontribusinya, dan untuk pembentukan konstruk Kinerja Karyawan dimensi kemandirian yang paling besar berkontribusi dengan nilai 31,914.

Berdasarkan perumusan masalah yang menjadi dasar penelitian, berikut merupakan pembahasan sesuai dengan beberapa hasil uji yang sudah dilakukan;

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil uji statistik, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,791 > 1,657$ ) atau  $P \text{ values} < 0,05$  ( $0,042 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Tria Mondiani (2012), Paraca, Qamar, Mirza dan Waqas (2012), Cavazotte, Moreno dan Bernardo (2013), Subhi (2014), Yulianti (2015), Astuti (2015), Pambudi, Mukzam, Gunawan (2016), Harsono (2016), dan Jiang, Zhao dan Ni (2017) yang menemukan Gaya Kepemimpinan Transformasional meningkatkan Kinerja Karyawan, sehingga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh kepada Kinerja Karyawan. Bagi karyawan, penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional yang tepat dapat mendorong kualitas diri karyawan dan kompetensinya sehingga mampu meningkatkan kinerja, sedangkan bagi perusahaan akan peningkatan kompetensi diri karyawan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara umum. Oleh karenanya perusahaan harus memperhatikan dan menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan baik. Hal ini bertujuan melalui Gaya Kepemimpinan

Transformasional yang baik diharapkan dapat mencapai tingkat Kinerja Karyawan yang lebih tinggi.

2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji statistik diketahui bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,786 > 1,657$ ) atau  $P \text{ values} < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian, Heriyanti (2007), Kusumawati (2008), Mariam (2009), dan Trang (2013) yang menemukan Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik Budaya Organisasi pada suatu perusahaan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan pada perusahaan tersebut. Dengan kata lain ketika perusahaan mampu menanamkan budaya organisasi yang baik maka tentunya akan membuat karyawan dan manajemen perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik dan bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

3. Reward berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa Reward berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,224 > 1,657$ ) atau  $P \text{ values} < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel Reward terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Subhi (2014), Astuti (2015) dan Harsono (2016) yang menemukan Reward menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik Reward pada suatu perusahaan yang diberikan kepada karyawannya maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan tersebut. Dengan kata lain ketika karyawan merasakan adanya Reward atas semua prestasi kerjanya selama bekerja tentunya akan membuat karyawan tersebut memiliki kinerja yang tinggi dan bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

4. Reward memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian statistik terlihat hasil output (*original sample*) pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan tidak dimoderasi oleh variabel Reward dengan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,379 < 1,675$ ) atau  $P\ values > 0,05$  ( $0,065 > 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan Reward yang memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Reward. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Subhi (2014) yang menemukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating. Perbedaan hasil ini memungkinkan terjadi mengingat Reward tidak dapat memperkuat atau pun memperlemah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan tanpa perlu dimoderasi oleh variabel lain dalam hal ini variabel Reward.

5. Reward memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian statistik terlihat hasil output (*original sample*) pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh variabel Reward dengan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $6,397 > 1,675$ ) atau  $P\ values < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel Reward yang memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Pamungkas dan Franksiska (2018) yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh Variabel Reward. Jika budaya organisasi dilakukan dengan maksimal atau dengan teratur maka akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin meningkat atau tinggi. Untuk reward ternyata setelah diuji dapat memoderasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## Penutup

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Reward berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Reward memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Reward memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hasil engujian antar dimensi menunjukkan bahwa dimensi yang paling besar kontribusinya dalam membentuk Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah dimensi inspirasi, sedangkan dimensi adaptabilitas paling besar berkontribusi dalam membentuk konstruk Budaya Organisasi. Dalam membentuk Reward, dimensi reward psikologis yang paling besar berkontribusinya, dan untuk pembentukan konstruk Kinerja Karyawan dimensi kemandirian yang paling besar memberikan kontribusi. Dimensi yang paling besar kontribusinya dalam membentuk Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah dimensi inspirasi, sedangkan dimensi adaptabilitas paling besar berkontribusi dalam membentuk konstruk Budaya Organisasi. Dalam membentuk Reward, dimensi reward psikologis yang paling besar berkontribusinya, dan untuk pembentukan konstruk Kinerja Karyawan dimensi kemandirian yang paling besar berkontribusi.

