

**Jurnal Pijar**  
**Studi Manajemen dan Bisnis**

<https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb>

Vol. 3 No. 1, 2024, Hal. 106 - 115

ISSN 2963-0606 (Online)

ISSN 2964-9749 (Print)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN SISTEM *REWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CITRA GARDEN (CIPUTRA GROUP)**

**Rosana Tri Setyo Prasajo<sup>1</sup>, Dian Ekowati<sup>2</sup>, Tri Siwi Agustina<sup>3</sup>**  
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya**

**Abstrak**

Gaya kepemimpinan transformasional dari seorang pemimpin yang rendah, budaya organisasi yang kurang jelas, serta sistem reward yang tidak adil dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut akan berdampak pada pencapaian tujuan dan keberhasilan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh dalam gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan sistem reward terhadap kinerja karyawan di PT. Citra Garden. Sampel terdiri dari 60 karyawan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji normalitas data, uji multikolinieritas, uji heterokedastitas, regresi liner berganda, koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji simultan ( $F$ ) dan uji parsial ( $T$ ). Hasil penelitian yaitu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Citra Garden. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan sistem reward akan meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Sistem Reward, Kinerja Karyawan.

**Abstract**

*Low leadership ability in a transformational leadership style, unclear organizational culture, and a poor reward system can improve employee performance. Weakening employee performance will have an impact on achieving company goals and success. The aim of this research is to find out and analyze the influence of transformational leadership style, organizational culture and reward systems on employee performance at PT. Citra Garden. The sample consists of 60 employees. The research method uses a quantitative approach. The data analysis techniques used are data normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test, multiple linear regression, coefficient of determination ( $R^2$ ), simultaneous test ( $F$ ) and partial test ( $T$ ). The results of this research show that partially and simultaneously, transformational leadership style, organizational culture and reward systems have a positive and significant effect on employee performance at PT. Citra Garden shows that the better the transformational leadership style, organizational culture and reward system will improve employee performance.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Rewards System, Employee Performance.

Alamat Korespondensi  
Universitas Airlangga  
E-mail: rosana.tri.setyo-2023@feb.unair.ac.id

## **Pendahuluan**

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin yang efektif dalam mengkoordinasikan, memotivasi, dan mempengaruhi anggotanya. Pemimpin yang berhasil meningkatkan kinerja pegawai akan berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Aulia, 2016). Untuk mencapai kinerja yang optimal, organisasi harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya adalah pemeliharaan serta peningkatan kompetensi individu. Pemimpin bertanggung jawab dalam memastikan bahwa setiap anggota tim bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, dan keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menjalankan peran tersebut (Alvensson & Einola, 2019).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan cerminan dari tindakan dan pola perilaku yang dapat mempengaruhi perilaku tim kerja. Kepemimpinan yang baik ditandai oleh kemampuan dalam membimbing, mengarahkan, membangun motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif. Dengan kepemimpinan yang efektif, pemimpin mampu membawa tim menuju tujuan yang telah ditetapkan, sesuai dengan visi dan misi yang ada (Utari & Hadi, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada inspirasi dan motivasi anggota tim, menjadi salah satu pendekatan yang dianggap efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan, sistem reward dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku positif dan meningkatkan motivasi karyawan. Reward seperti bonus, promosi, dan penambahan tanggung jawab memberikan pengakuan kepada karyawan berprestasi dan menjadi motivator penting dalam mencapai tujuan organisasi (Pratama & Sukarno, 2021). Sistem reward yang efektif harus dilakukan secara preventif dan konsisten untuk menghindari penyimpangan perilaku dan meningkatkan loyalitas karyawan (Handayani et al., 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem reward terhadap kinerja karyawan di PT. Citra Garden, dengan harapan memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen yang efektif di perusahaan tersebut.

