

**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL & REWARD  
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MILENIAL  
MELALUI KEPUASAN KERJA  
(STUDI KASUS PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA TBK)**

**BRIAN ANDIMAS PUTRA  
A012192053**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND REWARD  
MANAGEMENT ON MILLENNIAL EMPLOYEE PERFORMANCE  
THROUGH EMPLOYEE JOB SATISFACTION.  
(CASE STUDY AT PT Bank Tabungan Negara Tbk)**

**BRIAN ANDIMAS PUTRA  
A012192053**



**GRADUATE PROGRAM  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR, INDONESIA  
2023**

**GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL & REWARD  
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MILENIAL  
MELALUI KEPUASAN KERJA  
(STUDI KASUS PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA TBK)**

Tesis

sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister

Program Studi Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

BRIAN ANDIMAS PUTRA

A012192053

Kepada

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND REWARD  
MANAGEMENT ON MILLENNIAL EMPLOYEE PERFORMANCE  
THROUGH EMPLOYEE JOB SATISFACTION.  
(CASE STUDY AT PT Bank Tabungan Negara Tbk)**

Thesis

As one of the requirements for achieving a master degree

Study Program Management

Prepared and Submitted by

**BRIAN ANDIMAS PUTRA**

**A012192053**

To

**GRADUATE PROGRAM  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR, INDONESIA  
2023**

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

## GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN REWARD MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MILENIAL MELALUI KEPUASAN KERJA (STUDI KASUS PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA, TBK)

disusun dan diajukan oleh

**BRIAN ANDIMAS PUTRA**  
**A012192053**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **27 DESEMBER 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si  
Nip.19611031 198910 1 001

Pembimbing Pendamping



Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr  
Nip. 19600503 198601 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si  
Nip. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Brian Andimas Putra  
Nim : A012192053  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Gaya Kepemimpinan Transformasional & Reward Management Terhadap Kinerja Karyawan Milenial Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Desember 2023

Yang Menyatakan,



Brian Andimas Putra

## PRAKATA


Segala puji bagi Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena atas berkat dan rahmat dari-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Gaya kepemimpinan transformasional & reward management terhadap kinerja karyawan milenial melalui kepuasan kerja (studi kasus pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk)". penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen reward terhadap kinerja karyawan milenial melalui kepuasan kerja karyawan. Studi kasus ini akan dilakukan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen reward terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan milenial.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua (Chairul Anwar dan Rita Rostina), beserta kakak dan adikku (Astrid Noviana Putri dan Andira Triana Putri) atas doa, perhatian dan semangat yang diberikan kepada peneliti selama proses penyelesaian tesis.
2. Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si. dan Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku dosen pembimbing yang peneliti hormati dan sayangi karena telah dengan sabar membimbing serta selalu memberikan nasihat dan arahan dalam proses penyelesaian tesis.
3. Segenap dosen dan karyawan akademik Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan pendidikan dan pelayanan akademik terbaik selama masa perkuliahan peneliti.
4. Dosen penguji Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si., Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si dan Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si, terima kasih atas saran dan kritik yang membangun.
5. Kepada adinda Andrea Theresia Manullang, SE., M.M., yang penulis sayangi terimakasih atas dukungan dan gangguan dalam menyelesaikan tesis.
6. Teman-teman sejawat Bank Tabungan Negara. Terima kasih atas dukungannya.
7. Semua pihak yang namanya tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu namun telah banyak membantu peneliti selama menyelesaikan perkuliahan di FEB Program Pascasarjana Magister Manajemen UNHAS.

Peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi peneliti pribadi dan pembaca, baik sebagai referensi maupun penambah ilmu pengetahuan.

Jakarta, 1 Januari 2024

  
Brian Andimas Putra

## ABSTRAK

Gaya kepemimpinan transformasional & reward management terhadap kinerja karyawan milenial melalui kepuasan kerja (studi kasus pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk) (dibimbing oleh Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si dan Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr.).

Gaya kepemimpinan dan manajemen penghargaan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia yang banyak mempekerjakan karyawan milenial. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen reward terhadap kinerja karyawan milenial melalui kepuasan kerja karyawan. Studi kasus ini akan dilakukan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen reward terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan milenial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar secara online. Teknik analisis data dilakukan dengan menguji hipotesis mediasi dengan menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) Terdapat pengaruh positif antara variabel Sistem Reward terhadap Kinerja Pegawai Milenial Bank BTN, 2) Terdapat pengaruh negatif antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Milenial Bank BTN, 3) Terdapat pengaruh positif antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai milenial Bank BTN, 4) Terdapat pengaruh positif antara variabel sistem Reward terhadap kepuasan kerja pegawai milenial Bank BTN, 5) Terdapat pengaruh positif antara variabel Sistem Reward terhadap kepuasan kerja pegawai milenial Bank BTN, 6) Sistem Reward mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja, 7) Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.

Kata Kunci : Employee Performance, Job Satisfaction, Millennials, Reward Management, Transformational Leadership Style.



## ABSTRACT

Transformational leadership style and reward management on millennial employee performance through employee job satisfaction. (case study at PT Bank Tabungan Negara Tbk) (Supervised by Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si dan Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr.).

Leadership style and reward management are important factors in influencing employee performance and job satisfaction. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk is one of the largest banks in Indonesia which employs many millennial employees. Therefore, this research aims to analyze the influence of leadership style and reward management on millennial employee performance through employee job satisfaction. This case study will be carried out at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk to find out how leadership style and reward management influence the performance and job satisfaction of millennial employees. This research uses a quantitative approach with data collection techniques using questionnaires distributed online. The data analysis technique was carried out by testing the mediation hypothesis using a procedure developed by Sobel (1982) and known as the Sobel test. The results of the research show that, 1) There is a positive influence between the Reward system variable on the Performance of Bank BTN millennial employees, 2) There is a negative influence between the Transformational Leadership variable on the Performance of Bank BTN millennial employees, 3) There is a positive influence between the Job Satisfaction variable on the Performance of millennial employees Bank BTN, 4) There is a positive influence between the Reward system variable on the job satisfaction of Bank BTN millennial employees, 5) There is a positive influence between the Reward system variable on the job satisfaction of Bank BTN millennial employees, 6) The Reward System has a significant positive influence on Employee Performance indirectly through Job Satisfactio, 7) Transformational leadership style has a significant positive effect on Employee Performance indirectly through Job Satisfaction.

Key Words: Employee Performance, Job Satisfaction, Millennials, Reward Management, Transformational Leadership Style.