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, studi masa depan dapat memperluas model yang diterapkan dalam penelitian ini untuk memprediksi niat dan penggunaan sistem informasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menambahkan variabel yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan, dilihat dari perhitungan nilai R-square di mana masih ada variabel potensial di luar model yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

## Daftar Pustaka

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. 2007. *Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, pp. 951-968.

- Bass B.M., & Avolio B.J., Berson Y, Jung. D.I. 2004. *Predicting Unit performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology, 88(2) 207-218.
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bryman, Alan. 2002. *Effective Leadership in Higher Education*. School of Management, University of Leicester.
- Dessler, G. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks Prentice Hall.
- Galbraith J. 2007. *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Jossey-Bass.
- Gibson, James L. John M. Ivansevich dan James H. Donnelly, Jr., dan Robert Konopaske. 2006. *Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Handoko, T. Hani. 1993. *Organization Perusahaan Teori Struktur Dan Perilaku*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Harber, D.G., N.M. Ashkanasy & V.J. Callan. 1997. *Implementing quality service in a public hospital setting: A path-analytic study of the organizational antecedents of employee perceptions and outcomes*. Public Productivity & Management Review, Vol. 21, No. 1, pp. 13-29.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hater, J. J. dan Bass, B. M. 1988. *Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership*." Journal of Applied Psychology, 73: 695 – 702.
- Heriyanti, Dewita. 2007. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN APJ Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Koencoro, Galih. 2014. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja (Survei Pada Karyawan PT. INKA (persero) Madiun)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Kotter, P. & Heskett, L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Macmillan.
- Lina dan Dewi. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*. Volume 14 Nomer 1.
- Locke, E. A. 2009. *Pay For Performance. Handbook of Principles of Organization Behavior*. Indispensible Knowledge for Evidence based Management (Second.). United Kingdom: Wiley.
- Luthans, Fred. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit ANDI,
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. Tesis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Marcoulides, G. & Heck, R. 1993. *Organizational culture and performance: Proposing and testing a model*. Organization Science, 4(2), 209-225.
- Mathis, Robert L dan Jackson Jonh H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- McShane, Steven, M. Von Glinow, 2003. *Organizational Behavior*. Edition No. 5. Chicago, IL: McGraw Hill.
- Ogbonna, E.and L.C. Harris, 2000. *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*. International Journal of Human Resource Management 11:4 August, p.766-788.
- Pratama, Yoga. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Pada kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor*. Depok. Universitas Indonesia. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Puwanenthiren, Pratheepkanth. 2011. *Capital Structure And Financial Performance:*

- Evidence From Selected Business Companies In Colombo Stock Exchange Sri Lanka Journal*. University of Jaffna, Sri Lanka.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Rees, Erik. 2001. *Seven Principles of Transformational Leadership: Creating A Synergy of Energy*. Diakses pada May 6, 2018, dari [http://cicministry.org/commentary/issue/85\\_warren\\_article.pdf](http://cicministry.org/commentary/issue/85_warren_article.pdf)
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 dan 11. Terjemahan oleh Hadyana Puja Atmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Rousseau, D. M. 1990. *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*. *Journal of Organizational Behaviour*, 11(5), 389-400.
- Sarros, J.C., & Butchatsky, O. 2006. *Leadership. Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Sidney: Harper Business.
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 7 No. 1. STIESIA Surabaya.
- Supriyadi, Gering. dan Guno, Tri. 2007. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Jakarta. Lembaga Administrasi Negara.
- Suwanto. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung
- Terry, George R. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Cetakan 10. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Taurisa dan Intan Ratnawati. 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol. 19, No. 2, 2012.
- Tika, Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan ke-3. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Torang, Syamsir. 2014. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Alfabeta. Bandung.
- Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Cetakan I, Yogyakarta: Multi Presindo.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass. 2010. *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation*. *Leadership Quarterly*.
- Yudhaningsih, Resi. 2011. *Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi*. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, Vol.11 No.1.
- Yukl, G. 2008. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT INDEKS.