## **Landasan Teori**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Berdasarkan penelitian Nur dan Sjahrudin (2019), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini disebabkan oleh pegawai yang mampu menyelesaikan tugasnya sesuai target. Hasil tersebut didukung dengan observasi lapangan yang dilakukan terhadap kondisi kinerja pegawai. Untuk mendorong atau memotivasi pegawai agar dapat bekerja dengan baik, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi seperti dorongan yang diberikan pimpinan kepada pegawai. Karena keberhasilan suatu organisasi tidak hanya dilihat dari kinerja pegawai yang dihasilkannya saja, namun juga dilihat dari kemampuan pemimpinnya dalam menjalankan tugasnya sebagai atasan. Kepemimpinan transformasional diyakini dapat diarahkan pada kinerja unggul dalam organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan transformasi. Kepemimpinan transformasional berusaha menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong bawahannya untuk menciptakan ide-ide baru dan solusi kreatif atas permasalahan yang mereka hadapi. Perhatian individu yang dilakukan oleh seorang pemimpin transformasional menjadi salah satu alasan pemimpin mempunyai kemampuan membangun kepercayaan dan rasa hormat untuk memotivasi bawahannya agar melebihi harapannya (Candrasekara, 2019).

Berdasarkan penelitian diatas, sehingga didapatkan hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu:

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Budaya Organisasi**

Berdasarkan penelitian Wilianto dan Indriyani (2021), budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagi pengetahuan di perusahaan. Dengan menerapkan berbagi pengetahuan, karyawan mampu mempunyai ide-ide baru yang dapat menghasilkan inovasi dan kreativitas dari hasil pertukaran pengetahuan satu sama lain, sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Jayaweera, 2015). Marta & Wijayanti (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk penilaian yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai suatu organisasi. Sulistiawan et al (2017) membuktikan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi. Lebih lanjut, Surya (2022) dalam penelitiannya menegaskan bahwa budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Indikator yang paling berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah orientasi manajemen perusahaan terhadap hasil dan orang atau individu. Keputusan manajemen yang mengharuskan pegawainya menghasilkan hasil kerja yang berkualitas merupakan budaya unik yang dirasakan oleh pegawai. Selain itu, manajemen perusahaan memberikan hak yang sama kepada seluruh karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi yang dimilikinya. Berdasarkan penelitian diatas, sehingga didapatkan hipotesis kedua pada penelitian ini yaitu:

Hipotesis 2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Sistem Reward**

Sistem reward merupakan elemen yang dapat digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang lebih baik (Indak dkk, 2019). Reward sebagai salah satu motivasi dari kebijakan pimpinan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya posisi atau jabatan-jabatan yang dimiliki seseorang kerap kali mengharapkan upah yang sesuai. Akan tetapi adapula yang beranggapan dengan posisi atau jabatan yang telah dimiliki sudah merasa nyaman dengan kondisi tersebut (Jayanti & Wati, 2019). Pada penelitian Indah dkk (2019), menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan sistem penghargaan (reward) terhadap kinerja trainee. Hal ini dapat dilihat dimana trainee yang diberikan apresiasi menunjukkan kinerja yang lebih baik dari pada trainee yang tidak diberikan penghargaan (reward). Reward juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Berdasarkan penelitian diatas, sehingga didapatkan hipotesis ketiga pada penelitian ini yaitu:

Hipotesis 3: Sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

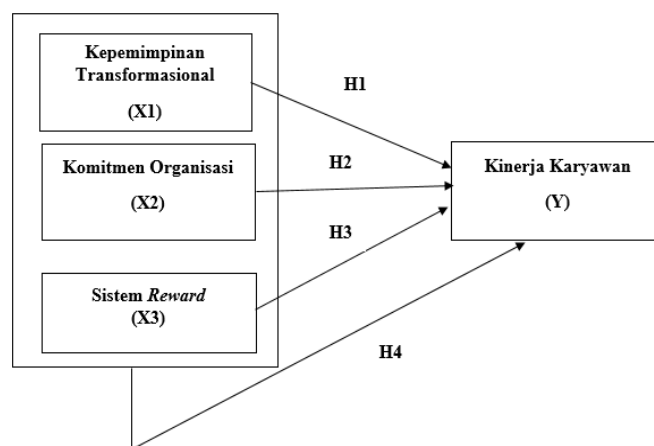
### **Kinerja Organisasi**

Pada penelitian Kurniawan (2018), menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan. Peningkatan kinerja pegawai yang meliputi kualitas dan kuantitas kerja menjadi fokus utama untuk mendukung efisiensi dan

