

TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN DAN *REWARD MANAGEMENT*: DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KERJA KARYAWAN MILENIAL

Brian Andimas Putra¹, Muh. Asdar², and Nurdjanah Hamid³

^{1,2,3}Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia

ARTICLE INFORMATION ISSN: 2579-7204 (Online) ISSN: 0216-4132 (Print) DOI: 10.26487/jbmi.v20i1.32315	ABSTRAK Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen reward terhadap kinerja karyawan milenial melalui kepuasan kerja karyawan. Studi kasus ini akan dilakukan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan angket yang disebar secara online. Teknik analisis menggunakan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) Ada pengaruh positif antara variabel Reward system terhadap Kinerja Karyawan millennials Bank BTN, 2) Ada pengaruh negatif antara variabel Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan millennials Bank BTN, 3) Ada pengaruh positif antara variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan millennials Bank BTN, 4) Ada pengaruh positif antara variabel Reward system terhadap Kepuasan kerja karyawan millennials Bank BTN, 5) Ada pengaruh positif antara variabel Reward system terhadap Kepuasan kerja karyawan millennials Bank BTN, 6) Reward System berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance secara tidak langsung melalui Job Satisfaction, 7) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance secara tidak langsung melalui Job Satisfaction.
SUBMISSION TRACK Received: December, 14th 2023 Final Revision: December, 22nd 2023 Available Online: December, 23rd 2023	
KATA KUNCI Kepemimpinan Transformasional; Manajemen Penghargaan Millennial; Kepuasan Kerja; Kinerja;	
KEYWORD Transformational Leadership; Reward Management; Millennials; Job Satisfaction; Performance;	ABSTRACT 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. This research uses a quantitative approach with data collection techniques using questionnaires distributed online. The data analysis technique was using 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
CORRESPONDENCE Phone: 081243978808 E-mail: brianandimas@gmail.com	

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 Satisfaction, 7) Transformational leadership style has a significant positive effect on Employee Performance indirectly through Job Satisfaction.

PENDAHULUAN

Daya saing suatu organisasi atau korporasi sangat dipengaruhi oleh kemahiran sumber daya manusianya. Oleh karena itu, upaya peningkatan produktivitas karyawan dianggap sebagai keunggulan kompetitif karena membantu bisnis mencapai tujuan dan mempertahankan kualitas hidup. Kemampuan perusahaan untuk melakukan hal ini bergantung pada kompetensi sumber daya manusia spesifik sehari-hari yang ada dalam organisasinya (Pujanira and Taman, 2017). Tidak hanya Faktor sumber daya manusia yang penting, tetapi terdapat faktor-faktor lainnya yang saling mendukung dan melengkapi.

Pencapaian tujuan perusahaan dan kelangsungan hidupnya sangat bergantung pada kemandirian sumber daya manusianya. Aspek yang dimaksud sangat penting bagi konsep pengelolaan perusahaan dan tidak dapat dipisahkan darinya. Hal ini memungkinkan pihak-pihak terkait untuk menilai tujuan yang dimaksudkan dan sejauh mana tujuan tersebut telah dicapai. Kinerja, sebagai konsekuensi kerja, merupakan pencapaian sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia dalam mendukung tujuan organisasi merupakan langkah penting yang memerlukan pertimbangan matang karena pentingnya aspek SDM dalam meningkatkan keberhasilan operasional. (Kuzairi et al., 2017).

Karyawan di departemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam mendorong promosi dan pertumbuhan perusahaan, melebihi pentingnya aspek lainnya. Pengembangan sumber daya manusia yang strategis dan bertahan lama merupakan kebutuhan yang penting, terutama untuk menyusun strategi masa depan perusahaan. Tugas utama manajer manajemen sumber daya manusia di perusahaan adalah memenuhi

peran ini. Manajer sumber daya manusia bertanggung jawab untuk merumuskan metode inovatif untuk mempertahankan produktivitas karyawan yang optimal dan meningkatkan kapasitas mereka untuk memberikan kontribusi sebesar mungkin kepada perusahaan. (Liana, 2020).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu cara dan upaya yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas individu, khususnya pegawai atau pekerja. Peningkatan sumber daya manusia dapat memberikan peningkatan kinerja dan outcome organisasi, sehingga menumbuhkan tenaga kerja yang bercirikan disiplin dan etos kerja yang kuat (Wi, Madya - Bkpsdm dan Karawang, 2021). Upaya-upaya ini juga memerlukan keterlibatan yang signifikan dari pimpinan organisasi. Untuk meningkatkan kapasitas kerja seseorang, penting untuk mencermati aspek-aspek yang mempengaruhi pencapaiannya. Elemen-elemen ini mencakup tingkat motivasi individu, yang bila dipupuk secara efektif oleh perusahaan, dapat menghasilkan kinerja optimal. (Syaipudin and Awwalin, 2023).

