

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, IKLIM  
ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN *REWARD*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Empiris pada BPR Kota dan Kabupaten Magelang)

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S-1



Disusun Oleh:  
**Nailul Masaunnisa**  
NIM 15.0102.0224

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2019**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, IKLIM  
ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN *REWARD*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Empiris pada BPR Kota dan Kabupaten Magelang)

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh:  
**Nailul Masaunnisa**  
NIM 15.0102.0224

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2019**

# SKRIPSI

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, IKLIM ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada BPR Kota dan Kabupaten Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

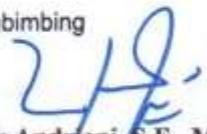
Nailul Masaunnisa

NPM 15.0102.0224

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal 19 Agustus 2019.....

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

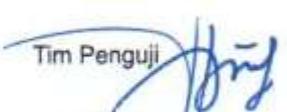
  
Lilik Andriani, S.E., M.Si.

Pembimbing I

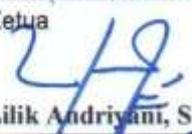
  
Yulinda Devi Pramita, S.E., M.Sc., Ak.

Pembimbing II

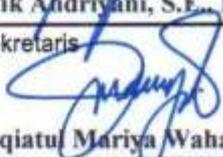
Tim Penguji

  
Siti Noor Khikmah, S.E., M.Si., Ak.

Ketua

  
Lilik Andriani, S.E., M.Si.

Sekretaris

  
Faqiatu Mariya Waharini, S.E., M.Si.

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal, 11 SEP 2019

  
Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nailul Masaunnisa

NIM : 15.0102.0224

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, IKLIM ORGANISASI,  
LINGKUNGAN KERJA, DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

(Studi Empiris pada BPR Kota dan Kabupaten Magelang)

Adalah benar-benar hasil karya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan saya ini buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 1 Agustus 2019

Pembuat pernyataan



Nailul Masaunnisa  
NIM. 15.0102.0224

## RIWAYAT HIDUP

### Data Pribadi

Nama Lengkap : Nailul Masaunnisa  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 3 Februari 1996  
Agama : Islam  
Alamat : Bangsren, Krincing, Secang, Magelang  
E-mail : masaunnisa32@gmail.com

### Pendidikan Formal

2003 – 2009 : SD Negeri Krincing  
2009 – 2012 : SMP Negeri 1 Grabag  
2012 – 2015 : SMA Negeri 1 Grabag  
2015 – 2019 : SI Program Studi Akuntansi Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Muhammadiyah Magelang

### Pengalaman Organisasi

- Anggota OSIS SMP Negeri 1 Grabag periode tahun 2010-2011
- Anggota OSIS SMA Negeri 1 Grabag periode 2012-2013 dan 2013-2014
- Anggota Karang Taruna Bangsren RW 12, Bangsren Kelurahan Krincing

### Pengalaman Kerja

#### - KB. Permata Hati

Periode : September 2015 – Januari 2019  
Status : Pegawai Honorer  
Posisi : Tenaga Kependidikan

Magelang, 1 Agustus 2019  
Peneliti



Nailul Masaunnisa  
NIM. 15.0102.0224

## **MOTTO**

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

(Q.S Al Insiroh: 6-8)

“Barang siapa yang menunjuki kepada kebaikan, maka ia akan mendapatkan pahala seperti pahala orang yang mengerjakannya”

(H.R. Muslim)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai kesanggupannya”

(QS. Al Baqarah : 286)

“Jadikanlah Sabar dan Sholat sebagai penolongmu dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali orang-orang yang khusyu”

(QS. Al-Baqarah : 43)

“Doa adalah senjata mukminin dan merupakan tiang agama serta cahaya langit dan bumi (Al-Mustradak I/492)”

(Ad-Daa'wad Dawaa' – Ibnu Qayyim al Jauziyyah)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, IKLIM ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Empiris pada BPR Kota dan Kabupaten Magelang)

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya tekad, motivasi, semangat, bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Ir. Muh Widodo, M.T, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Ibu Dra. Marlina Kurnia, M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Ibu Nur Laila Yuliani, SE, M.Sc selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Ibu Lilik Andriyani, S.E., M.Si. dan Ibu Yulinda Devi P, SE., M.Sc. Ak selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan ilmu yang berharga.
6. Kedua orang tua dan keluarga yang selalu mendoakan, memberi dukungan dari segi apapun demi kelancaran dan kemudahan penyusunan skripsi ini.

7. Sahabat seperjuangan dari masuk kuliah sampai sekarang (Herlina, Ella, Anif, Susi) yang selalu berbagi semangat dan bahu-membahu untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman yang selalu memberi dukungan dan semangat demi kelancaran penyusunan skripsi ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Magelang, 1 Agustus 2019

Peneliti



Nailul

Masaunnisa

NIM. 15.0102.0224

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
MOTTO .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kontribusi Penelitian .....	9
E. Sistematika Pembahasan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS .....	11
A. Telaah Teori .....	11
1. Teori Atribusi ( <i>Atribution Theory</i> ) .....	11
2. Kinerja Karyawan .....	13
3. Kepemimpinan.....	14
4. Motivasi .....	15
5. Iklim Organisasi.....	16
6. Lingkungan Kerja .....	17
7. <i>Reward</i> .....	18
B. Telaah Penelitian Sebelumnya.....	20
C. Perumusan Hipotesis.....	21
D. Model Penelitian .....	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
A. Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	27
B. Populasi dan Sampel .....	27
C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel .....	28
D. Metode Analisis Data.....	33
E. Pengujian Hipotesis .....	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	40
A. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	40
B. Uji Kualitas Data.....	45
C. Hasil Pengujian Hipotesis .....	49
D. Pembahasan.....	55