## DAFTAR ISI

### Table of Contents

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>VII</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>9</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 LATAR BELAKANG .....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH .....	9
1.3 TUJUAN PENELITIAN .....	10
1.4 KEGUNAAN PENELITIAN.....	11
1.5 RUANG LINGKUP PENELITIAN .....	12
1.6 SISTEMATIKA PENULISAN.....	12
<b>BAB II</b> .....	<b>14</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1 LANDASAN TEORI .....	14
2.1.1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	14
2.1.2 KINERJA.....	16
2.1.3 REWARD .....	19
2.1.4 GAYA KEPEMIMPINAN.....	22
2.1.5 KEPUASAN KERJA .....	27
2.2 PENELITIAN TERDAHULU .....	32
2.3 HUBUNGAN ANTAR VARIABEL.....	42
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>47</b>
3.1 KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN.....	47
3.2 HIPOTESIS PENELITIAN .....	49
<b>BAB IV</b> .....	<b>51</b>
<b>METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>51</b>
4.1 JENIS DAN RANCANGAN PENELITIAN .....	51
4.2 LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN .....	52
4.3 JENIS DAN SUMBER DATA .....	52

4.4 POPULASI DAN SAMPEL .....	52
4.4.1 POPULASI.....	52
4.4.2 SAMPEL.....	52
4.5 METODE PENGUMPULAN DATA .....	53
4.6 PENGUKURAN VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN.....	54
4.6.1 VARIABEL PENELITIAN.....	54
4.6.2 DEFINISI OPERASIONAL DAN INDIKATOR PENELITIAN.....	55
4.7 TEKNIK ANALISIS DATA.....	56
4.7.1 UJI VALIDITAS .....	56
4.7.2 UJI RELIABILITAS .....	57
4.7.3 UJI ASUMSI KLASIK .....	58
4.7.4 SOBEL TEST .....	59
4.7.5 ANALISIS JALUR ( <i>PATH ANALYSIS</i> ).....	60
<b><u>BAB V.....</u></b>	<b><u>62</u></b>
<b><u>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</u></b>	<b><u>62</u></b>
<b><u>BAB VI.....</u></b>	<b><u>81</u></b>
<b><u>KESIMPULAN DAN SARAN .....</u></b>	<b><u>81</u></b>
<b><u>DAFTAR PUSTAKA .....</u></b>	<b><u>85</u></b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Daya saing suatu organisasi atau perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan dalam memberikan pelayanan sebagai implementasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting, oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan sumber daya manusia karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kompetensi sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Faktor sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan hal yang penting namun tidak berarti bahwa faktor-faktor lain tidak memiliki peranan penting, karena perusahaan membutuhkan berbagai faktor yang saling mendukung dan melengkapi, atau dengan kata lain saling bekerja sama, hal ini sejalan dengan pendapat (Hasibuan, 2002) yang menyatakan bahwa manusia selalu aktif dan dominan dalam setiap aktivitas perusahaan, karena manusia menjadi perencana, pelaksana dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Tujuan tersebut tidak dapat diwujudkan tanpa peran aktif karyawan, meskipun terdapat faktor-faktor lain yang dimiliki perusahaan.

Tantangan yang dihadapi perusahaan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia, kinerja sebagai hasil kerja (*outcomes of work*) merupakan pencapaian sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumber Daya Manusia (Karyawan) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Hal

tersebut menjadi tanggung jawab manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk tetap mempertahankan karyawan pada tingkat produktivitas yang tinggi serta dapat

mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia dapat meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai, di antaranya adalah tingkat kepuasan kerja karyawan serta reward yang sesuai terhadap pencapaian karyawan tersebut dan gaya kepemimpinan dalam perusahaan tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2009), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang meliputi kemampuan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan juga berkaitan dengan tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi. Pada sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain di luar faktor personal seperti sistem, situasi, kepemimpinan, atau tim.

Kinerja maksimal yang ditunjukkan oleh karyawan perlu mendapat support system dari manajemen. Salah satu bentuk support system yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan kinerja karyawan pada perusahaan adalah dengan menerapkan sistem reward, pemberian penghargaan atau reward perlu dilakukan sehingga karyawan dapat termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dan dapat mengembangkan kemampuan mereka semaksimal mungkin. Hal tersebut diperlukan untuk memacu kinerja para karyawan agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing, dengan penerapan pemberian reward

secara tepat maka dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mampu mewujudkan tujuan akhir dari perusahaan.

Pemenuhan kesejahteraan karyawan melalui *reward* dan kompensasi merupakan strategi utama perbankan dalam memacu agar melahirkan semangat kerja tinggi karyawannya. Bank BTN menyadari bahwa peranan dari karyawan yang sangat penting dalam suatu perusahaan, maka faktor ini harus dikelola semaksimal mungkin.

*reward* merupakan salah satu bentuk pemberian gaji, upah, dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan terkait dengan kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Kemal & Rosyidi, 2021;52-53). Torang (2013:73) mengemukakan *reward* dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi

Nainggolan dkk, (2021;15) peran *reward* cukup besar dalam membentuk karyawan potensial. Pemberian *reward* sangat penting bagi karyawan agar meningkatkan kinerjanya. *reward* sebagai balas jasa atau *reward* perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan.

Selain *reward* perlu didukung dengan gaya kepemimpinan yang baik agar kinerja karyawan dapat terorganisir dengan baik. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Wijoyo, 2021;212). Pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Simarmata, dkk, 2021; 26).

Gaya kepemimpinan yang bagus dan tepat, secara tidak langsung akan memotivasi para karyawan untuk bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan dari perusahaan (Hutahaean, dkk, 2019;144). Berprestasi atau tidaknya karyawan dalam bekerja sangat

berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin di dalam perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja menjadi penghubung antara reward dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu.

Menurut Nur (2013:739) seseorang akan merasa terpuaskan (*satisfaction*) jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi, sebaliknya apabila terdapat perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan, maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan (*dissatisfaction*). Penelitian lainnya oleh Robbins (2011:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan membuat karyawan menjadi semakin setia kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil performa karyawan ini dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh



perusahaan (Sutrisno, 2019;123). Maharjan (2012:45), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Astuti (2014:373) kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam mengambil pekerjaan dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya.