Manajemen didalam sebuah perusahaan akan memaksimalkan kinerja karyawannya, salah satu jenis sistem pendukung yang dapat digunakan untuk memaksimalkan kinerja karyawan di suatu perusahaan adalah dengan menerapkan sistem reward. Sistem reward harus diterapkan agar karyawan mampu menyelesaikan tugas dan meningkatkan kemampuannya semaksimal mungkin. Hal ini perlu dilakukan perusahaan dalam mengelola jumlah pekerjaan karyawan sehingga selalu berada pada tingkat yang tinggi (optimal) sesuai dengan kemampuan masing-masing individu. Dengan menerapkan sistem reward yang tepat waktu, kami dapat meningkatkan kinerja karyawan dan, sebagai hasilnya, kinerja perusahaan secara keseluruhan (Chrysty Wuysang et al., 2019).

Kajian penelitian ini dilaksanakan pada Bank BTN, perusahaan berupaya melakukan konsep manajerial yang maksimal serta faktor lainnya adalah sistem reward atau reward. Konsep manajerial, dimana menitikberatkan pada gaya kepemimpinan yang baik juga diperlukan untuk memastikan pekerjaan karyawan terorganisir dengan baik. Gaya kepemimpinan mengacu pada pola perilaku yang ditetapkan yang diambil seseorang untuk memberikan pengaruh terhadap tindakan dan keputusan orang lain. Pemimpin harus menggunakan pendekatan kepemimpinan visioner untuk mengawasi bawahannya secara efektif, karena efektivitas seorang pemimpin akan berdampak signifikan terhadap kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya (Kuzairi et al., 2017). Gaya

kepemimpinan yang efektif memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memberi insentif kepada individu untuk bekerja secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi (Tambrin, 2019). Kinerja orang-orang di tempat kerja berdampak langsung pada kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para eksekutif perusahaan.

Konsep kedua adalah reward, Bank BTN meyakini karena retensi pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam setiap bisnis, maka faktor ini harus segera diatasi. Reward adalah metode pemberian kompensasi kepada pekerja yang didasarkan pada kinerja mereka dan nilai yang mereka berikan kepada perusahaan (Soputan, G. and Runtuwarouw, 2020). Segala keuntungan yang diberikan kepada pekerja sebagai imbalan atas usaha mereka atas nama perusahaan secara kolektif dikenal sebagai imbalan. Peran hadiah yang cukup baik untuk membentuk karyawan potensial (Syaipudin, 2023). Pentingnya insentif bagi karyawan dalam meningkatkan produktivitas, disisi yang lain juga tidak bisa dilebih-lebihkan. Imbalan sebagai balas jasa atau sebagai penghargaan pada sistem bisnis berkaitan dengan manajemen waktu, keuletan, dan nasihat yang diberikan kepada mereka kepada perusahaan (Prayitno, Mawung and Syamsudin, 2020).

Kepuasan kerja menjadi penghubung antara reward dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi seorang karyawan terhadap beberapa aspek penting dalam pekerjaannya. Perolehan informasi tersebut dibentuk oleh etos kerja, kedisiplinan, dan kinerja seseorang. Kepuasan kerja diperoleh baik dari aspek internal maupun eksternal pekerjaan seseorang. Jika prestasi kerja seorang karyawan di bawah standar, hal ini akan berdampak langsung pada produksi kredit, yang menyebabkan penurunan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. (Alatani, Tangkudung and Senduk, 2018).

Kinerja karyawan akan terpengaruhi oleh pandangan dasarnya, Ketika keinginan dan kenyataan berada dalam keselarasan sempurna, kepuasan adalah hasilnya. Seseorang akan mengalami ketidakpuasan jika harapannya tidak terpenuhi. Pekerja dengan pekerjaan yang mereka sukai lebih banyak berinvestasi pada kesuksesan perusahaannya, memiliki lebih banyak energi untuk bekerja, dan umumnya senang datang bekerja setiap hari. (Suradi, Syarifuddin and Irianto, 2021).

Meningkatkan produktivitas karyawan agar tetap optimal merupakan suatu tugas yang sulit. Karena generasi milenial membawa sudut pandang, pengalaman, tujuan, dan sudut pandang yang unik, hal ini menjadi masalah yang lebih besar ketika terjadi kekacauan dalam manajemen para pekerja ini, yang kini memberikan kontribusi signifikan terhadap organisasi perusahaan yang sudah mapan. Karyawan tidak dapat diatur hanya seperti yang diinginkan perusahaan (Suradi, Syarifuddin and Irianto, 2021). Berdasarkan data laporan tahunan Bank BTN tahun 2018-2022, jumlah karyawan berdasarkan generasi adalah sebagai berikut:

Tabel 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%	11.647	100%	11.224	100%	11.195	100%	11.732	100%

Berdasarkan tabel, kelompok generasi karyawan Y mengalami pertumbuhan tertinggi dalam lima tahun terakhir, dengan pangsa sebesar 65% pada tahun 2022, disusul oleh Generasi Z dengan pangsa sebesar 23% dan Generasi X dengan pangsa sebesar 12%. Selain itu, kelompok karyawan Generasi Y dan Z juga mengalami peningkatan pangsa terhadap total karyawan Bank BTN dari 82% pada tahun 2018 menjadi 88% pada tahun 2022.