BAB V KESIMPULAN .....	62
A. Kesimpulan .....	62
B. Keterbatasan Penelitian.....	62
C. Saran .....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	64
LAMPIRAN.....	67

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Telaah Penelitian Sebelumnya .....	20
Tabel 4. 1 Sampel Penelitian dan Tingkat Pengembalian.....	40
Tabel 4.2 Profil Responden.....	42
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif .....	43
Tabel 4.4 Pengujian Validitas .....	46
Tabel 4.5 <i>Cross Loading</i> .....	46
Tabel 4.6 Pengujian Reliabilitas .....	49
Tabel 4.7 Hasil uji Analisis Linier Berganda.....	49
Tabel 4.8 Koefisien Determinasi.....	51
Tabel 4.9 Uji F .....	51
Tabel 4.10 Uji t .....	53

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian .....	26
Gambar 3.1 Penerimaan Uji F .....	37
Gambar 3.2 Penerimaan Hipotesis positif.....	38
Gambar 3.3 Penerimaan Hipotesis Negatif.....	39
Gambar 4.1 Penerimaan Hipotesis Uji F .....	52
Gambar 4.2 Penerimaan Hipotesis kepemimpinan .....	53
Gambar 4.3 Penerimaan Hipotesis Motivasi.....	54
Gambar 4.4 Penerimaan Hipotesis Iklim Organisasi .....	54
Gambar 4.5 Penerimaan Hipotesis <i>Reward</i> .....	55

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 KUESIONER PENELITIAN .....	68
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah.....	76
Lampiran 3 Tabulasi Data Valid .....	90
Lampiran 4 Statistik Deskriptif.....	102
Lampiran 5 UJI VALIDITAS .....	103
Lampiran 6 Cross Loading.....	114
Lampiran 7 UJI RELIABILITAS .....	116
Lampiran 8 HASIL REGRESI.....	118
Lampiran 9 DAFTAR DISTRIBUSI KUESIONER.....	120
Lampiran 10 BUKTI PENELITIAN.....	121

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, IKLIM ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Empiris pada BPR Kota dan Kabupaten Magelang)

Oleh:

**Nailul Masaunnisa**

15.0102.0224

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi, lingkungan kerja, dan *reward* terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi BPR Kota dan Kabupaten Magelang. Sampel penelitian ini adalah karyawan BPR Kota dan Kabupaten Magelang. Metode pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 62 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi dan *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan iklim organisasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.

***Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja, Reward, Kinerja Karyawan***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya, setiap perusahaan dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang ada di perusahaan tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung pada keandalan dan kemampuan karyawan yang bergabung di dalamnya untuk melaksanakan unit-unit kerja yang ada di perusahaan tersebut. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja (Triastuti, 2018). Kinerja karyawan adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan, tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah (Triastuti, 2018). Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, lingkungan kerja, motivasi, dan *reward*. Di sektor perbankan, persaingan bisnis semakin ketat. Manajemen bank harus mampu memberikan jasa pelayanan yang memuaskan bagi nasabah agar bank dapat mempertahankan eksistensinya dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Efektifitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, serta tercapainya

kepuasan kerja (Mahendra, 2019). Persaingan yang terjadi antar perusahaan pada era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk terus melakukan peningkatan pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari organisasi merupakan hal yang tidak dapat diabaikan. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang baik akan menjadikan organisasi mempunyai kekuatan untuk menghadapi persaingan (Yuniar, Nurtjahjanti, & Rusmawati, 2007). Mengelola sumber daya manusia tidaklah mudah, sebab manusia mempunyai karakteristik yang berbeda.

Hasil wawancara dengan mendatangi kantor BPR secara langsung menghasilkan informasi bahwa dalam kurun waktu tertentu target kinerja yang ditentukan perusahaan tidak selalu menunjukkan hasil yang stabil. Dilihat dari target kinerja bulanan dan tahunan target kinerja sering tidak tercapai. Pengukuran ini dilihat dari beberapa penilaian seperti ketepatan waktu, pencapaian target kerja individu maupun perusahaan, absensi, partisipasi, dan tingkat kesalahan. Informasi ini disampaikan oleh bagian pembukuan

*“permasalahan terkait dengan kinerja karyawan yang sering terjadi biasanya tidak tercapainya target kinerja. Perusahaan memiliki target kerja seperti target harian, target bulanan, maupun tahunan. Yang jadi permasalahan target kinerja ini sering tidak tercapai jadi bila dilihat kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak stabil. Pengukuran kinerja karyawan ini dilihat dari ketepatan waktu, absensi, partisipasi serta tingkat kesalahan”*

Permasalahan yang terjadi dari kinerja memang tidak stabil, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan kurang baik. Melihat dari hasil evaluasi tersebut masih menyisakan permasalahan tentang kinerja di salah satu BPR di Magelang yang kemungkinan juga terjadi pada BPR yang lain. Hal ini memotivasi penelitian dilakukan di BPR.

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Perusahaan bukan hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat. Pengelolaan sumber daya yang dimaksud adalah bahwa pimpinan perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan itu dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan merupakan dimana orang memberi pengaruh besar untuk menggerakkan setiap lingkungannya (organisasi) untuk mencapai tujuan. Menurut Gibson (1997:47), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan yang baik akan memberi target dalam setiap kebijakan, namun selalu memberi buah yang mampu menjadi pemicu yaitu dengan menghargai setiap prestasi kerja yang ada, memberikan seluas-luasnya pengembangan karir terhadap karyawan, sehingga setiap kerja keras yang dilakukan karyawan akan selalu diperhatikan, tidak lupa juga memberikan lingkungan kerja yang baik dan kondusif bagi karyawan agar tetap nyaman saat bekerja (Adinata, 2015).