Permasalahan yang dihadapi saat ini yaitu meningkatkan serta mempertahankan kinerja karyawan agar tetap optimal dan hal tersebut merupakan tugas yang tidak mudah. Kesulitan tersebut semakin tinggi ketika dihadapkan pada pengelolaan karyawan generasi milenial yang kini semakin banyak mengisi bagian-bagian penting di organisasi-organisasi bisnis yang ada, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, dan latar belakang yang berbeda-beda dan dibawa ke dalam organisasi. Karyawan memiliki karakteristik yang unik berbeda dengan generasi lainnya tidak dapat diatur begitu saja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. berdasarkan data laporan tahunan Bank BTN tahun 2018-2022 diketahui jumlah karyawan berdasarkan generasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Bank BTN Berdasarkan Generasi  
Tahun 2018-2022**

GENERASI	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
X	2.081	17,62%	1.903	16,34%	1.701	15,16%	1.538	13,74%	1.405	11,98%
Y	8.304	70,31%	8.101	69,55%	7.903	70,41%	7.737	69,11%	7.590	64,69%
Z	1.425	12,07%	1.643	14,11%	1.620	14,43%	1.920	17,15%	2.737	23,33%
Total	11.810	100,00%	11.647	100,00%	11.224	100,00%	11.195	100,00%	11.732	100,00%

Berdasarkan tabel tersebut diketahui berdasarkan kelompok generasi karyawan dengan kelompok Generasi Y (millennials) paling banyak sejak lima tahun terakhir dengan persentase sebesar 65% pada tahun 2022, Generasi Z sebesar 23% dan Generasi X sebesar 12%, selain itu kelompok karyawan Generasi Y dan Z mengalami peningkatan jumlah secara persentase pada tahun 2018 sebesar 82% menjadi 88% pada tahun 2022 dari total keseluruhan karyawan

Bank BTN. Peningkatan jumlah Generasi Milennial tersebut memerlukan perhatian khusus oleh pihak manajemen termasuk dalam penetapan strategi perusahaan yang tepat agar karyawan tersebut dapat bekerja pada tingkat yang optimal, karena faktanya Generasi Milenial memiliki karakteristik yaitu mereka tidak menyukai lingkungan kerja yang kaku dimana atasan memberlakukan mikro management setiap hari, berdasarkan penelitian terhadap generasi millennial yang dilakukan oleh Deloitte Indonesia pada tahun 2019 diperoleh hasil yaitu generasi milenial memiliki karakteristik yang unik dan respon jawaban yang sangat bervariasi. Jawaban paling banyak atau sekitar 84% responden menyukai apresiasi atas ide, hasil kerja yang diberikan pada perusahaan. Setelah itu suasana kantor yang menyenangkan merupakan pilihan kedua yang dipilih oleh 69% responden, diikuti dengan fleksibilitas tempat dan jam kerja oleh 62% responden, dan komunikasi yang fleksibel (non struktural birokratis). Selain itu berbagai pelatihan dan training untuk pengembangan profesional juga membuat betah para milenial (57%), bidang yang sesuai (49%), dan fasilitas rekreasi/hiburan di kantor untuk karyawan. Uniknya dalam kategori faktor yang membuat karyawan milenial bertahan di tempat kerja ini, remunerasi ternyata juga bukan hal utama yang menjadi pertimbangan mayoritas karyawan milenial, karena hanya dipilih oleh 33% responden. Selain itu milenial juga merasa pimpinan yang bisa mengembangkan potensi, atasan atau rekan kerja yang bersikap profesional juga merupakan alasan yang bisa membuat betah bekerja di satu kantor.

Fenomena tersebut menjadi sesuatu yang harus diakomodasi oleh perusahaan dengan merumuskan strategi peningkatan kinerja yang tepat untuk Generasi milenial dalam perusahaan.

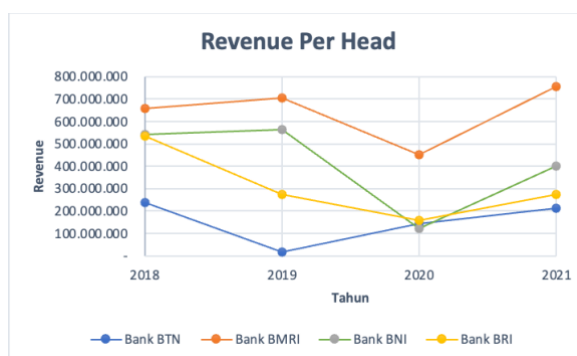
Kinerja bank yang baik salah satunya dapat dilihat dari laba bersih yang dihasilkan semakin tinggi nilai tersebut maka dapat disimpulkan kinerja karyawan maksimal atau produktif.

Penjelasan sebelumnya menyatakan bahwa reward sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan dasar ini BTN

memberikan reward yang diberikan kepada karyawan dengan pemberian reward ini diharapkan dapat menjaga tingkat kinerja karyawan tetap maksimal. Hal tersebut diperkuat pendapat dari Rahayu dan Ruhamak (2017:14) meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah, tidak mengalami masalah dan penjualan yang meningkat.

fenomena yang terjadi pada Bank BTN saat ini yaitu tingkat produktivitas karyawan. Berikut data perbandingan tingkat *Revenue Per Head* Karyawan Bank BTN terhadap 3 (tiga) Bank BUMN lainnya untuk periode tahun 2018-2021.

Grafik 1



Berdasarkan data tersebut diketahui dalam empat tahun terakhir revenue per head karyawan Bank BTN menempati posisi terendah jika dibandingkan dengan 3 (tiga) Bank BUMN lainnya, yaitu sebesar Rp. 211 Juta per karyawan jika dibandingkan dengan Bank BUMN lainnya yang mencapai rata-rata Rp. 471 Juta per karyawan hal tersebut menunjukkan bahwa rata-rata karyawan pada Bank BTN belum memiliki kinerja yang maksimal, oleh karena hal tersebut perlu adanya penerapan strategi perusahaan yang tepat dimana di dalam strategi tersebut dapat berupa pemberian reward, gaya kepemimpinan yang tepat ataupun tingkat kepuasan kerja karyawan millennial, sehingga karyawan Bank BTN yang didominasi oleh generasi millenials mampu berkinerja secara maksimal dan mencapai tujuan perusahaan.

Kondisi demografi karyawan pada Bank BTN yang didominasi oleh karyawan millennial serta tingkat revenue per head karyawan

yang rendah jika dibandingkan dengan tiga Bank BUMN lainnya mencerminkan tingkat kinerja yang rendah dari karyawan millennial Bank BTN, hal tersebut perlu dijadikan perhatian sehingga penerapan gaya kepemimpinan dan reward management dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adapun yang menjadi GAP research penelitian ini pada pembahasan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, Lubis, dan Majid, (2019;84) Kamal, (2017;16) Riana, Sintaasih, dan Suprpta, (2015;430) mengemukakan bahwa reward, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan. Sedangkan Wardhana dan Sasono, (2015-4314); Prayitno, Mawung, dan Syamsudin, (2020;91), Khair, (2019;69). Siswatiningsih, Raharjo, dan Prasetya, (2019:146) Siagian, dan Khair, (2018;59) mengemukakan hasil yang berbeda bahwa reward, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan reward management terhadap kinerja karyawan milenial di Bank BTN melalui kepuasan kerja karyawan. Studi kasus ini akan dilakukan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan reward management mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan milenial di perusahaan tersebut.