produktivitas perusahaan. Gaya kepemimpinan, sebagai keseluruhan pola tindakan seorang pemimpin, memegang peranan penting dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota timnya. Sistem penghargaan dan budaya organisasi juga diperlukan untuk membentuk perilaku karyawan yang diinginkan. Penghargaan, baik berupa bonus, promosi, atau tanggung jawab tambahan, diberikan kepada pegawai yang berprestasi sebagai bentuk pengakuan dan motivasi.

Adapun, Handayani dkk (2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, reward dan punishment secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya ketiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, sistem penghargaan dan hukuman mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai yang akan mendorong pegawai untuk lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin perusahaan mampu memberikan reward kepada karyawan maka karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian diatas, sehingga didapatkan hipotesis keempat pada penelitian ini yaitu:

Hipotesis 4: Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## Metode

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Citra Garden (Ciputra Group) yang terletak di Malang, Jawa Timur. Populasi yang digunakan yaitu karyawan yang bekerja di PT. Citra Garden. Pada penelitian ini metode yang dipilih yaitu analisis kuantitatif dengan metode survei, dimana pengumpulan data menggunakan kuesioner lalu diberikan kepada responden secara langsung. Pengukuran variabel dalam kuisisioner menggunakan skala *Likert* 1-5, untuk masing-masing *item* pernyataan dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sangat setuju. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling* dengan kriteria yaitu karyawan yang sudah berpengalaman kerja minimal 1 tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Hair et al (1988), dimana jumlah sampel yang diambil minimal 5 kali dari jumlah indicator dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan 12 indikator berupa item-item pernyataan dalam kuesioner, jumlah sampel minimal yang diambil adalah  $12 \times 5 = 60$ . Sehingga jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 60 orang.

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan tiga indikator yang diambil dari teori kepemimpinan Wahyuli (2023). Variabel budaya organisasi diukur dengan

menggunakan tiga indikator yang diambil dari teori budaya organisasi Jayaweera (2015). Variabel sistem reward diukur dengan menggunakan tiga indikator yang diambil dari teori Jayanti & Wati (2019). Variabel kinerja karyawan dengan menggunakan tiga indikator yang diambil dari teori Kurniawan (2018). Teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas data, uji multikolinieritas, uji heterokedasitas, regresi linier berganda, koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), uji simultan (F) dan uji parsial (T). Metode regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional (X1), budaya organisasi (X2), sistem reward (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Selain itu juga dilakukan uji validitas dan uji reabilitas untuk mengetahui apakah kuesioner layak atau tidak layak untuk dijadikan instrumen penelitian. Proses pengolahan data pada penelitian ini menggunakan perangkat lunak (SPSS) versi 26. Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 5\%$ . Model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
- X1 = Kepemimpinan Transformasional
- X2 = Budaya Organisasi
- X3 = Sistem Reward
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_1$  = Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional
- $\beta_2$  = Koefisien Regresi Budaya Organisasi
- $\beta_3$  = Koefisien Regresi Sistem Reward
- $\varepsilon$  = Error

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Intrumen	Koefisien Korelasi
Gaya Kepemimpinan Transfromasional (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,859
	X <sub>1.2</sub>	0,962
	X <sub>1.3</sub>	0,930
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,877
	X <sub>2.2</sub>	0,828
	X <sub>2.3</sub>	0,778
Sistem Reward (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,769
	X <sub>3.2</sub>	0,865
	X <sub>3.3</sub>	0,805
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,721
	Y2	0,818
	Y3	0,664