Iklim organisasi menurut Wirawan (2008:1222) adalah persepsi anggota organisasi (secara individu atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di

lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi juga menggambarkan kondisi sepintas dari suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu (Wirawan, 2008). Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung dan tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku. Iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim organisasi mempengaruhi dengan cara membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan (Andriani, 2006).

Motivasi memiliki keterkaitan atau pengaruh terhadap kinerja. Kinerja dapat di pengaruhi oleh kemampuan karyawan, motivasi karyawan dan lingkungan. Motivasi faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan kinerja (Afrizal, 2015). Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Motivasi juga merupakan proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Karena kinerja anggota organisasi baik individu

maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sehingga motivasi akan mempengaruhi pada kinerja karyawan.

Lingkungan kerja juga memiliki arti penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, karena lingkungan kerja yang dapat memberikan kenyamanan akan mendorong kinerja karyawan. Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor (Widodo, 2010). Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar (Triastuti, 2018).

Memacu semangat kerja karyawan juga diperlukan oleh perusahaan melalui teknik yang tepat, salah satunya melalui *reward*. *Reward* sangat penting dalam memotivasi kinerja karyawan, karena melalui *reward* karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. *Reward* mampu memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja, dan sangat erat hubungannya dengan pemberian motivasi karyawan tak terkecuali pada karyawan yang bergerak pada lembaga perbankan. Persaingan lembaga perbankan semakin hari semakin ketat membuat persaingan semakin tajam sehingga setiap lembaga dituntut untuk memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Febrianti, Musadieg, & Prasetya, 2014). Penelitian sebelumnya tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, iklim

organisasi, lingkungan kerja, dan *reward* terhadap kinerja karyawan menemukan hasil yang beragam. Adinata (2015) yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamziz Bandung menyimpulkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maramis (2013) yang meneliti tentang Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Maramis, 2013). Sehingga, penelitian ini tidak mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adinata, 2015) yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Triastuti (2018) yang meneliti Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya, menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Worthy dalam Famularo (1987) mengemukakan bahwa *organizational performance* atau kinerja organisasi, salah satu yang membentuk kinerja adalah lingkungan dalam organisasi itu sendiri, termasuk didalamnya adalah iklim organisasi

(*climate*) (Andriani, 2006). Febrianti, dkk (2014) meneliti Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja menyimpulkan bahwa *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Adinata (2015) yang meneliti Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMSIZ Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan perbedaan **pertama**, penambahan variabel lingkungan kerja dan iklim organisasi dikarenakan saran dari penelitian terdahulu untuk menambahkan variabel lain dari penelitian yang sudah dilakukan. Penambahan variabel lingkungan kerja serta iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan penelitian Triastuti (2018) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, yang mana jika lingkungan kerja memberikan kenyamanan maka akan mendorong kinerja karyawan. Dan penambahan variabel *reward*, dikarenakan saran dari peneliti terdahulu (Febrianti et al., 2014) untuk melakukan penelitian lanjutan. Sesuai dengan penelitian Febrianti dkk (2014) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya *reward* karyawan

merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat.

**Kedua**, lokasi penelitian dilakukan di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kota dan Kabupaten Magelang, hal ini dipilih berdasarkan domisili asal peneliti, Berdasarkan uraian di atas, maka judul dari penelitian adalah "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja, dan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan".

## **B. Rumusan Masalah**

Bedasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah yaitu:

1. Untuk menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

3. Untuk menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
5. Untuk menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan

#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

- a. Dari hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi peneliti terhadap bukti empiris untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Dari hasil penelitian diharapkan dapat menambah sumber referensi yang dapat dijadikan pembanding bagi penelitian lain yang melakukan penelitian yang berkaitan dengan materi penelitian yang sama.

##### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mendalam bagi peneliti dalam memahami gaya kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi, lingkungan kerja, serta *reward* terhadap kinerja karyawan di BPR Kota dan Kabupaten Magelang dengan mempelajari teorinya dan melakukan kunjungan di lapangan secara langsung.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Bab I Pendahuluan, Bab ini merupakan bagian awal dari penelitian yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis, Bab ini berisi uraian tentang teori-teori yang digunakan sebagai dasar sebagai berikut: Teori Atribusi (*Atribution Theory*), Kinerja Karyawan, Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja, dan *reward*. Serta telaah penelitian sebelumnya, perumusan hipotesis, dan model penelitian.

Bab III, Metode Penelitian, Bab ini berisi uraian tentang jenis dan sumber data, populasi dan sampel, variabel penelitian dan pengukuran variabel, metode analisis data, serta pengujian hipotesis.

Bab IV Hasil Dan Pembahasan, Bab ini berisi uraian tentang analisis data yang diperoleh dari statistik deskriptif variabel penelitian, uji kualitas data, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan.

Bab V Kesimpulan, Bab ini berisi uraian kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Telaah Teori

##### 1. Teori Atribusi (*Attribution Theory*)

Menurut Heider (1958), pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Dalam mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada dibawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan. Perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab-sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins, 1996).

*Disposition attribution* atau penyebab internal mengacu pada aspek perilaku individu, sesuatu yang ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi persepsi diri, kemampuan motivasi. *Situational attribution* atau penyebab eksternal mengacu pada lingkungan yang mempengaruhi perilaku, seperti kondisi sosial, nilai sosial, pandangan masyarakat. Penentu atribusi atau penyebab apakah individu atau situasi dipengaruhi oleh tiga faktor (Robbins, 1996)

- a. Konsensus (*consensus*) adalah perilaku yang ditunjukkan jika semua orang yang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama.