Dari dasar pemikiran diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Gaya kepemimpinan transformasional dan reward management terhadap kinerja karyawan millennials melalui kepuasan kerja karyawan studi kasus pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Pemerintah menargetkan 80 persen pegawai BUMN diisi oleh milenial atau anak-anak muda. Target ini sejalan dengan bonus demografi. Untuk saat ini, karyawan milenial di lingkungan BUMN telah mencapai 65 persen. Berdasarkan data laporan kinerja tahunan Bank BTN diketahui dalam 5 tahun terakhir lebih dari setengah karyawan Bank BTN merupakan karyawan millennials, dengan persentase yaitu 77% dari total keseluruhan karyawan, sama halnya dengan 4 (empat) Bank BUMN lainnya.

Berdasarkan data yang diperoleh dalam lima tahun terakhir revenue per head karyawan Bank BTN menempati posisi terendah jika dibandingkan dengan 4 (empat) Bank BUMN lainnya, yaitu sebesar Rp. 211 Juta per karyawan jika dibandingkan dengan Bank BUMN lainnya yang mencapai rata-rata Rp. 471 Juta per karyawan hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Bank BTN belum bekerja pada tingkat yang optimal, berdasarkan permasalahan tersebut penelitian mengenai kinerja karyawan millennials pada Bank BTN sangat penting untuk dikaji, karena generasi ini memegang peran yang sangat penting dalam menentukan sukses dan keberlangsungan bisnis. Terutama, bagi management perusahaan dalam merumuskan kebijakan dalam hal reward management dan leadership yang tepat.

Kinerja karyawan millennials sangat dipengaruhi oleh sistem reward dan bagaimana mereka diarahkan oleh pimpinan. Sistem reward yang tidak adil dan gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat mengurangi motivasi dan produktivitas karyawan millennials, sehingga penting bagi Bank BTN untuk melakukan kebijakan-kebijakan yang dapat membuat karyawan millennials tersebut bekerja pada tingkat yang optimal, berdasarkan hal tersebut maka perlu adanya penelitian untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan mencari solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan millennials

melalui reward management dan leadership yang tepat. berdasarkan uraian rumusan masalah tersebut dapat dirincikan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pemberian reward terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN?
4. Bagaimana pengaruh pemberian reward terhadap kepuasan kerja karyawan millennials pada Bank BTN?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan millennials pada Bank BTN?
6. Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberian reward terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN?
7. Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Pada penelitian ini diharapkan dapat menguji keterkaitan antara kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan variabel independen yaitu reward dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh pemberian reward terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN?
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN?
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN?
4. Menganalisis pengaruh pemberian reward terhadap kepuasan kerja karyawan millennials pada Bank BTN?

5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan millennials pada Bank BTN?
6. Menganalisis pengaruh pemberian reward terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN melalui kepuasan kerja?
7. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan millennials pada Bank BTN melalui kepuasan kerja?

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat digunakan oleh beberapa pihak, khususnya diperuntukkan bagi:

##### **1. Bank BTN**

Hasil dari penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat menambah masukan yang bermanfaat bagi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk yaitu mengenai peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, reward management dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi perusahaan yang didominasi oleh karyawan millennials.

##### **2. Teori**

Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat dalam menguji atau memverifikasi teori faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai khususnya melalui kepuasan kerja dengan variabel independen yaitu reward dan gaya kepemimpinan transformasional.

##### **3. Peneliti**

Penelitian ini disamping dapat dipergunakan sebagai salah satu bahan rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya, juga dapat diharapkan dapat membantu menambah pengetahuan dan pengalaman yang berguna bagi peneliti untuk dapat dijadikan sarana dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan khususnya dalam bidang sumber daya manusia

dengan kasus-kasus yang nyata terkait kinerja pegawai dalam berorganisasi.

### **1.5 Ruang lingkup penelitian**

Penelitian Pembatasan masalah dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian, maka batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Pusat.
2. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Pusat.
3. Penelitian yang dilakukan pada reward dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini disusun berdasarkan pada buku pedoman penulisan tesis dan disertasi yang terbitkan oleh oleh Program Magister dan Doktor Universitas Hasanuddin (2013).

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang penulisan tesis yang mendasari penulis memilih judul berdasarkan isu-isu atau fenomena yang terjadi pada saat ini yang diperkuat oleh data-data pendukung dari sumber yang benar, jurnal-jurnal atau hasil penelitian orang lain, perumusan masalah terkait dengan pengaruh reward dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan milenial melalui kepuasan kerja dan tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan teori-teori dan tinjauan empiris yang digunakan dalam penelitian yaitu teori reward, gaya kepemimpinan transformasional, kinerja dan kepuasan kerja, Sumber teori didapat



dari ilmu yang telah dipelajari dari perkuliahan dan jurnal-jurnal terkait.

### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Bab ini akan menjelaskan tentang kajian teoritis dan empiris dalam suatu kerangka pemikiran. Selanjutnya berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dibangun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara konsep yang diteliti. Dalam bab ini juga dijelaskan mengenai pengembangan hipotesis yang diteliti

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian, variabel dan definisi operasional, instrumen pengumpulan data, serta metode analisis.

### **BAB V HASIL ANALISIS**

Bab ini menguraikan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan metode dan prosedur yang diuraikan dalam metodologi penelitian yang terdiri atas paparan data.

### **BAB VI PEMBAHASAN ANALISIS**

Bab ini menjelaskan tentang hasil analisis yang telah diuraikan pada Bab V. Penjelasan tentang atas hasil hipotesis dan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah suatu pendekatan strategis yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pengarahan, dan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang kompeten, termotivasi, dan produktif untuk mencapai tujuan dan keberhasilan jangka panjang. Manajemen SDM melibatkan berbagai aktivitas, seperti perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, serta manajemen hubungan antara karyawan dan organisasi. Selain itu, manajemen SDM juga berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, membangun budaya organisasi yang positif, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Dengan pendekatan yang holistik dan strategis, manajemen SDM berperan penting dalam mengoptimalkan kontribusi manusia sebagai aset berharga dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut

1. Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis untuk pengelolaan tenaga kerja organisasi yang mencakup rekrutmen, seleksi, pengembangan, penghargaan, dan pengendalian fungsi-fungsi personalia (Michael Armstrong, 2014).
2. Manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan dengan mengkoordinasikan pengelolaan karyawan, kompensasi, kebijakan, dan prosedur yang berkaitan dengan sumber daya manusia. (Gary Dessler, 2015)
3. Manajemen sumber daya manusia melibatkan perencanaan, pengadaan, pengembangan, penggunaan, dan penggajian

karyawan organisasi dengan tujuan memaksimalkan kontribusi individu dan kolektif mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Wayne Mondy dan Robert Noe, 2017)

## 2.1.2 Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Fahmi (2015:193), mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.” Mangkunegara (2016:67) , mengemukakan bahwa : “Kinerja karyawan adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Rivai dan Basri (2005:18) , mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuatu dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.”