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Hasil uji validitas pada gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa ketiga indikator pernyataan memiliki nilai korelasi antara 0,859-0,962. Pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa ketiga indikator pernyataan memiliki nilai korelasi antara 0,778-0,877. Pada variabel sistem reward menunjukkan bahwa ketiga indikator pernyataan memiliki nilai korelasi antara 0,769-0,865. Pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa ketiga indikator pernyataan memiliki nilai korelasi sebesar 0,664-0,818. Keseluruhan nilai r hitung tersebut melebihi nilai r tabel yang dihitung dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 0,254. Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam empat variabel

tersebut telah memenuhi standar validitas yang ditetapkan sehingga dapat dikatakan valid dan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach's	Keterangan
Kepemimpinan	0,793	Reliabel
Trasnfromasional (X <sub>1</sub> )		
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,868	Reliabel
Sistem Reward (X <sub>3</sub> )	0,838	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,832	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan hasil uji reabilitas, didapatkan hasil pada gaya kepemimpinan yaitu 0,793, budaya organisasi yaitu 0,868, sistem reward yaitu 0,838, kinerja karyawan yaitu 0,832. Seluruh hasil reliabilitas pada keempat variabel melebihi standar Cronbach Alpha yang telah ditetapkan yaitu sebesar 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memenuhi syarat reliabilitas sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

**Tabel 3. Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	60
Kolmogorov-Smirnov Z	0,378
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,999

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan hasil uji normalitas Kolmogorov-Sminov, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem reward dan kinerja diperoleh nilai sebesar 0,999. Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > atau lebih besar dari nilai sig. 5 persen (0,05), maka data telah berdistribusi normal. Hasil uji normalitas sesuai dan distribusi dengan normal, karena hasil yang diperoleh lebih besar dari nilai signifikansi.

**Tabel 4. Uji Multikolinearitas**

Model	Colinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan	0,179	5,575
Trasnfromasional (X <sub>1</sub> )		
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,110	9,103
Sistem Reward (X <sub>3</sub> )	0,268	3,726

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dalam model regresi uji multikolinearitas, *Tolerance* > 0,10 atau nilai VIF < 10. Berdasarkan hasil analisis, koefisien *Tolerance* semua variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF < 10. Sehingga emua variabel yang dianalisis tidak ada gejala multikolinear dan dapat digunakan penelitian.

**Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas**

Model	unstandardized Coeficients		unstandardized Coeficients	T	Sig.
	B	Std. eror			
	Beta				
Constant	1,533	0,382		4,536	0,001
Gaya Kepemimpinan	0,123	0,080	0,050	0,165	0,869
Transfromasional (X <sub>1</sub> )					
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	-0,174	0,118	-0,564	-1,467	0,148
Sistem Reward (X <sub>3</sub> )	0,100	0,080	0,307	0,250	0,217

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Pengujian uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Glejser, Jika variabel independen dan nilai residual > 0,05 data dikatakan signifikan atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada hasil uji glejser menunjukkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem reward masing-masing sebesar 0,869; 0,148; 0,271. Hasil semua

variabel melebihi nilai sig. yang ditetapkan yaitu 0,05 yang artinya seluruh variabel tidak ada gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 6. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	unstandardized Coeficients		unstandardized Coeficients	T	Sig.
	B	Std. error			
Constant	4,673	0,438		3,499	0,000
Gaya Kepemimpinan Transfromasional (X <sub>1</sub> )	0,266	0,139	0,388	2.303	0,025
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,115	0,205	0,246	2,522	0,015
Sistem Reward (X <sub>3</sub> )	0,235	0,138	0,383	3,608	0,001

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Persamaan regresi yang menunjukkan hubungan antara variabel-variabel tersebut, yaitu:  $Y = 4,673 + 0,266 X_1 + 0,115 X_2 + 0,235 X_3$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika nilai variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>), dan sistem reward (X<sub>3</sub>) berada pada nol atau dalam kondisi konstan, nilai kinerja (Y) akan memiliki nilai sebesar 4,673.

**Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	0,767	0,588	0,566	1,28376

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan hasil uji R Square, didapatkan nilai sebesar 0,588. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi dan sistem reward memberikan kontribusi sekitar 58,8% terhadap kinerja karyawan dan 41,2% sebagian besar dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang tidak dibahas dan diuji dalam penelitian ini.

**Tabel 8. Hasil Uji T (Parsial)**

Model	unstandardized Coeficients		unstandardized Coeficients	T	Sig.
	B	Std, eror			
Constant	4,673	0,438		3,499	0,000
Gaya Kepemimpinan Transfromasional (X <sub>1</sub> )	0,266	0,139	0,388	2.303	0,025
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,115	0,205	0,246	2,522	0,015
Sistem Reward (X <sub>3</sub> )	0,235	0,138	0,383	3,608	0,001

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan hasil uji T (parsial), signifikansi nilai tabel < 0,05 (dengan menggunakan taraf signifikan atau  $\alpha = 5\%$ ). Dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai sig. sebesar 0,025 yang artinya nilai sig. lebih kecil dari 0,05, sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi memiliki nilai sig. 0,015 yang artinya lebih kecil dari 0,05, sehingga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja terhadap kinerja karyawan. Variabel sistem reward memiliki nilai sig. 0,001 yang artinya lebih kecil dari 0,05, sehingga sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 9. Hasil Uji F (Simultan)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	131,893	3	43,964	26,677	0,000
Regression					
Residual	92,290	56	1,648		
Total	224,183	59			

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Pada pengujian uji F, nilai F hitung > F Tabel (signifikansi  $\alpha = 5\%$ ). Hasil uji F hitung untuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem reward memiliki nilai F hitung sebesar 26,677, sedangkan nilai F tabel sebesar 2,77. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem reward secara bersama-sama atau keseluruhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai F hitung lebih besar dari F Tabel ( $26,677 > 2,77$ ).

## **Pembahasan**

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transfromasional Terhadap Kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis uji T menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,025, nilai sig. t  $0,025 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kinerja karyawan (Y), Sehingga disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kinerja karyawan (Y). Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin perusahaan maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan di PT. Citra Garden. Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian Wahyuli (2023), dimana peneliti menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 73,8%.

### **Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis hubungan antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan (Y) di PT. Citra Garden, hasil uji T menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,015, nilai sig. t  $0,015 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) dan kinerja karyawan (Y), karena nilai signifikansinya dibawah tingkat signifikansi yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu 0,05. Oleh karena itu, dengan dasar hasil uji T ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan (Y). Artinya semakin baik budaya organisasi di perusahaan maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan di PT. Citra Garden. Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian Rijanto dan Mukaram (2018), dalam penelitiannya menyatakan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan variabel kinerja pegawai. Kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mencapai 26,3% dibandingkan faktor lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

### **Hubungan sistem reward Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis hubungan antara variabel sistem reward ( $X_3$ ) dan kinerja karyawan (Y) di PT. Citra Garden, hasil uji T menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001, nilai sig. t  $0,001 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara variabel sistem reward ( $X_3$ ) dan kinerja karyawan (Y), karena nilai signifikansinya dibawah tingkat signifikansi yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu 0,05. Oleh karena itu, berdasarkan hasil uji T hasil uji T ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel sistem reward ( $X_3$ ) dan kinerja karyawan (Y). Artinya semakin tinggi sistem reward di perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan di PT. Citra Garden. Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian Fajri dan Rohman (2019), yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik perusahaan menciptakan sistem reward atau penghargaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan sistem reward terhadap kinerja karyawan. Artinya gaji,

bonus, perhatian dan pujian merupakan alat yang dapat digunakan manajer untuk memotivasi karyawannya dengan tujuan agar kinerjanya efektif dan efisien.