- b. Kekhususan (*distinctiveness*) adalah perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan
- c. Konsistensi (*consistency*) adalah perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

Kejadian-kejadian atau perilaku yang dilakukan oleh setiap karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan cerminan dari lingkungan dan kondisi sosial tempat dia berada, hal ini sesuai karena di dalam teori atribusi dijelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Apabila seorang karyawan melakukan tindakan kejahatan atau tindakan yang merugikan bagi perusahaan maka perusahaan harus dapat cepat mendeteksi penyebab dari tindakan tersebut karena bisa jadi motivasi atau penyebab seseorang melakukan hal merugikan perusahaan itu berasal dari lingkungan, dan nilai sosial dari perusahaan sendiri atau dikarenakan faktor yang ada dari pribadi seseorang.

Dengan adanya teori atribusi diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan kinerja karyawan, karena di dalam teori atribusi sendiri mempelajari tentang perilaku seseorang. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda dalam setiap kejadiannya. Dengan adanya teori atribusi sangat membantu dalam proses peningkatan kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi dengan mempelajari setiap perilaku yang ditimbulkan oleh setiap karyawan.

## 2. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan, kecuali jika keadaan sudah menjadi sangat buruk atau segala sesuatu menjadi serba salah. Kadang beberapa atasan atau manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja yang ada sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyeleksi tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Walsa & Ratnasari, 2016).

Menurut Hasibuan (2005:65) kinerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa

baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Dan kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Hasibuan, 2005).

### **3. Kepemimpinan**

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2004).

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan bagaimana mempengaruhi orang lain, baik individu ataupun masyarakat. Di dalam sebuah tindakan perilakunya dalam sebuah lembaga ataupun organisasi inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut (Adinata, 2015). Inti dari sebuah manajemen adalah pemimpin, artinya pemimpin sangat penting perannya bahkan manajemen tidak akan tercapai tujuannya jika tidak ada pemimpin. Seorang pemimpin adalah seorang yang bisa mengerti setiap peranan bawahannya, iapun mampu mengerti pendapat dari orang lain tanpa harus bertanya terlebih dahulu. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif menjalankan membuat rencana-rencana, mengkoordinasikan melakukan

percobaan-percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan yang baik merupakan tindakan dari pemimpin yang mampu memberi dampak baik dan tujuan dari organisasi tersebut tercapai sesuai yang dicita-citakan. Dalam arti seorang pemimpin mampu memberikan efek kinerja yang baik bagi bawahan atau karyawannya (Adinata, 2015).

#### **4. Motivasi**

Motivasi merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Setiawan, 2015).

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat-tingkat guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Pada dasarnya motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan dapat berupa *material incentive* dan *nonmaterial incentive*. *Material incentive* adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan seperti barang-barang dan uang. Sedangkan *nonmaterial incentive* adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi seperti

penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa (Walsa & Ratnasari, 2016).

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

## **5. Iklim Organisasi**

Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Iklim organisasi mempengaruhi motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan (Davis, 1996). Apabila iklim yang dirasakan menyenangkan maka karyawan akan melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Sedangkan Worthy dalam Famularo (1987) mengemukakan bahwa *organizational performance* atau kinerja organisasi, salah satu yang membentuk kinerja adalah lingkungan dalam organisasi itu sendiri, termasuk didalamnya adalah iklim organisasi (*climate*) (Andriani, 2006)

Iklm organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklm organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya menjadi faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi.

Menurut Wirawan (2008:122), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2008).

## **6. Lingkungan Kerja**

Pada umumnya. Setiap organisai baik yang berskala besar maupun kecil semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi itu berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-perubahan, sehingga organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisai yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami kehancuran apabila organisai tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya.

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan. Lingkungan kerja dalam perusahaan, dapat berupa: Struktur tugas, desain pekerjaan, pola

kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*) (Widodo, 2010). Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktifitas. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan tempat kerjanya untuk melakukan aktifitasnya, maka akan meningkatkan produktifitas dan prestasi kerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2009) bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi, dan masing-masing memiliki karakteristik dan atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi itu berada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi dimana para karyawan bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat bekerja dengan optimal, tenang, dan produktif.

## **7. Reward**

Menurut Nawawi (2005:319), “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek

kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya” (Nawawi, 2005). Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. *Reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward ekstrinsik* dan *reward intrinsik*. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu gaji, tunjangan, bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi (Febrianti *et al.*, 2014).

*Reward* adalah suatu sistem digunakan untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan dan perilaku seseorang agar dapat mempercepat terselesainya pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang, sehingga dapat menyelesaikan tugas sesuai target atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi agar terlaksana dengan baik.

## B. Telaah Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2. 1**  
**Telaah Penelitian Sebelumnya**

No	Tahun dan Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adinata (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMSIZ Bandung	1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2	Triastuti (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya	1. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3	Armiaty & Zakhyadi (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Frontliner (Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin)	1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan motivasi sama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan frontliner
4	Maramis (2013)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado	1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Setiawan (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT Pusri Palembang	1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

**Tabel Lanjutan**  
**Penelitian Sebelumnya**

6	Febrianti dkk (2014)	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja	1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7	Mulyadi (2015)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BJB Syariah Cabang Bogor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

### C. Perumusan Hipotesis

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahanya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2004).

Berdasarkan teori atribusi Heider (1958), teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Dalam mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal

kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang mendorong kinerja karyawan. Pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan terdiri dari kemampuan dalam mengkomunikasikan, mengontrol, mendelegasikan, kemampuan melakukan pendekatan, membangun tim, diskusi dan pertukaran informasi oleh berbagai pihak, baik manajer tingkat bawah hingga manajer tingkat atas. Maka perlu adanya kepemimpinan yang baik sehingga akan memotivasi karyawan untuk melakukan upaya sebaik mungkin dalam segala hal.

Semakin tinggi kepemimpinan seorang pemimpin pada perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan perusahaan. Penelitian Adinata (2015), kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

***H1: kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

## **2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat-tingkat guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Walsa & Ratnasari, 2016).