Kinerja merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk membina paradigma baru atau mengembangkan kinerja karyawan. Sebagai bagian dari manajemen, maka dengan pembinaan kinerja pada dasarnya merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan karyawan untuk membina/mengembangkan kinerja karyawannya. Karena program ini mencantumkan kata *management*, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen harus terjadi dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya. Secara teknis, program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana yang ingin dicapai.

### b. Indikator Kinerja

Moeheriono (2012:108) Dalam perspektif lain indikator kinerja juga didefinisikan sebagai berikut:

1. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (are we doing the right)
2. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (are we doing things right?)
3. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
5. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Untuk mengukur kinerja seorang karyawan menurut Dharma (2014: 125) menjelaskan bahwa terdapat tiga kriteria yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah keluaran atau *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dengan kinerja yang baik akan menghasilkan keluaran yang baik atau sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

## 2. Kualitas

Kualitas merupakan mutu *output* yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keluaran dengan jumlah yang maksimal akan tetapi juga diimbangi dengan kualitas yang maksimal pula

## 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan. Perusahaan akan memberikan batas waktu untuk karyawan menyelesaikan tugasnya. Karyawan dengan kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya tepat waktu.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Smith, J., & Taylor, J. (2019) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya reward management, leadership, dan kepuasan kerja. Dalam jurnal yang berjudul "The effect of reward management, leadership, and job satisfaction on employee performance", penulis menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara reward management, leadership, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa "Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja". Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor

eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

### **2.1.3 Reward**

#### **a. Pengertian Reward**

Reward merupakan suatu bentuk motivasi bagi karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan, menurut Hasibuan (2010), reward adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. reward ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2004), reward adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan). reward juga berkaitan erat dengan prestasi karyawan, hal ini dikemukakan oleh Panggabean (2004), bahwa reward merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja”.

reward adalah kompensasi khusus yang diberikan perusahaan kepada karyawan, di luar gaji utamanya, untuk membantu memotivasi atau mendorong karyawan tersebut agar lebih giat dalam bekerja dan berusaha untuk terus memperbaiki prestasi kerja di perusahaan. Secara mendasar, pengertian dari reward adalah bonus atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Pemberian ini tidak termasuk dalam gaji pokok yang memang telah menjadi hak yang harus didapatkan oleh para

pekerja. Tujuannya tentu agar para karyawan dapat bekerja dengan lebih maksimal karena merasa lebih termotivasi dan dihargai kinerjanya. Dengan semakin semangat dan termotivasi nya para pekerja dalam bekerja, perusahaan juga mampu mendapat manfaat yang signifikan pastinya. Yang paling nampak adalah produktivitas perusahaan menjadi lebih baik dan dapat berkembang dengan lebih pesat dari yang seharusnya.

Berikut merupakan beberapa pendapat mengenai arti reward dari para ahli, diantaranya adalah:

1. Reward management berkaitan dengan perumusan dan penerapan strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk memberi penghargaan kepada orang-orang secara adil, merata dan konsisten sesuai dengan nilai mereka bagi organisasi. Ini berkaitan dengan desain, implementasi, dan pemeliharaan proses dan praktik penghargaan yang diarahkan untuk peningkatan kinerja organisasi, tim, dan individu. (Armstrong, Michael, dan Helen. Murlis, 2005).
2. Penelitian oleh Adler dan Prosser (2010) menunjukkan bahwa reward management yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Mereka menemukan bahwa reward management yang terintegrasi dengan strategi perusahaan secara umum memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian oleh Handayani dan Effendi (2011) menunjukkan bahwa reward management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menemukan bahwa reward management yang terkait dengan prestasi karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan reward management yang tidak terkait dengan prestasi.
4. Penelitian oleh Jang et al. (2012) menunjukkan bahwa reward management memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa



mendapatkan reward yang adil dan sesuai dengan prestasi mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

5. Menurut Handoko pengertian reward adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.
6. Menurut Gorda definisi reward adalah suatu sarana memotivasi karyawan berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang atau pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi.

#### **b. Bentuk-bentuk Reward**

Macam-macam reward dapat diklasifikasikan berdasarkan bentuknya dan berdasarkan penerimanya.

1. Jenis reward Berdasarkan Bentuknya, Jenis reward berdasarkan bentuknya dibagi menjadi dua, yaitu:
  - a. reward material; yaitu reward yang diberikan dalam bentuk komisi, bonus, pembagian laba, kompensasi yang ditanggungkan, dan jaminan hari tua.
  - b. reward non-material; yaitu reward yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk piagam penghargaan, pemberian promosi jabatan, jaminan sosial, pujian dalam bentuk tulisan dan lisan.
2. Jenis reward Berdasarkan Penerimaannya, Jenis reward ini dapat dibedakan menjadi beberapa bagian, yaitu:
  - a. Individual incentive; yaitu reward yang diberikan kepada seorang pegawai atas kerja keras dan prestasinya di tempat kerja.
  - b. Group incentive; yaitu pemberian reward kepada pegawai sesuai dengan standar dari masing-masing grup/ kelompok.

- c. Plant-wide incentive; yaitu pemberian reward kepada semua pegawai perusahaan sesuai dengan kriteria pembayaran yang telah ditentukan perusahaan
- d. Paket kombinasi Incentive; yaitu adalah gabungan dari berbagai jenis incentive.

Pemberian reward dapat dilakukan dengan berbagai bentuk. Menurut Koontz pemberian reward bisa dalam bentuk uang, partisipasi, dan lingkungan kerja yang baik.

1. reward Dalam Bentuk Uang, Pada umumnya para pegawai lebih memilih menerima reward dalam bentuk uang. Hal ini berkaitan dengan realisasi kualitas kehidupan pegawai yang lebih baik dari sisi keuangan. Dengan prestasi kerja yang baik akan mendukung kesempatan mendapatkan reward dari perusahaan. Dengan begitu maka kebutuhan hidup pegawai tersebut terpenuhi dan menjadi lebih baik.
2. reward Berbentuk Lingkungan Kerja yang Baik, Lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu impian dari para pekerja. Alasannya, dengan lingkungan kerja yang baik maka hal ini akan mendukung kenyamanan dalam bekerja dan peningkatan prestasi kerja.
3. reward Dalam Bentuk Partisipasi, Kesempatan untuk berpartisipasi dan berkomunikasi dengan petinggi di perusahaan bisa memberikan dorongan semangat kerja kepada para pekerja. Dengan kesempatan seperti ini, maka karir seorang pegawai dapat meningkat lebih cepat sesuai dengan kinerjanya. Selain itu, dengan adanya kesempatan menjadi partisipasi maka seorang pegawai mendapatkan pengakuan dan mendapat dukungan dari perusahaan.