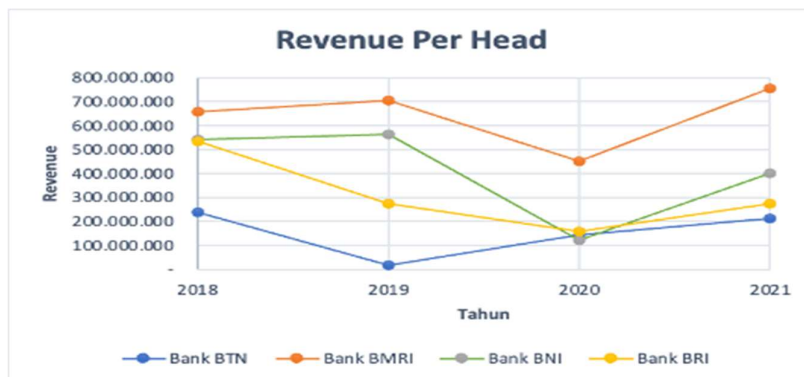
Peningkatan jumlah Generasi Milenial tersebut memerlukan perhatian khusus dari pihak manajemen, yaitu dalam menetapkan strategi perusahaan yang tepat agar karyawan tersebut dapat bekerja pada tingkat yang optimal, karena faktanya Generasi Milenial memiliki karakteristik yang lebih memotivasi tujuan jangka panjang daripada gaji atau hadiah yang diperoleh, milenial cenderung mementingkan diri sendiri daripada kelompok kepentingan. Selain itu, mereka sangat inovatif dan suka bermain teknologi. Persoalan ini, menjadikan sebuah perusahaan harus mampu menyediakan apa yang mereka inginkan untuk generasi berikutnya, sehingga bisa menghindari hal yang membuat terpuruk dan menyerah yang berdampak pada etos bekerja pada tingkat yang idealnya, ini adalah satu-satunya faktor terpenting yang harus diatasi.

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

dikatakan bahwa reward mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Atas dasar tersebut, BTN akan memberikan reward kepada setiap pegawainya, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai hingga mencapai tingkat ideal. Hal ini disebabkan penerimaan meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga menghasilkan output yang lebih tinggi, masalah yang lebih sedikit, dan penjualan yang lebih banyak.

Fenomena yang kini terjadi di Bank BTN adalah penurunan produktivitas karyawan yang disebabkan oleh generasi karyawan, sehingga penting kembali diberlakukan strategi perusahaan untuk menata generasi milenial. Data perbandingan Pendapatan Per Kepala Karyawan Bank BTN dibandingkan dengan 3 (tiga) Bank BUMN lainnya tahun anggaran 2018-2021.

Gambar 1. Perbandingan Pendapatan Per Kepala Karyawan Bank BTN Dibandingkan dengan 3 (Tiga) Bank BUMN Lain Tahun Anggaran 2018-2021



Berdasarkan data tiga tahun sebelumnya, pendapatan per kepala karyawan Bank BTN menempati posisi terendah jika dibandingkan dengan empat (empat) Bank BUMN yaitu Rp. 211 juta per karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Bank BTN belum bekerja secara optimal karena perlunya pengembangan strategi perusahaan.

Adapun yang menjadi penelitian GAP penelitian ini pada pembahasan penelitian yang dilakukan oleh (Kuzairi et al., 2017), (Nuraeni and Habe, 2021), (Fahran, Sadana and Magdalena, 2021), (Milla, Bernhard and Yantje, 2018), (Soputan, G. and Runtuwarouw, 2020), (Prayitno, Mawung and Syamsudin, 2020), (Leitão et al., 2020), (Nafrizal, 2012) dan (Harsan, Ramly and Sufri, 2020) mengemukakan hasil yang berbeda bahwa reward, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan fenomena yang sedang terjadi pada generasi milenial tersebut, dimana karyawan milenial memiliki harapan dan kebutuhan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Gaya kepemimpinan dan cara penghargaan didistribusikan memiliki dampak yang signifikan terhadap seberapa baik kinerja karyawan dan seberapa bahagia mereka dalam pekerjaannya. Di antara bank-bank terbesar di Indonesia, PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Anda akan menemukan tenaga kerja milenial yang cukup besar. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana kebahagiaan kerja generasi milenial mempengaruhi kinerja mereka dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dan manajemen penghargaan. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen dan kompensasi terhadap produktivitas dan kepuasan kerja generasi milenial, studi kasus ini akan fokus pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Tiffin diambil dari buku Moh As'ad (1995) berpendapat bahwa "Perspektif karyawan terhadap pekerjaan mereka, kondisi kerja mereka, dan tingkat kolaborasi yang mereka alami dengan supervisor dan rekan kerja semuanya berperan dalam seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka.". Kemudian Belum diambil dari buku Moh As'ad (1995) berpendapat bahwa "Kepuasan kerja adalah perspektif keseluruhan yang dibentuk oleh beberapa sudut pandang berbeda mengenai aspek-aspek tempat kerja, penyesuaian pribadi seseorang, dan ikatan sosial seseorang di luar pekerjaan"(Sasuwe, Tewal and Uhing, 2018).