Berdasarkan teori atribusi Heider (1958), teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Dalam mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal

kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Motivasi merupakan faktor internal yang dapat mendorong kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memberikan pengaruh besar terhadap tujuan organisasi, memiliki semangat dan memacu lebih produktif dalam melakukan tugasnya.

Semakin Tinggi Motivasi yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Adinata (2015), motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setiawan (2015), menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

***H<sub>2</sub>: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.***

### **3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Iklim organisasi menurut Wirawan (2008:122), adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Berdasarkan teori atribusi Heider (1958), teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Dalam mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Iklim organisasi merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Iklim Organisasi yang bagus mampu

menciptakan anggota organisasi untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya sesuai dengan tujuan organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan

Semakin tinggi iklim organisasi yang tercipta pada perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Penelitian Triastuti (2018) Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

***H3 : Iklim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

#### **4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di perusahaan. Lingkungan kerja perusahaan, dapat berupa: Struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*) (Widodo, 2010).

Berdasarkan teori atribusi Heider (1958), teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Dalam mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan tempat kerjanya

untuk melakukan aktifitasnya, maka akan meningkatkan produktifitas dan prestasi kerja karyawan.

Semakin bagus lingkungan kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin bagus. Penelitian Triastuti (2018), terdapat pengaruh positif antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

***H4: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan***

## **5. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan**

Nawawi (2005:319), *reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.

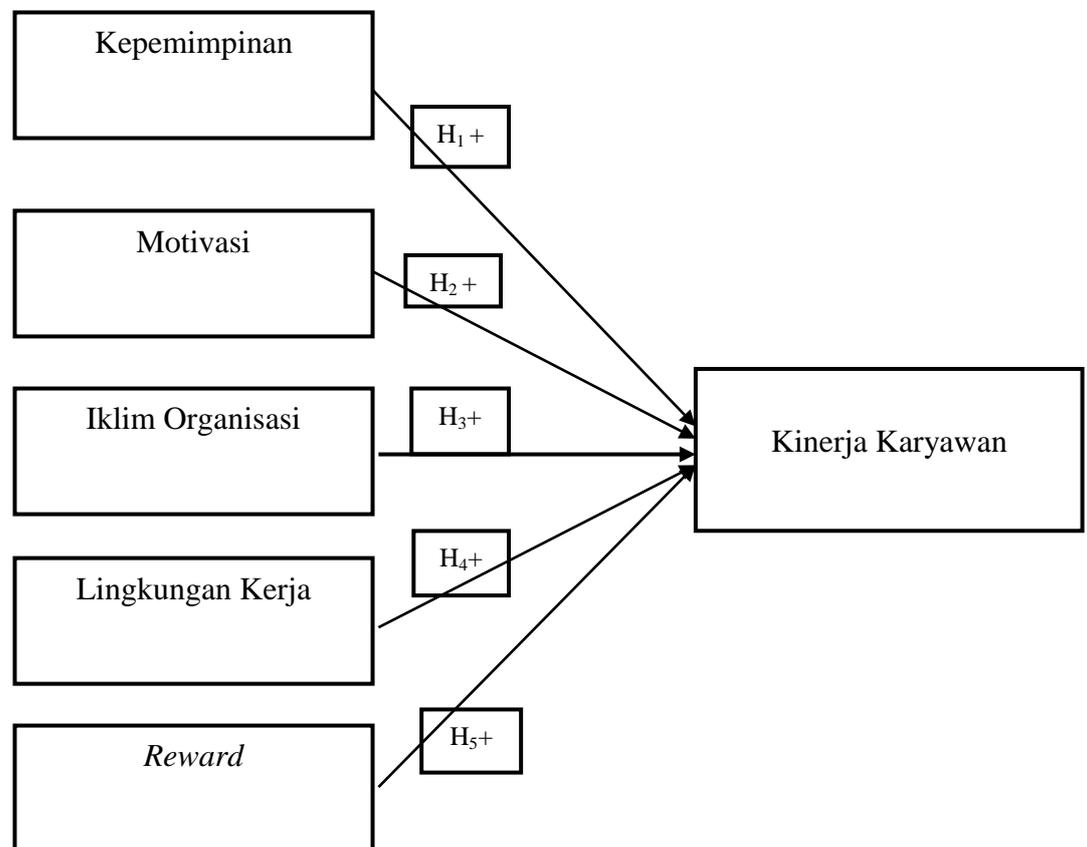
Berdasarkan teori atribusi Heider (1958) teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Dalam mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). *Reward* merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan *reward* dapat berupa, bonus, gaji lemburan dan hadiah. *Reward* dimunculkan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, karyawan akan lebih bekerja maksimal.

Semakin tinggi *reward* yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan dan semakin rendah *reward* yang diberikan oleh

perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin rendah. Berdasarkan penelitian (Febrianti *et al.*, 2014) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari reward terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis yang bisa diajukan dalam penelitian ini:

*H5 : Reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

#### D. Model Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian penelitian ini adalah kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data tersebut didapat dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para karyawan BPR Kota dan Kabupaten Magelang dengan daftar pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden.

#### **B. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:90:91). Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang ada di Kota dan Kabupaten Magelang.

##### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012:90:91). Sampel pada penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang ada di Kota dan Kabupaten Magelang. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Seluruh karyawan bagian akuntansi yang bekerja pada kantor BPR Kota dan Kabupaten Magelang.
- b. Karyawan bagian akuntansi yang sudah bekerja minimal 1 tahun dengan pertimbangan bahwa 1 tahun adalah waktu yang cukup bagi karyawan untuk menilai kinerjanya.