#### **2.1.4 Gaya Kepemimpinan**

##### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasi, termasuk organisasi bisnis. Usman (2014) mengemukakan bahwa pemimpin adalah orang-orang yang akan menentukan tujuan, motivasi, dan tindakan kepada orang lain. Pemimpin adalah orang yang memimpin . pemimpin dapat bersifat resmi dan tidak resmi . kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Solihin (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas, agar bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah diciptakan perusahaan. Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai organisasi. Siagian (2014), mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Blanchard dan Hersey (dalam Tohardi 2002), mengemukakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Terry (2009), menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materiil, dan finansial guna

mencapai tujuan yang telah ditetapkan . Adapun Bass dan Stogdill (2015), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Anoraga (2015), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. Seorang pemimpin yang dapat memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi dapat memicu perubahan yang berguna. Menciptakan perubahan adalah salah satu tujuan kepemimpinan karena kebanyakan perbaikan akan memerlukan perubahan dari status. Seorang pemimpin menciptakan visi bagi orang lain dan kemudian mengarahkan mereka untuk mencapai visi tersebut. Untuk menjadi pemimpin kita harus punya bawahan yang percaya pada kita dan bersedia berkomitmen dan mendukung kita dalam mencapai tujuan. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan.

Dengan demikian maka Gaya Kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Usman (2014:307) mengemukakan bahwa: “Suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.” Siagian (2013:76) mengemukakan bahwa: “Manusia melakukan apa yang harus dia lakukan kendati terdapat konsekuensi pribadi, rintangan-rintangan dan bahaya serta tekanan-tekanan, itulah dasar dari moralitas manusia”.

#### **b. Bentuk-Bentuk Gaya Kepemimpinan**

Menurut White dan Lippit (1930) dalam Luthans (2014:682) Gaya kepemimpinan terdiri dari 3 macam yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis Gaya kepemimpinan otokratis dimana pemimpin menentukan sendiri "*policy*" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Kepemimpinan otokratis juga terjadi karena adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sulit bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoisnya. Persepsi karyawan dalam organisasi terhadap gaya kepemimpinan otokratis diukur melalui gaya pimpinan yang menganggap perusahaan sebagai milik pribadinya, tidak mau menerima saran dari bawahan, mengatur bawahan sesuai kehendaknya, dan mengawasi bawahan secara ketat.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis Gaya kepemimpinan demokratis dimana pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan pengikut bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dalam kondisi yang tepat akan menjadikan hal efektif, maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya. Pemimpin mencoba mengutamakan "*human relation*" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar. Persepsi karyawan dalam organisasi terhadap gaya kepemimpinan demokratis diukur melalui gaya kepemimpinan yang senang menerima saran dari bawahan, menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, sering berkonsultasi dengan

bawahan, dan selalu memotivasi dan menjalin baik dengan bawahan.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas ( *Laissez Faire*) Gaya kepemimpinan ini menggunakan gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan, namun pemimpin berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi. Pemimpin melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pemimpin pada gaya ini sifatnya positif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya. Persepsi karyawan dalam organisasi terhadap gaya kepemimpinan bebas diukur melalui gaya pemimpin yang selalu membiarkan bawahan bekerja sesuai dengan keinginan masing-masing, memberikan semua tanggung jawab kepada bawahan, memberikan kebebasan kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kurang mengontrol bawahan dan sering meninggalkan lokasi proyek.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan hubungan Leader - Follower di mana pemimpin “mengambil inisiatif dalam menggerakkan orang untuk berpartisipasi dalam proses perubahan, mendorong rasa identitas kolektif dan efektivitas kelompok, yang pada gilirannya membawa lebih kuat perasaan harga diri dan kemanjuran diri” ke dalam pekerjaan dan kehidupan orang Burns (2003, p. 26). Bass dan Riggio (2006) mencatat bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan mereka untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

### 2.1.5 Kepuasan Kerja

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan organisasi atau perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia adalah masalah kepuasan kerja karyawan. Karena tanpa merasakan kepuasan kerja, karyawan kurang memberikan sumbangan yang optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. “Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai dengan sendirinya, tetapi perlu diupayakan dengan memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan” (Susilo Martoyo, 2000). Menurut T. Hani Handoko (2000) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Wexley dan Yukl dikutip dan diterjemahkan oleh Moh As’ad (1995) menyatakan kepuasan kerja ialah *“Is the way an employee feel about his or her job”*. Ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Tiffin diambil dari buku Moh As’ad (1995) berpendapat bahwa “Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan”. Kemudian Belum diambil dari buku Moh As’ad (1995) berpendapat bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja”.

#### b. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl yang dikutip oleh Moh As'ad (1995: 105), pada dasarnya teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

1) Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan karyawan yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak menunjang kepuasan kerja seorang karyawan yang lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati. Contoh: seorang yang berkepribadian A atau seorang yang "kecanduan kerja" tidak akan senang jika mendapatkan waktu luang tambahan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*. Sebaliknya apabila yang didapat dibawah standar minimum menjadi *negative discrepancy*, atau makin besar pada ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

2) Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Teori ini mengatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung merasa adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain. Ada tiga elemen dari *equity* yaitu: *input*, *outcome* dan *comparison person*. Yang dimaksud dengan *input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya



pendidikan, pengalaman kerja dan keterampilan. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya seperti: gaji (upah), penghargaan dan simbol status. Sedangkan yang dimaksud dengan *comparison person* adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input* dengan *out comes*.

### 3) Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg yang kemudian diterjemahkan oleh Moh As’ad yang menyatakan bahwa prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja dimana keduanya merupakan dua hal yang berbeda (Moh As’ad, 1995: 108). Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

#### a) Kelompok *satisfier* atau *motivator*

Adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemungkinan untuk berkembang.

#### b) Kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*

Adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari prosedur perusahaan, mutu supervisi, upah atau gaji, hubungan antar pribadi, rekan kerja, hubungan atasan dengan bawahan, kondisi kerja, jaminan pekerjaan dan status.