Teori diskrepansi yang pertama kali dikemukakan oleh Porter dikenal dengan teori diskrepansi. Untuk mengetahui seberapa puas seorang karyawan dengan pekerjaannya, Porter memperhitungkan harapan dan pengalaman aktual mereka. Kemudian Locked melanjutkan dengan mengatakan bahwa kesenjangan antara harapan karyawan dan kinerja aktual mereka dalam pekerjaan menentukan seberapa terpenuhinya mereka dalam pekerjaan mereka. Individu mungkin mengalami kebosanan ketika tidak ada kesenjangan antara keinginannya dan perasaannya terhadap keadaan sebenarnya. Pemberian waktu libur yang lebih banyak akan meningkatkan kepuasan kerja bagi pekerja yang menikmati

waktu senggangnya saat bekerja, namun tidak akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai lain yang memandang waktu senggangnya tidak menyenangkan (Milla, Belrnhard dan Yantjel, 2018). Misalnya, mereka yang berkepribadian Tipe A atau mereka yang terlalu berdedikasi pada pekerjaan tidak akan merasakan kebahagiaan jika diberi lebih banyak waktu senggang. Jika hasil yang dicapai melebihi hasil yang direncanakan, individu akan mengalami peningkatan rasa kantuk, meskipun terdapat disparitas. Namun, ketika hasilnya jauh dari harapan, kita berbicara tentang kesenjangan negatif, yang mungkin menunjukkan bahwa seorang karyawan tidak puas dengan posisinya saat ini. (Nurjaya, 2020).

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah pendekatan yang mencakup administrasi sumber daya manusia suatu organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pengarahan, dan pengelolaan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa suatu organisasi memiliki karyawan yang kompeten, termotivasi, dan produktif untuk mencapai tujuan dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Manajemen SDM memfasilitasi berbagai aktivitas seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan sumber daya manusia, kompensasi, dan kolaborasi karyawan-organisasi (Boston, 2020).

Selain itu, manajemen SDM berfokus pada pengembangan lingkungan kerja yang inklusif, menumbuhkan budaya organisasi yang positif, dan memastikan kepatuhan terhadap persyaratan undang-undang. Manajemen SDM berperan penting dalam mengoptimalkan kontribusi manusia sebagai aset berharga dalam mencapai kesuksesan organisasi dengan pendekatan yang holistik dan strategis (Liana, 2020).

1. Kinerja

Kinerja suatu perusahaan dapat didefinisikan sebagai sejauh mana rencana, inisiatif, dan kebijakannya telah memberikan kontribusi terhadap realisasi tujuan yang ditetapkan dan realisasi visinya di masa depan. Kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan secara tepat waktu, dengan kemampuan terbaiknya, dan mematuhi segala peraturan yang berlaku itulah yang merupakan

kinerja pegawai, menurut Mangkunegara. (Mangkunegara, 2014). Kinerja mengacu pada kecenderungan seseorang atau kelompok untuk melaksanakan serangkaian tugas dan memenuhinya dengan sungguh-sungguh, sehingga menghasilkan hasil yang diharapkan. Upaya yang dilakukan oleh para eksekutif organisasi untuk menumbuhkan paradigma baru atau meningkatkan kinerja karyawan dikenal dengan istilah kinerja. Pembinaan kinerja adalah aspek manajemen yang mengharuskan pemimpin berupaya meningkatkan kinerja bawahannya. Karena "manajemen" adalah salah satu elemen program ini, maka semua tugas yang berkaitan dengan manajemen harus dilakukan dalam urutan berikut: penetapan tujuan, perencanaan, pengorganisasian, mobilisasi/pengarahan, dan evaluasi. Cara resmi untuk memulai program ini adalah dengan memutuskan apa yang ingin Anda capai dalam bentuk dan kinerja. (Rosmaladewi, Abduh and Basri, 2020).

2. Reward

Menurut Hasibuan (2010), Reward diberikan kepada pekerja sebagai semacam dorongan, mendorong mereka untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dari kinerja biasanya. Insentif ini berfungsi sebagai mekanisme untuk menjaga prinsip keadilan dalam pencairan remunerasi. Menurut Mangkunegara mengartikan reward sebagai alat motivasi yang memberikan umpan balik dan pengakuan kepada karyawan atas kinerja tinggi dan kontribusinya terhadap organisasi (Mangkunegara, 2014). Reward sangat erat kaitannya dengan kinerja pegawai, seperti yang ditunjukkan oleh Panggabellan yang mendefinisikan reward sebagai kompensasi langsung yang diberikan kepada pekerja ketika kinerjanya melebihi norma yang telah ditentukan. Jika kita berasumsi bahwa penerapan pengerjaan ulang dapat menjadi motivasi bagi pekerja untuk meningkatkan kinerja mereka, maka individu yang menunjukkan tingkat produktivitas lebih tinggi akan diberi imbalan tergantung pada hasil yang mereka capai. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja pekerja dengan menumbuhkan rasa motivasi dan reward. Semakin banyak karyawan yang terlibat dan terdorong dalam pekerjaannya, perusahaan pasti akan mampu memperoleh imbalan yang besar. Pengamatan yang paling nyata adalah produktivitas bisnis meningkat secara signifikan dan mengalami percepatan pertumbuhan di atas ekspektasi. (Gandulng and Suwanto, 2021).

3. Kepemimpinan

Memberikan definisi kepemimpinan yang komprehensif dan disepakati oleh seluruh pemangku kepentingan dalam kehidupan organisasi, termasuk organisasi perusahaan, bukanlah tugas yang mudah. Pemimpin didefinisikan oleh Usman sebagai mereka yang menginspirasi orang lain untuk mengambil tindakan dengan memutuskan apa yang harus mereka lakukan dan mengapa. Orang yang memimpin disebut pemimpin. Ada peran kepemimpinan resmi dan informal. Salah satu definisi kepemimpinan adalah “Mempengaruhi orang lain untuk melakukan perintah Anda sehingga Anda dapat berbuat lebih banyak dengan lebih sedikit pekerjaan adalah suatu seni dan ilmu tersendiri.” (Sudarmanto, 2015). Contoh manajemen adalah kepemimpinan, yang berarti membimbing dan menginspirasi orang-orang di bawah mereka untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka pada tugas-tugas tertentu, dengan tujuan akhir mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan melalui upaya gabungan dari kekuatan setiap orang. (Tambrin, 2019). Kepemimpinan adalah proses dimana seorang pemimpin memberikan pengaruh pada perilaku bawahannya, memotivasi mereka untuk berkolaborasi dan bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mengacu pada kapasitas sel individu untuk memberikan pengaruh pada orang lain, khususnya ketika bawahan cenderung lupa dan siap untuk mematuhi tindakan yang diarahkan oleh kepemimpinan, bahkan jika mereka memiliki keberatan pribadi. (Nuraeni and Habe, 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang dilakukan pada April 2023 hingga Juli 2023, dengan respondennya adalah generasi milenial di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk di seluruh Indonesia. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah seluruh generasi milenial Bank BTN di Indonesia dengan jumlah sebanyak 7.590. Partisipan dalam penelitian ini akan dipilih dengan menggunakan pendekatan non-probability sampling. Mereka harus berusia antara 24 dan 39 tahun, memiliki gelar sarjana atau lebih tinggi sebagai tingkat pendidikan akhir, dan telah bekerja setidaknya selama satu tahun. Penelitian ini terutama menggunakan data yang

dikumpulkan melalui distribusi dan analisis kuesioner. Buku, terbitan berkala, eBook, dan karya terbitan lainnya juga berkontribusi pada data sekunder.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didapatkan melalui proses penyebaran secara online dengan pedoman penilaian skala likert 1-5. Kuesioner terlebih dahulu dilakukan uji validitas untuk mengukur keadaan yang sebenarnya dan uji reliabilitas untuk memberikan hasil yang relatif sama jika digunakan secara berulang (Sugiyono, 2022). Salah satu cara menganalisis data adalah dengan menguji hipotesis mediasi menggunakan metode yang disebut uji Sobel, yang dikembangkan oleh Sobel. Uji sobel dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel menurut Ghozali (2018). (Ghozali, 2019).

HASIL DAN DISKUSI

A. Hasil Analisis Regresi

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan pada penelitian ini diperoleh model persamaan struktural adalah sebagai berikut:

$$Y1 = 1.232 + 0.332X1 - 0.052X2 + 0.453Z1 \text{ Di mana:}$$

X1 : Reward System

X2 : Transformational Leadership

Z1 : Job Satisfaction

Y1 : Employee Performance

Dari persamaan tersebut diperoleh nilai konstanta 1.232 koefisien X1 adalah 0.332, koefisien X2 adalah - 0.052 dan koefisien Z1 adalah 0.453

B. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil uji F pada model analisis regresi diperoleh F hitung = 96,225 dengan nilai Signifikansi = 0,0000 < 0,1. Menunjukkan bahwa model regresi tersebut fit (cocok) untuk digunakan dalam menganalisis pengaruh Reward Management, Transformational Leadership dan Job Satisfaction terhadap Employee Performance.

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh R Square = 0,527. Hal tersebut menunjukkan bahwa 52,7% variasi dari variabel “Employee Performance dipengaruhi oleh Reward

Management, Transformational Leadership dan Job Satisfaction”. Hasil dari pengolahan data, maka kesimpulan hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hipotesis Langsung (Pengaruh Langsung / Direct Effect)

Hipotesis	Hubungan	Koefisien	Nilai Sig.	Kesimpulan
H1	Reward system berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan	0,332	0,000	Hipotesis Diterima
H2	Gaya kepemimpinan transformasional Berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan	-0,052	0,249	Hipotesis Ditolak
H3	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	0,453	0,000	Hipotesis Diterima
H4	Reward system berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	0,384	0,000	Hipotesis Diterima
H5	Gaya kepemimpinan transformasional Berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	0,491	0,000	Hipotesis Diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Sistem Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Karyawan Milenial Bank BTN yang ditunjukkan dengan H1 dengan nilai T hitung sebesar 5,629, koefisien pengaruh sebesar 0,332, dan nilai signifikansi (Sig.) = 0,000 < 0,1.

H2 yaitu variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai milenial Bank BTN. Nilai T hitung sebesar -1,154, koefisien pengaruh sebesar -0,054, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,249 > 0,1.

Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai Karyawan Milenial Bank BTN yang ditunjukkan dengan nilai T hitung sebesar 8,525, koefisien pengaruh sebesar 0,453, dan nilai signifikansi (Sig.) = 0,000 < 0,1.

Dengan nilai T hitung sebesar 5,964 dan koefisien pengaruh sebesar 0,384 maka H4 menunjukkan bahwa variabel Sistem Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Bank BTN. Nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 < 0,1.

H5 didukung oleh data yang menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Milenial Bank BTN, dengan nilai T hitung sebesar 11,535 dan koefisien pengaruh sebesar

0,491. Nilai signifikansi (Sig.) sebesar $0,000 < 0,1$ semakin mendukung kesimpulan tersebut.

Tabel 3. Hipotesis Tidak Langsung (Pengaruh Tidak Langsung / Indirect Effect)

Hipotesis	Hubungan	Pengaruh Tidak Langsung	Z Sobel	P Sobel	Kesimpulan
H6	Reward system berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan millennials Bank BTN melalui variabel kepuasan kerja	0,173952	4,91080354	0,0091	Hipotesis Diterima
H7	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan millennials Bank BTN melalui variabel kepuasan kerja	0,222423	6,84256045	0,000	Hipotesis Diterima

H6 hasil sobel test diketahui Reward System berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance secara tidak langsung melalui Job Satisfaction. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,173952. Diketahui nilai Z Sobel = $4,91080354 > 1,96$ dan nilai P Sobel = $0,00000091 < 0,05$, artinya Job Satisfaction signifikan memediasi hubungan antara Reward System dan Employee Performance.

H7 hasil sobel test diketahui Transformational Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance secara tidak langsung melalui Job Satisfaction. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0.222423. Diketahui nilai Z Sobel = $6,84256045 > 1,96$ dan nilai P Sobel = $0,000000 < 0,05$, artinya Job Satisfaction signifikan memediasi hubungan antara Transformational Leadership dan Employee Performance.

C. Pembahasan

Berdasarkan uraian hasil pengujian hipotesis diatas, berikut merupakan pembahasan hipotesis:

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

Temuan penelitian menunjukkan adanya korelasi langsung antara variabel sistem Reward dengan kinerja pekerja milenial Bank BTN, dan terlihat adanya pengaruh positif. Hal ini terlihat dari T hitung sebesar 5,629 yang menunjukkan koefisien pengaruh variabel Sistem Reward terhadap Tingkat Kinerja Pegawai Milenial Bank BTN adalah sebesar 0,332. Selain itu, nilai signifikansi (Sig.) adalah 0,000 yang kurang dari 0,1. Menurut Sihombing dkk. (2018), penerapan sistem yang kuat dan suportif bagi pekerja milenial di Bank BTN dapat meningkatkan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Melnurlult Pelnellitian Harsan dkk. (2020) Fungsi Reward Cukulp Belsar dalam membina pertumbuhan calon pekerja. Pengembangan insentif karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja dengan memberikan imbalan atau pengakuan atas waktu, tenaga, dan upaya intelektual yang telah didedikasikan individu untuk organisasi. (Harsan, Ramly and Sufri, 2020).

H2: Gaya kepemimpinan transformasional Berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan millennials Bank BTN

Temuan penelitian menunjukkan adanya korelasi yang merugikan antara komponen Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja pekerja milenial Bank BTN. Hasil analisis diperoleh nilai T sebesar -1,154 yang menunjukkan pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Manajemen Kinerja Pegawai Milenial Bank BTN sebesar -0,054. Nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,249 berada di atas ambang batas sebesar 0,1. Terbukti gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Bank BTN tidak memberikan dampak terhadap kemampuan kepemimpinan para pekerja milenial di Bank BTN. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soputan, G., & Runtuwarouw, R. (2020) yang menemukan bahwa “transformational leadership memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan”. Hubungan transformational leadership terhadap kinerja karyawan akan mengarahkan dan mempengaruhi pola kerja karyawan sehingga mereka akan termotivasi dan memanfaatkan sepenuhnya keahliannya dalam pengaturan tim dan juga dalam dirinya sendiri. Salah satu bentuk dari gaya kepemimpinan yaitu transformational leadership yaitu pemimpin menciptakan pengaruh yang kuat pada para karyawan mereka dengan memotivasi, menginspirasi, dan membangun hubungan yang kuat secara individu maupun bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Soputan, G. and Runtuwarouw, 2020).

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan millennials Bank BTN

Berdasarkan temuan penelitian, pekerja milenial di Bank BTN akan lebih produktif ketika kepuasan kerja tinggi. “Nilai signifikansi (Sig.) sebesar $0,000 < 0,1$ dan nilai T hitung sebesar 8,525 menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Karyawan Milenial Bank BTN”. Hal ini didukung oleh temuan Prayitno, J.H., Mawung, A.S., dan Syamsudin, A. (2020) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap karakteristik kinerja di tempat kerja (Prayitno, Mawung dan Syamsudin, 2020). Hubungan antara kepuasan dalam pekerjaan dan produktivitas dalam pekerjaan. Pekerja melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi yang berarti bagi kehidupan mereka. Semangat, disiplin, dan produktivitas akan terpukul ketika pola pikir ini lazim. Pekerja yang melaporkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih berdedikasi pada pekerjaannya, antusias terhadap pekerjaannya, dan produktif secara keseluruhan. (Irwan, A. et al., 2020).

H4: Reward system berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan millennials Bank BTN

Temuan menunjukkan adanya hubungan yang baik antara kepuasan kerja generasi milenial dengan variabel sistem Reward di Bank BTN. Berdasarkan hasil diperoleh nilai T hitung sebesar 5,964, variabel Sistem Reward mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0,384 terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Milenial Bank BTN, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar $0,000 < 0,1$. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian Susvianti, A., Wicaksono, D., & Rohana, N. (2021) yang menemukan adanya korelasi kuat antara manajemen penghargaan yang efektif dengan kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan. Kebahagiaan pekerja berkorelasi kuat dengan manajemen penghargaan yang efektif. (Susvianti, Wicaksono and Rohana, 2020). Hal 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 (Soputan, G. and Runtuwarouw, 2020).

H5: “Gaya kepemimpinan transformasional Berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan millennials Bank BTN”

Temuan menunjukkan adanya hubungan yang baik antara kepuasan kerja generasi milenial dengan variabel sistem Reward di Bank BTN. Hal ini ditunjukkan dengan nilai T hitung sebesar 11,535, koefisien pengaruh variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,491 terhadap kepuasan kerja pegawai milenial Bank BTN, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar $0,000 < 0,1$. Soputan, G., & Runtuwarouw, R. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kebahagiaan dalam pekerjaan, oleh karena itu temuan kami konsisten dengan temuan mereka. (Soputan, G. and Runtuwarouw, 2020). 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.

H6: “Reward system berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan millennials Bank BTN melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening”

Berdasarkan temuan penelitian, Sistem Penghargaan meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung dengan meningkatkan kepuasan kerja. Besaran dampak tidak langsung sebesar 0,173952. Nilai Z Sobel sebesar 4,91080354 lebih dari 1,96, sedangkan nilai P Sobel sebesar 0,00000091 kurang dari 0,05. Temuan penelitian Nafrizal, A. et al. (2012), yang menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif oleh manajemen penghargaan. Selain itu, kebahagiaan kerja memodulasi hubungan antara tinjauan kinerja dan strategi kompensasi. Dengan menggunakan kebahagiaan kerja sebagai mediator, penelitian ini menguji hubungan antara manajemen penghargaan dan kesuksesan perusahaan. Studi mereka, yang dirilis pada tahun 2012, mengamati hubungan antara manajemen insentif sektor perhotelan, kebahagiaan karyawan dalam bekerja, dan kinerja dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif oleh manajemen penghargaan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi hubungan antara tinjauan kinerja dan strategi kompensasi. (Nafrizal, 2012).

H7: “Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan millennials Bank BTN melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening”

Berdasarkan temuan penelitian, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Dampak tidak langsung mempunyai besaran sebesar 0,222423. Fakta bahwa nilai P Sobel adalah $0,000000 < 0,05$ dan nilai Z Sobel adalah $6,84256045 > 1,96$ sudah diketahui. Terdapat korelasi positif langsung antara kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja karyawan, menurut penelitian Leitão, M., Correia, R.J., Teixeira, M.S., & Campos, S. (2022). Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja dalam pekerjaan. Menurut Leitão dkk. (2020), ketika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja sebagai mediator antara kepemimpinan transformatif dan kinerja karyawan. Karyawan melaporkan tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi dalam kehidupan kerja mereka ketika pemimpin mereka mempraktikkan kepemimpinan transformasional (Nafrizal, A. et al., 2012). Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja dalam pekerjaan. Jadi, ketika pemimpin mampu mengubah timnya menjadi lebih hebat, hal ini akan meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. (Nafrizal, 2012).

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa, “1) Ada pengaruh positif antara variabel Reward system terhadap Kinerja Karyawan millennials Bank BTN, 2) Ada pengaruh negatif antara variabel Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan millennials Bank BTN, 3) Ada pengaruh positif antara variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan millennials Bank BTN, 4) Ada pengaruh positif antara variabel Reward system terhadap Kepuasan kerja karyawan millennials Bank BTN, 5) Ada pengaruh positif antara variabel Reward system terhadap Kepuasan kerja karyawan millennials Bank BTN, 6) Reward System berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance secara tidak langsung melalui Job Satisfactio, 7) Gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance secara tidak langsung melalui Job Satisfaction”. Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja dalam pekerjaan. Karyawan lebih banyak berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan menghasilkan hasil yang lebih baik sebagai hasil dari kepemimpinan transformatif yang berhasil. Keterbatasan penelitian ini pada objek kajian yang terbatas pada sebagian kecil sampel, kemudian hanya mengkaji beberapa variabel penelitian saja. Saran guna pengembangan penelitian selanjutnya yaitu bisa menambah jumlah variabel penelitian, hingga memperluas populasi dan sampel penelitian sehingga memberikan kontribusi penelitian yang lebih berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical Mediation Analysis Using the Sobel Test and Hayes SPSS Process Macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42–61.
- Amalia, A. R., Sentosa, E., & Effendi, M. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Direktorat Pelayanan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan. *Ikra-Ith Ekonomika*, 4(3), 281-289.
- Bhatia, A., Mahajan, P., & Chander, S. (2012). Determinants of Profitability of Private Sector Banks in India. *Indian Journal of Accounting*, 42(2).
- Muhammad, B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward Terhadap Motivasi Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada PT. *Jurnal JIBEKA*, 10(1), 34-41.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd Eds). Routledge.
- Franco, M., & Matos, P. G. (2015). Leadership Styles in Smes: A Mixed-Method Approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2). <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0283-2>
- Güngör, P. (2011). The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance with The Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>

- Harsan, A. S. A., Ramly, M., & Sufri, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(4), 134-145.
- Hidayat, S., Lubis, A. R., & Majid, M. S. A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Dunia Barusa Banda Aceh. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 5(1), 84-98.
- Hutahayan, B., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2019). *Praktik Kepemimpinan Transformasional di BUMN (Kajian Empiris Karyawan PT Barata Indonesia (Persero))*. Deepublish.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-657.
- Mukhlisotul, J. (2013). *Pengaruh Pemberian reward Terhadap Kinerja Karyawan dosen pada Fakultas Syari'ah dan Ekonomi Islam IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten*
- Kamal, J. M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, reward, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada Bappeda Kota Mataram). *Jmm Unram-Master of Management Journal*, 6(2).
- Karami, A., Dolatabadi, H. R., & Rajaepour, Dr. S. (2013). Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i9/215>
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69-88.
- Leitão, M., Correia, R. J., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2022). Effects of Leadership and Reward Systems on Employees' Motivation and Job Satisfaction: An Application to The Portuguese Textile Industry. *Journal of Strategy and Management*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0158>

- Mangkunegara, A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM. Bandung*: PT Revika Aditama.
- Mera, G. (2015), “Pengaruh reward Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Perusahaan Air Minum Kabupaten Jepara)”, Abstract research, *Undergraduate thesis*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Diponegoro University. <http://eprints.undip.ac.id/45641/>.
- Nafrizal, A dkk. (2012), “Pengaruh reward, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi polda Aceh”, *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2(1).
- Octaviani, M. W., Miniawati, T., & Saptarini, V. S. V. (2017). Pengaruh reward Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Sumur Batu Cabang Teluk Betung. *VISIONIST*, 6(2).
- Prayitno, J. H., Mawung, A. S., & Syamsudin, A. (2020). Pengaruh Kompetensi, reward dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 1(2), 91-102.
- Rahayu, B., & Ruhamak, M. D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, reward, Remunerasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap). *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 2(1).
- Riana, I. G., Sintaasih, D. K., & Suprpta, M. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4, 44744.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*. Routledge.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee’s performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2). <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>

- Simarmata, N. I. P., Kato, I., Purba, B., Purba, S., Silalahi, M., Raynonto, M. Y., ... & Djufri, I. (2021). *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan. Yayasan Kita Menulis*.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2).
- Soputan, G., & Runtuwarouw, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT Toarco Jaya Tora. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(4).
- Suranta, S. (2002). Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*, 15(2).
- Susvianti, A., Wicaksono, D., & Rohana, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Situasi Krisis Covid-19. *Jurnal Public Relations (J-PR)*, 2(2), 119-126.
- Tampubolon, L. D. (2016). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan reward terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening di bank cimb semarang. *Manajemen Bisnis Kompetensi*.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total Reward System, Job Satisfaction and Employee Productivity on Company Financial Performance: Evidence From Indonesian Generation Z Workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6). <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
- Wardhana, I., & Sasono, A. D. (2015). Pengaruh Motivasi, reward, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telkomsel Grapari Pemuda Surabaya. *E-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*, 1(2), 2442-4315.
- Waridin & Guritno, B. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*, 1(1), 63-74.