### **C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel**

#### **1. Variabel Dependen**

Menurut Sugiyono (2014; 38) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2014). Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi timbulnya variabel dependen (terikat) dan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan.

Sidanti (2015) kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja suatu karyawan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup suatu organisasi. Instrumen variabel kinerja karyawan terdiri dari indikator (Suwondo dan Susanto, 2015):

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

- b. Kualitas, tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas
- c. Tingkat inisiatif karyawan
- d. Kemampuan karyawan dalam bekerja sama

Indikator-indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin, yaitu:

- 1. Sangat tidak setuju (STS)
- 2. Tidak setuju (TS)
- 3. Netral (N)
- 4. Setuju (S)
- 5. Sangat setuju (SS)

## **2. Variabel *Independen***

### **a. Kepemimpinan**

Variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas (*independen*) adalah proses mempengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut (Adinata, 2015). Inti dari manajemen adalah pemimpin, artinya pemimpin sangat penting peranannya bahkan sebuah manajemen tidak akan tercapai tujuannya jika tidak ada pemimpin. Instrumen variabel kepemimpinan terdiri dari indikator (Adam, 2009):

- a. Ada hubungan baik antara pimpinan dan karyawan
- b. Pimpinan memberi kebebasan kepada karyawan untuk berpendapat

- c. Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik
- d. Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif
- e. Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan

Indikator-indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

#### b. Motivasi

Motif merupakan daya penggerak dari dalam untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan (Adinata, 2015). Menurut Mulyasa (2003:112) motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Berawal dari kata motif tersebut, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif pada saat-saat tertentu. Terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan yang mendesak. Instrumen variabel motivasi terdiri dari 10 pernyataan dengan indikator (Prasetyanti, 2016):

- a. Berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerja
- b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan
- c. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif

Indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

#### c. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan kerja yang dirasakan anggota-anggotanya dan mempengaruhi sikap dan perilaku

mereka dalam bekerja. Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung dan tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku. Iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim organisasi mempengaruhi dengan cara membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan (Andriani, 2006). Instrumen variabel iklim organisasi terdiri dari (Monika, 2016) :

- a. Tempat kerja dalam keadaan baik
- b. Perlengkapan kerja dalam keadaan baik
- c. Komunikasi menyenangkan
- d. Atasan dapat memimpin dengan baik
- e. Hubungan antar karyawan terjalin dengan baik
- f. Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan
- g. Tujuan dan target perusahaan jelas
- h. Karyawan mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawabnya
- i. Standar dan prosedur kerja yang ditetapkan mudah dimengerti
- j. Pengelolaan konflik yang terjadi selama ini berjalan dengan baik
- k. Karyawan dapat bekerja dengan semangat
- l. Karyawan memiliki komitmen dan nilai-nilai moral yang mendukung pekerjaan
- m. Penegakan pelaksanaan peraturan berjalan dengan baik

Indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

d. Lingkungan

Lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman, sedangkan lingkungan kerja yang kurang baik menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Indikator-indikator dari variabel lingkungan kerja terdiri dari (Suwondo dan Susanto, 2015):

- a. Suhu udara di tempat kerja
- b. Tata ruang kerja di tempat kerja
- c. Sirkulasi udara di tempat kerja
- d. Tingkat pencahayaan di tempat kerja
- e. Hubungan antar karyawan di tempat kerja
- f. Hubungan karyawan dengan pemimpin di tempat kerja

Indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

e. *Reward*

Menurut Nawawi (2005:319), “reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Instrumen variabel *reward* terdiri dari indikator (Prasetyani, 2016):

- a. Upah dan gaji
- b. Imbalan

- c. Tunjangan
- d. Bonus
- e. Komisi
- f. Jaminan sosial

Indikator tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

## **D. Metode Analisis Data**

### **1. Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan sebagai teknik analisis dengan tujuan untuk menjelaskan atau memberikan gambaran jumlah kuesioner yang kembali dan perbandingan dengan kuesioner yang dikirim dengan menyajikan tabel yang berisi nilai maksimal, minimal, mean dan standar deviasi yang diperoleh dari hasil jawaban responden yang diterima. Selain itu juga memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian, seperti jenis kelamin, umur, jenjang pendidikan, tingkat jabatan, dan lama masa kerja (Ghozali, 2018). Statistik deskriptif meliputi nilai rata-rata (*mean*), *standar deviasi*, *varian*, *minimum*, *maksimum*, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewnes* (kemencengan distribusi). Analisis dalam penelitian ini memberikan gambaran secara terperinci atau kejelasan tentang kinerja BPR.

### **2. Uji Validitas**

Uji validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Menurut Ghozali (2018), uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Dalam menguji

validitas instrumen kuisioner penelitian ini menggunakan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA merupakan salah satu bentuk analisis faktor khususnya dalam penelitian sosial. Tujuan utamanya adalah untuk menguji apakah indikator-indikator yang sudah dikelompokkan berdasarkan variabel latennya konsisten berada dalam konstruksinya atau tidak.

Analisis faktor konfirmatori akan mengelompokkan masing-masing indikator ke dalam beberapa faktor apabila indikator yang digunakan merupakan indikator konstruk, kemudian akan mengelompok menjadi satu dengan faktor loading yang tinggi. Ketika pada pengelompokan terdapat kesulitan dalam menginterpretasikan maka perlu dilakukan rotasi. Alat penting untuk interpretasi faktor adalah *factor rotation*. Rotasi ortogonal melakukan rotasi dengan sudut 90 derajat, sedangkan rotasi yang tidak 90 derajat disebut *oblique rotation*. Rotasi orthogonal dapat berbentuk *quartimax*, *varimax*, *equimax* dan *promax*.