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen organisasi. Sedangkan menurut tepat dan sesuai dengan keahlian, berat rintangan pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan,

peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin terhadap bawahan, sikap pekerja menonton atau tidak. Untuk membentuk kinerja karyawan tinggi, kepuasan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan temuan penelitian oleh Suprayetno (2008), Zimeres (2015), Ritawati (2013), dan Nugraheny (2013).

Tiga faktor kontekstual seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap dari karyawan terhadap pimpinan, jika seorang karyawan puas dengan gaya kepemimpinan pemimpinnya akan menimbulkan semangat dan kenyamanan dalam bekerja dan dapat berdampak pada kinerja karyawan. Karabay dan efe (2015), Zimeres (2015), Raharjo (2006), Setyawati dan Suartana (2014).

Keselarasannya antara kinerja dan nilai-nilai perusahaan akan menciptakan kepuasan dalam bekerja yang dapat memberi rasa aman dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Bramahasari (2008), Ritawati (2013), Setyawati dan Suartana (2014). Membuktikan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **d. Indikator Kepuasan Kerja**

Luthans (2006: 243) mengemukakan dimensi Kepuasan Kerja melalui beberapa aspek, antara lain:

##### **1. Gaji**

Aspek ini mengukur mengenai Kepuasan Kerja Atas gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang diberikan perusahaan. Karyawan kadang memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

##### **2. Promosi**

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Karyawan sebuah perusahaan akan melihat apakah perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawannya untuk mendapatkan kenaikan jabatan atau hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijaksanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi.

### 3. Atasan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seorang karyawan terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberikan pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan.

### 4. Manfaat Ganda

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari perusahaan. Tunjangan tambahan yang diberikan kepada karyawan secara adil. Tunjangan tersebut juga dapat berupa keuntungan yang didapatkan perusahaan, dan memang sebaiknya karyawan berhak mendapatkannya.

### 5. Kondisi Operasional Pekerjaan

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Apabila prosedur yang ada di dalam perusahaan dilakukan secara baik dan adil, maka karyawan akan merasakan kepuasan. Birokrasi dan beban kerja berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja yang mempengaruhi kepuasan individu atau karyawan.\

### 6. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Karyawan menginginkan usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukan untuk kemajuan perusahaannya dihargai dengan semestinya.

#### 7. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja yang berkaitan dengan hubungan antar rekan kerja atau perusahaan. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekan yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan.

#### 8. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Adanya komunikasi yang berjalan lancar dalam suatu perusahaan, karyawan dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

#### 9. Lingkungan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang diberikan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, dan tanggung jawab.

### 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini:

No	Tahun	Peneliti	Judul	Tujuan penelitian	variabel	Hasil
----	-------	----------	-------	-------------------	----------	-------

1	2020	Prayitno, Jalmo Hadi, Asriansyah S. Mawung, and Achmad Syamsudin.	Pengaruh Kompetensi, Insentif dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Tengah	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, insentif dan motivasi terhadap kinerja pegawai di BNN Provinsi Kalimantan Tengah	Independent: Kompetensi, Insentif dan Motivasi dependent: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2	2018	Tomy Sun Siagian dan Hazman Khair	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Independent: gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dependent: kinerja karyawan intervening: kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. kemudian kepuasan kerja

						tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan
3	2017	Johan Mustafa Kamal	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Insentif, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada	Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, insentif, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Mataram.	Independent: kepemimpinan transformasional, insentif, dan budaya dependen: kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, insentif, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Mataram.

			Bappeda Kota Mataram)			
4	2017	Octavia ni, Mufri Wedani mbi, Tina Miniawa ti, and V. Saptarin i V. Saptarin i	Pengaruh Insentif Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Sumur Batu Cabang Teluk Betung	Untuk mengetahui Pengaruh Insentif Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Sumur Batu Cabang Teluk Betung	Independent: Insentif Dan Gaya Kepemimpinan dependent: Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif Insentif Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

5	Tampubolon, Lambok	2016	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Di Bank Cimb Semarang	Untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Di Bank Cimb Semarang	Independent: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Insentif Dependent: Kinerja Karyawan	Hasil pengujian menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara insentif terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening, diterima. Kemudian ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan,
6	2015	Wardhana dan Sasono	Pengaruh Motivasi, Insentif, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkomsel Grapari	Untuk mengetahui pengaruh motivasi, insentif, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. telkomsel grapari pemuda surabaya	Independent: Motivasi, Insentif, Dan Pengembangan Karir Dependent: Kinerja Karyawan	Untuk variabel insentif tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.



			Pemuda Surabaya			
7	2019	Khair	Pengaruh Kepemimpin an dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja.	Independent: Kepemimpinan dan Kompensasi Dependent: Kepuasan Kerja Intervening : Motivasi Kerja	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

8	2020	Soputan, Grace, and Roddy Runtuw-arouw.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi Pt Toarco Jaya Tora	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan insentif terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT Toarco Jaya Tora	Independent: Kepemimpinan Dan Insentif Dependent: Kepuasan Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Insentif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Secara parsial Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
---	------	---	---	---	---	---

9	2017	Angga Harman Firmansyah	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan Di Pt Bank Sinarmas Tbk. Cabang Surabaya	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.	Independent: Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Dependent: Kepuasan Kerja Intervening : Motivasi Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
---	------	-------------------------	---	---	--	---

10	2020	Harsan, A. Saldy Arnansyah, Mansyur Ramly, and Mukhlis Sufri.	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Makassar.	<i>Untuk mengetahui: (1) pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, (2) pengaruh dari motivasi terhadap kinerja karyawan, (3) pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</i>	Independent: Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Dependent: Kinerja Karyawan	<i>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) pengaruh kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan , (2) pengaruh motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.(3) pengaruh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</i>
----	------	---	---	--	--	---

11	2020	Irwan, A., Mahfud nurnaja muddin, M., Nujum, S., & Mangko na, S. (2020).	The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organization al Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction.	<i>Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kemudian untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Sekretariat</i>	Independent: Kepemimpinan, Motivasi, dan budaya organisasi Variabel mediasi : Kepuasan Kerja Dependent: Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
----	------	--	---	---	--	---

				<i>Daerah Kabupaten/Kot a Sulawesi Selatan.</i>		
--	--	--	--	---	--	--

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **a. Hubungan reward management terhadap kinerja karyawan**

Reward management memiliki peran yang sangat penting terhadap kinerja karyawan Menurut penelitian Nainggolan dkk, (2021) peran reward cukup besar dalam membentuk karyawan potensial. Pemberian reward sangat penting bagi karyawan agar meningkatkan kinerjanya. reward merupakan balas jasa atau reward perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Hal ini

didukung oleh Sihombing et al. (2018) dalam penelitiannya dimana Reward memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Hubungan transformational leadership terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan yang tepat yang diterapkan didalam perusahaan kepada seluruh karyawan baik secara individu maupun didalam sebuah team akan mengarahkan dan mempengaruhi pola kerja karyawan sehingga mereka akan termotivasi dan mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu bentuk dari gaya kepemimpinan yaitu transformational leadership, dimana pendekatan pada gaya kepemimpinan tersebut adalah pemimpin menciptakan pengaruh yang kuat pada para karyawan mereka dengan memotivasi, menginspirasi, dan membangun hubungan yang kuat untuk secara individu maupun bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hubungan antara transformational leadership terhadap kinerja karyawan tersebut diperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh Avolio dan Yammarino (2013) mereka menemukan bahwa transformational leadership memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan.

c. Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu.