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Sistem reward terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji F gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan sistem reward ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) di PT. Citra Garden, dinyatakan terdapat adanya hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara bersama sama atau secara simultan. Hal ini didukung oleh nilai signifikansi F yang diperoleh, yaitu sebesar 26,677, yang jauh lebih besar dari nilai F tabel sebesar 2,77 dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan sistem reward ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) di PT. Citra garden, dinyatakan terdapat adanya hubungan yang signifikan.

Pada penelitian Said dan Baskara (2024), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XX. Jika variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan punishment dimasukkan dalam model regresi berganda, secara bersama-sama akan berpengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan di PT. XX. Hal ini menunjukkan pentingnya terhadap pengelolaan sumber daya manusia, secara sinergis akan mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis keempat dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem reward terhadap kinerja karyawan.

### **Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan sistem reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Citra Garden, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin efektif budaya organisasi, dan semakin adil serta transparan sistem reward, maka kinerja karyawan akan meningkat secara substansial. Oleh karena itu, ketiga faktor ini sangat penting dalam mendorong produktivitas dan kualitas kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Sebagai saran, manajemen PT. Citra Garden sebaiknya lebih berfokus pada kepemimpinan yang mendukung aspirasi dan kebutuhan karyawan, dengan memberikan arahan yang jelas dan mendorong partisipasi aktif mereka. Selain itu, sistem reward perlu diperkuat agar tidak hanya berbasis pada kinerja tetapi juga bersifat motivasional, dengan insentif yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Hal ini diharapkan akan meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar memperluas cakupan variabel dan mempertimbangkan faktor eksternal lainnya yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat memperkaya referensi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem reward terhadap kinerja di berbagai sektor industri.

## Daftar Referensi

- Alvesson, M., & Einola, K. 2019. Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*. 30 (4): 383–395.
- Audia, Allya Nabila dan Silivianita, Anita. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*. 9(2): 144-156.
- Aulia, A. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3): 140-157.
- Fajri, Taufan M dan Rohman, A. 2019. Pengaruh Sistem Reward Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*. 9(2): 145-155.
- Handayani, M., Hidayah, Z., dan Puji, L. E. 2021. Determinasi Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Sosial*, 1(2): 164–175.
- Indah, Putu P A P., Rahmawati., dan Andiani, Nyoman Dini. 2019. Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Trainee Di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali. *JMPP*. 2(1): 41-54.
- Jayanti., Kurnia Tri., Wati., dan Lela Nurlaela. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Manajemen*. 9(1): 71-88.
- Jayaweera, T. 2015. Impact Of Work Environmental Factors On Job Performance, Mediating Role Of Work Motivation: A Study Of Hotel Sector In England. *International Journal Of Business And Management*. 10(3): 271-280.
- Kurniawan, D. P. M. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 19(1): 33–48.
- Marta, J. D., dan Triwijayanti, D. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. X. *BISMA: Bisnis Dan Manajemen*, 8(2): 218–236.
- Nur, Ipda Gusmartia dan Sjahrudin, Herman. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajeme*. 2(1): 47-57.
- Pratama, I. W., dan Sukarno, G. 2021. Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02): 20–32.
- Priyatmo, Cornelius Ludi. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*. 9(1) : 13-21.
- Rijanto, Alfitri dan Mukaram. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*. 4(2): 35-47.
- Said, Umar dan Baskara, Ika. 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Alwatzikhoebillah*. 10(1):140-158.
- Sulistiawan, D., Riadi, S. S., & Maria, S. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *KINERJA*. 14(2): 61–69.
- Surya, J E. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 10(3): 759-768.
- Utari, S., dan Hadi, M. M. 2020. Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1): 991-999
- Wahyuli, Yofitri Heny. 2023. Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*. 18(1): 78-102.
- Wilianto, J. W, dan Indriyani, R. (2021). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Job Performance Melalui Knowledge Sharing Pada Jeffri Daniel Consulting Group. *AGORA*. 9(2): 11-20.