Asumsi yang mendasari dapat tidaknya digunakan analisis faktor adalah data matrik harus memiliki korelasi yang cukup (*sufficient correlation*). Uji *bartlett of sphericity* merupakan uji statistik untuk menentukan ada tidaknya korelasi antar variabel. Semakin besar sampel menyebabkan *bartlett test* semakin sensitif untuk mendeteksi adanya korelasi antara variabel. Alat uji lain yang digunakan untuk mengukur tingkat *interkorelasi* antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah *kaiser meyer olkin measure of sampling adequacy* (KMO NSA). Nilai KMO bervariasi dari 0

sampai dengan 1. Nilai yang dikehendaki harus  $> 0,50$  dan *cross loading*  $>0,50$  untuk dapat dilakukan analisis faktor.

### 3. Uji Reliabilitas

Ghozali (2018), Uji reliabilitas dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian untuk menilai sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan menghitung *croanbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel, instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan handal/reliabel jika memberikan nilai *croanbach's alpha* lebih dari 0,70.

### 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*) dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi lingkungan kerja dan *reward* terhadap kinerja karyawan. Adapun model persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$KK = a + b_1KP + b_2MTV + b_3IO + b_4LK + B_5R + e$$

dimana:

KK = Kinerja Karyawan

KP = Kepemimpinan

MTV = Motivasi

IO = Iklim Organisasi

LK = Lingkungan Kerja

R = *Reward*

$b_1 - b_5$  = Koefisien untuk masing-masing variabel  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$

## E. Pengujian Hipotesis

### 1. Uji $R^2$ (koefisien determinasi)

Koefisien determinasi  $R^2$  untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model penelitian dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2018). Nilai koefisien determinasi  $R^2$  adalah antara nol sampai 1. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai  $R^2$  mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model (Ghozali, 2018). Oleh karena itu penelitian ini menggunakan *adjusted*  $R^2$  berkisar antara 0 dan 1. Jika nilai *adjusted*  $R^2$  semakin mendekati 1 maka semakin baik kemampuan model.

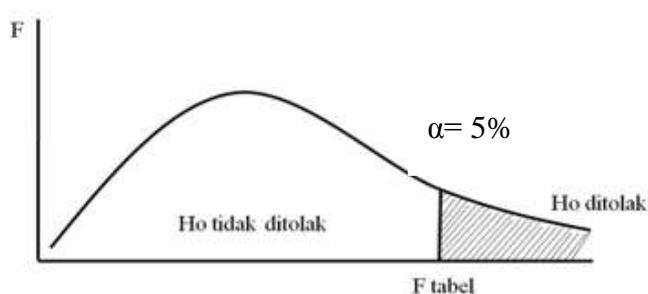
### 2. Uji F (*goodness of fit test*)

Uji statistik f pada dasarnya digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual (*goodness of fit*). Uji f menguji apakah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan

telah fit atau tidak (Ghozali, 2018). Ketentuan menilai hasil hipotesis uji f adalah berupa level signifikansi 5% dengan derajat kebebasan pembilang  $df = k$  dan derajat kebebasan penyebut ( $df = n-k-1$ ) dimana  $k$  adalah jumlah variabel bebas. pengujian dilakukan dengan membandingkan kriteria:

- a. Jika  $f_{hitung} > f_{tabel}$ , atau  $p\ value < \alpha = 0,05$  maka model yang digunakan dalam penelitian bagus (*fit*).
- b. Jika  $f_{hitung} < f_{tabel}$ , atau  $p\ value > \alpha = 0,05$  maka model yang digunakan dalam penelitian tidak bagus (*tidak fit*).

Perbandingan nilai kritis yang diperoleh ini selanjutnya akan dikonfersikan dengan nilai tabel sesuai dengan ketentuan dalam.



**Gambar 3. 1**  
**Penerimaan Uji F**

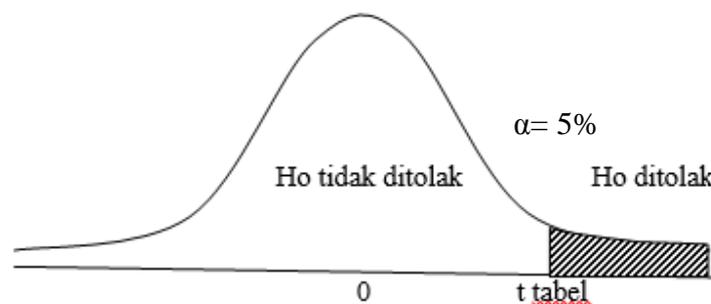
### 3. Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji t digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t hitung masing-masing koefisien regresi dengan t tabel (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Ketentuan menilai hasil hipotesis uji t

adalah digunakan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan  $df = n-1$  (Ghozali, 2018)

a. Hipotesis Positif

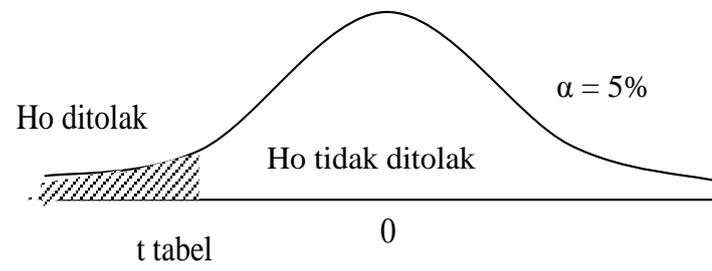
- 1) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau  $p\ value < \alpha = 0,05$  maka  $h_0$  ditolak dan  $h_a$  diterima berarti variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , atau  $p\ value > \alpha = 0,05$  maka  $h_0$  diterima dan  $h_a$  tidak diterima berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.



**Gambar 3. 2**  
**Penerimaan Hipotesis positif**

b. Hipotesis Negatif

- 1)  $H_0$  ditolak jika  $-t\ hitung < -t\ tabel$  atau  $p\ value < \alpha = 0,05$  artinya terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- 2)  $H_0$  diterima jika  $-t\ hitung > -t\ tabel$  atau  $p\ value > \alpha = 0,05$  artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.



**Gambar 3.3**  
**Penerimaan Hipotesis Negatif**

## BAB V

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi, lingkungan kerja dan *reward*. Sampel yang diambil yaitu BPR Kota dan Kabupaten Magelang, teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan diperoleh 62 kuesioner yang dapat diolah.

Hasil uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPR Kota dan Kabupaten Magelang. Iklim Organisasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan BPR. Motivasi dan *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. *Reward* mampu memberikan dorongan bagi karyawan BPR Kota dan Kabupaten Magelang untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.

#### B. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat menyebabkan penarikan kesimpulan yang kurang sempurna karena sampel yang digunakan hanya di 8 kantor BPR di Kabupaten Magelang dan 3 kantor BPR di Kota Magelang, sehingga penelitian ini belum dapat digeneralisasikan.
2. Penelitian ini memiliki keterbatasan variabel, dimana variabel yang diteliti hanya kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi, lingkungan kerja dan

*reward*. Sedangkan masih ada variabel lain yang perlu ditinjau kembali yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### **C. Saran**

1. Keterbatasan sampel yang digunakan maka penelitian selanjutnya dapat memperluas jumlah sampel dengan cara menambahkan lebih banyak kantor BPR yang berada di Kota dan Kabupaten Magelang agar lebih mudah untuk menggeneralisasikan hasil penelitian dan perlu dilakukan penelitian ulang dengan aspek-aspek yang sama untuk mengetahui konsistensi hasil dari penelitian sebelumnya.
2. Penelitian selanjutnya perlu menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja seperti sistem informasi akuntansi dengan alasan sistem informasi akuntansi merupakan suatu alat yang menggabungkan teknologi dengan informasi yang dirancang untuk membantu serta mengelola serta mengendalikan segala aktivitas organisasi baik keuangan dan kinerja (Dita dan Putra 2016).
3. Penelitian selanjutnya perlu menambahkan variabel yang lebih menekankan spesifikasi akuntansi

## DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, W. S. U. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kjks Bmt Tamzis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 136–157.
- Afrizal, A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan. *Jesi (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 5(2), 151. [https://doi.org/10.21927/Jesi.2015.5\(2\).151-170](https://doi.org/10.21927/Jesi.2015.5(2).151-170)
- Agung, Dwi Nugroho. 2013. "Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar". **Jurnal Economia**. Vol. 9. No. 2. Oktober 2013. Hal 191-200. Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara. Jawa Tengah.
- Andriani, N. (2006). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Merger : Studi Pada Pt . Bank Mandiri Hub . Malang. *Jurnal Infestasi*, 2(1), 49–62.
- Aprilia.D.S 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro*. Semarang
- Armiaty, R., & Ariffin, Z. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Frontliner, (Studi Pada Cabang Bank Kalsel Di Wilayah Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, 2(2), 213–236.
- Davis, N. Dan K. (1996). *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Dita.M.A dan Putra I.W.2016. Pengaruh Penerapan sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Karyawan.Jurnal Universitas Udayana.Bali
- Dwi Saputri. (2015). Pengaruh Sistem Informasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan, Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Kinerja Karyawan.
- Febrianti, S., Musadieg, M. Al, & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt . Panin Bank Tbk . Area Mikro Jombang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 12(1), 1–9.
- Ghozali, Imam. 2018.. "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*".Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. . (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heider, Fritz.1958. *The Psychology Of Interpersonal Relation*. Newyork.Wiley

- humas.magelangkota.go.id. 2019. berita kinerja pegawai BPR Bank Magelang, diakses pada tanggal 4 Agustus 2019.
- I Kadek Mahendra, Dan M. S. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Sistem Reward Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Cv. Wiracana. 4, 395–412.
- Maramis, E. (2013). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero). *Jurnal Emba*, 1(4), 955–964.
- Monika. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Iklim Organisasi Sebagai Intervening Variable. 1(May), 1–177.
- Mulyadi, D., & Syafitri, A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Bjb Syariah Cabang Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 11(2), 33. <https://doi.org/10.33062/Jib.V11i2.265>
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Prasetyanti, I. S. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Taspen (Persero) Surakarta). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rambe.P.A.2018. Pengaruh Karakteristik Pekerjaa, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali Haji*
- Reza, R. A. (2010). Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Robin.S.P.1996. *Perilaku Organisasi Edisi ke 7 (jilid II)*, Jakarta Perhalindo.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Cv. Mandar Maju.
- Setiawan, K. C. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi Pt. Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, 1(2), 43–53.
- Sugiyono. (2014). *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suwondo. Susanto, E. M. (2015). Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirauahaan*, 17, 135–144.

- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga). *Among Makarti*, 3(5), 14–35.
- Triastuti, D. A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bjb Cabang Tasikmalaya. *Journal Of Management*, 2, 151–160.
- Umar, Y. (2006). Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Riau. *Eksekutif*, 3.
- Walsa, E., & Ratnasari, S. L. (2016). Terhadap Kinerja Karyawan Pt Citra Pembina. 13(1), 97–111.
- Wirawan. (2008). *Budaya Dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuniar, I. G. A. A., Nurtjahjanti, H., & Rusmawati, D. (2007). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Resiliensi Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Kantor Pusat Pt. Bpd Bali I Gusti Ayu Agung Yesika Yuniar, Harlina Nurtjahjanti, Diana Rusmawati.
- Yogantara, K. K., Wirakusuma, M. G., Organisasi, K., & Anggaran, P. (2013). Pengaruh komitmen organisasi dan kepemimpinan pada hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja bpr, 2, 261–280.