Menurut Nur (2013:739) seseorang akan merasa terpuaskan (*satisfaction*) jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi, sebaliknya apabila terdapat perbedaan antara apa yang diinginkan dengan kenyataan, maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan (*dissatisfaction*). Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan membuat karyawan menjadi semakin setia kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

d. Hubungan reward management terhadap kepuasan kerja

Reward management atau manajemen penghargaan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan, reward management memiliki dampak positif pada kepuasan kerja karyawan melalui pengakuan, motivasi, perasaan adil, peningkatan kualitas hidup, dan retensi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad, Tahir, dan Azam (2018) menunjukkan bahwa reward management yang efektif dan komprehensif memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Mereka menyoroti pentingnya penghargaan finansial yang adil, pengembangan karir, dan kesempatan pelatihan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Zhou dan Long (2020) menyimpulkan bahwa reward management yang baik akan secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Mereka menemukan bahwa pengakuan terhadap kontribusi karyawan, penghargaan yang adil dan transparan, serta kesempatan untuk perkembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja.

e. Hubungan transformational leadership kepuasan kerja



Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan karyawan melalui pemberian umpan balik yang konstruktif, pelatihan, dan kesempatan pengembangan diri. Mereka mendorong karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka. Melalui pembangunan kompetensi ini, karyawan merasa bahwa mereka tumbuh dan berkembang secara profesional, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Raza, Sheikh, dan Khan (2019) menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menyoroti pentingnya kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada pengembangan karyawan, memberikan arahan yang jelas, serta memberikan penghargaan dan pengakuan yang sesuai.

- f. Hubungan reward management terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Dalam penelitian mereka yang diterbitkan pada tahun (2020), Pekdemir, İslamoğlu, dan Gürbüz menyelidiki hubungan antara reward management, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Studi ini menemukan bahwa reward management memiliki dampak positif langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara reward management dan kinerja karyawan

- g. Hubungan transformational leadership terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Muhammad dan Malik (2020) menemukan bahwa transformational leadership memiliki hubungan positif langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara transformational leadership dan kinerja karyawan. Dengan demikian, transformational leadership yang

efektif meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

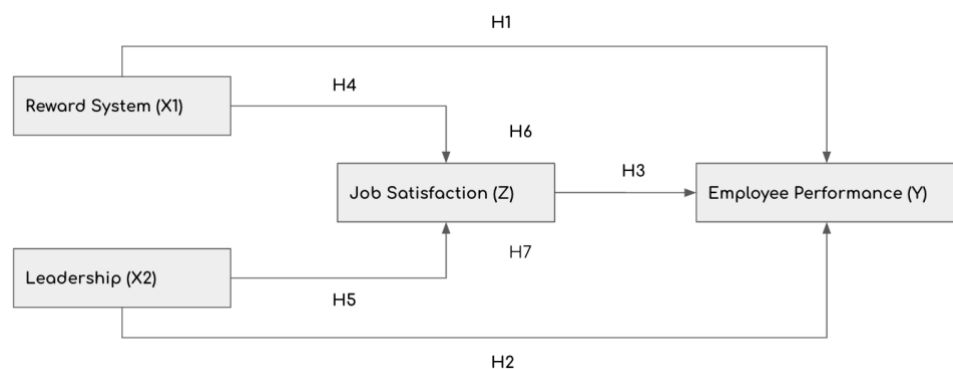
Setiap perusahaan memiliki target dan tujuannya masing - masing, dimana tujuan - tujuan yang telah ditetapkan tersebut tidak akan terwujud tanpa adanya peranan dari sumber daya manusia yang mendukung. Oleh karena itu diperlukan strategi - strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang menjadi tantangan bagi perusahaan karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan. Tidak hanya faktor sumber daya manusia sebagai suatu hal yang penting namun terdapat faktor-faktor lain yang memiliki peranan penting, karena perusahaan membutuhkan berbagai faktor yang saling mendukung dan melengkapi, atau dengan kata lain saling bekerja sama karena sumber daya manusia menjadi perencana, pelaksana dan penentu terwujudnya suatu tujuan perusahaan antara lain gaya kepemimpinan dan reward system yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga pada akhirnya dapat menciptakan kinerja karyawan yang maksimal. penelitian ini difokuskan pada generasi millennials karena generasi tersebut mendominasi jumlah populasi seluruh karyawan Bank BTN saat ini.

Kerangka konseptual penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, reward system, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan generasi milenial. Gaya kepemimpinan transformasional adalah konsep kepemimpinan yang melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan mereka untuk mencapai hasil yang luar biasa. Reward management, di sisi lain, mencakup strategi penghargaan dan pengakuan yang diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor mediasi yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dan reward

management dengan kinerja karyawan milenial. Dalam kerangka konseptual ini, diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan reward management akan berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan generasi milenial, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Secara lebih rinci, kerangka konseptual ini melibatkan variabel-variabel utama. Gaya kepemimpinan transformasional dan reward management akan menjadi variabel independen, sedangkan kepuasan kerja akan menjadi variabel mediasi. Kinerja karyawan generasi milenial akan menjadi variabel dependen dalam penelitian ini. Pengumpulan data akan melibatkan pengukuran dan analisis statistik untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan reward system dengan kepuasan kerja, serta hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan generasi milenial. Selain itu, akan dilakukan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional dan reward management terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dan reward management dalam meningkatkan kinerja karyawan generasi milenial melalui kepuasan kerja pada Bank BTN.

Berdasarkan uraian empiris diatas maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, adapun hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Reward system berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan millennials Bank BTN

2. H2: Gaya kepemimpinan transformasional Berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan millennials Bank BTN
3. H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan millennials Bank BTN
4. H4: Reward system berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan millennials Bank BTN
5. H5: Gaya kepemimpinan transformasional Berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan millennials Bank BTN
6. H6: Reward system berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan millennials Bank BTN melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening
7. H7: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan millennials Bank BTN melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening