

**HUBUNGAN SISTEM REWARD DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
(Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Gianyar)**

**Ni Made Yudhaningsih¹
Desak Ketut Sintaasih²
I Gede Riana³**

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email : nimadeyudha@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh sistem *reward* dan komitmen organisasional terhadap kinerja dan pengaruh sistem *reward* terhadap komitmen organisasional kepala bagian. Populasi penelitian ini adalah seluruh kepala bagian dana dan kepala bagian kredit pada 28 BPR di Kabupaten Gianyar. Jumlah sampel sebanyak 36 orang ditentukan dengan formula Slovin. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data digunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sistem *reward* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepala bagian, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepala bagian. Implikasi penelitian ini adalah dengan penerapan sistem *reward* yang baik akan mampu meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja kepala bagian. Komitmen organisasional yang kuat juga dapat meningkatkan kinerja kepala bagian.

Kata Kunci : Sistem *Reward*, Komitmen Organisasional, Kinerja.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the effect of the reward system on the performance, effect of organizational commitment on the performance and effect reward system on organizational commitment of the section heads. Population of this research is the head of funds and head of credit at the 28 BPRs in Gianyar. The number of sample used in this study was 36 persons determined by Slovin formula. Data of the research obtained from distribution of questionnaires and interviews. Analysis techniques used was PLS. The results showed that the reward system had a positive and significant impact on organizational commitment. The reward system also had a positive and significant impact on the performance of the section heads. And organizational commitment had a significant and positive effect on performance. The implications of this research were that the application of a good reward system will be able to increase organizational commitment and performance of the section heads. Strong organizational commitment can also improve the performance of the head sections of the BPRs in Gianyar Regency.

Keywords: Reward Systems, Organizational Commitment, Performance

PENDAHULUAN

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah lembaga keuangan bank yang usahanya pokoknya meliputi penghimpunan dan penyaluran dana. Usaha penghimpunan dana mencakup deposito berjangka, tabungan, dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dan penyaluran dana berupa kredit. Keuntungan BPR diperoleh dari *spread effect* yaitu selisih antara bunga yang diperoleh dari kredit yang telah disalurkan dengan biaya untuk dana yang dihimpun. Industri Bank Perkreditan Rakyat (BPR) mengalami perkembangan yang signifikan dari tahun ke tahun dilihat dari pertumbuhan asetnya dan diimbangi juga dengan tingkat kesehatan industri yang secara umum semakin membaik. Jumlah BPR di Bali saat ini adalah 137 unit, yang mana dari jumlah tersebut terbanyak (28 unit) berada di wilayah Kabupaten Gianyar. Perkembangan Asset BPR di Kabupaten Gianyar periode 2013-2014 seperti tersaji pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Perkembangan Jumlah Asset BPR Kabupaten Gianyar (2013-2014)

Tahun	Bulan	Jumlah Asset (Rp)	Persentase peningkatan
2013	Agustus	1.231.467.053.000	-
	September	1.250.624.708.000	1,6%
	Oktober	1.266.345.126.000	1,3%
	November	1.282.797.521.000	1,3%
	Desember	1.319.169.312.000	2,8%
2014	Januari	1.322.810.962.000	0,3%

Sumber: <http://www.ojk.go.id>

Dengan semakin berkembangnya industri perbankan, khususnya BPR, intensitas persaingan usaha juga semakin meningkat. Dalam menghadapi persaingan tersebut, setiap BPR perlu didukung dengan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kinerja optimal serta memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Menurut Hardjanto (2010), sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, mengalokasikan sumberdaya finansial, serta merumuskan strategi untuk mencapai tujuan. Departemen pemasaran merupakan ujung tombak dalam mencapai target dan tujuan perusahaan. Demikian pula halnya pada BPR, departemen pemasaran terdiri atas dua bagian yaitu bagian dana dan bagian kredit. Penelitian ini dilakukan dengan responden adalah kepala bagian dana dan kepala bagian kredit pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Gianyar.

Reward merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan perusahaan. Besarnya *reward* menunjukkan ukuran nilai karya yang dikontribusikan seorang kepada perusahaan. Sistem *reward* juga penting bagi perusahaan, karena sistem *reward* menunjukkan upaya organisasi untuk mempertahankan SDM atau dengan kata lain, agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko,2002). Sebagaimana juga menurut Luther (2005), terdapat dua jenis dasar dari metode pemberian gaji untuk kinerja, yakni metode insentif individu dan metode insentif kelompok.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli perilaku membuktikan bahwa faktor utama ketidakpuasan karyawan adalah sistem *reward* yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.. Ketidakpuasan tersebut dapat menimbulkan perilaku negatif terhadap perusahaan yang bisa terlihat dari menurunnya komitmen, dan akhirnya berdampak pada menurunkan kinerja karyawan. Anoki (2010) membuktikan *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya dikemukakan bahwa pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Güngör (2011) juga mengaskan bahwa penerapan manajemen sistem *reward* mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Deparsal (2009), juga membuktikan sistem *reward* memiliki peran dan kontribusi yang signifikan terhadap prestasi karyawan.

Di samping sistem *reward*, komitmen organisasional juga menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian, di mana dapat dibuktikan bahwa komitmen dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja absensi, dan *turn over* karyawan. Di dunia perbankan dewasa ini, perpindahan karyawan dari satu bank ke bank yang lain sangat tinggi, hal mana terjadi karena ketidakpuasan dengan pengembangan karier dan kompensasi yang diterima di perusahaan sebelumnya. Bank sebagai bisnis dengan dasar kepercayaan, oleh karena itu loyalitas seorang karyawan adalah faktor yang sangat penting untuk menyokong agar nasabah juga dapat menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap bank tersebut. Hal penting lainnya,

komitmen karyawan terhadap organisasi juga akan membuat mereka memberi yang terbaik kepada organisasi tempatnya bekerja, rasa loyalitas dan rasa ikut memiliki organisasi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Ada berapa penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini, seperti Luthan *et al.* (2006), dalam penelitiannya pada staf pendukung politeknik institute Virginia, diperoleh hasil bahwa ada hubungan yang positif antara *reward* non financial dengan komitmen organisasional. Selain itu, Yazici, (2008) juga menyebutkan bahwa komitmen organisasional dan sistem *reward* berpengaruh terhadap produktivitas. Komitmen dan sistem *reward* akan mempengaruhi perilaku yang produktif. Dengan sistem *reward* yang baik dan komitmen yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Chen, *et al.* (2006) melakukan penelitian tentang hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja. Hasil studinya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

Dari hasil wawancara dengan enam orang kepala bagian pada tiga BPR di Kabupaten Gianyar juga diperoleh hasil bahwa dua orang dari mereka memiliki intensi untuk keluar, dengan alasan ingin pengembangan karir di perusahaan lain dan empat orang lainnya menyatakan tidak ada keinginan untuk keluar dan siap mentaati semua peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Clarke (2006), telah melakukan penelitian tentang *commitment and network performance di UK health care units*, menghasilkan komitmen organisasional memiliki peran inti terutama dalam menghasilkan kinerja yang baik. Berkaitan dengan pentingnya komitmen dan kinerja

karyawan dalam menghadapi persaingan perbankan terutama industri BPR di Kabupaten Gianyar dan mencermati fenomena dari hasil penelitian pendahuluan, maka menarik untuk dikaji bagaimana sistem *reward* yang tepat untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis hubungan sistem *reward* dengan komitmen organisasional dan pengaruhnya terhadap kinerja kepala bagian pada BPR.

KAJIAN PUSTAKA

Sistem *Reward*

Penelitian tentang sistem *reward* telah banyak dilakukan sebagai upaya sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerja manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi atau *reward* diyakini sebagai salah satu faktor penentu untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Armstrong dan Murlis (2003) menyatakan bahwa, sistem penghargaan merupakan mekanisme, cara atau sistem yang dipakai dalam organisasi untuk merespon kinerja pegawai. Proses imbalan mencakup pengukuran nilai/bobot jabatan, desain dan struktur gaji manajemen, manajemen kinerja, pengkajian berbasis kinerja, kompetensi atau keterampilan, ketentuan tunjangan dan pensiun karyawan serta manajemen prosedur imbalan. Ungkapan oleh Usmara (2002) menjelaskan bahwa, sistem *reward* merupakan suatu rancangan yang dibuat oleh organisasi

dengan tujuan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan mempertahankan karyawan yang berkompeten.

Sedangkan apabila dilihat dari tujuan pemberian *reward* menurut Luthan (2005) Organisasi memberi penghargaan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi. Penghargaan organisasi sejumlah bentuk yang berbeda yang meliputi uang (gaji,bonus,gaji insentif) penghargaan dan benefit.

Jenis sistem *reward* adalah cara yang di gunakan oleh organisasi dalam pemberian *reward* kepada karyawan. Sistem *reward* diberikan kepada karyawan di berbagai golongan dan disesuaikan dengan hasil kerja dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur sistem *reward* yang diterapkan pada BPR di Kabupaten Gianyar ada 3 yang senada dengan pendapat Marihot (2003) yaitu :

- 1) Gaji, balas jasa kerja berupa uang yang diterima berdasarkan periode waktu.
- 2) Insentif, pemberian uang tambahan kepada pegawai yang telah melaksanakan tugas melampaui standar.
- 3) Tunjangan, Pemberian uang untuk menjamin kesejahteraan pegawai.

Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen adalah suatu keadaan seorang individu mendukung organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan (Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima serta menjalankan tujuan-tujuan organisasi dan memilih tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Durkin (1999), berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah perasaan yang kuat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai organisasi tersebut.

Terdapat tiga aspek komitmen yang dinyatakan oleh Mowday dikutip Sopiah (2008) yaitu :

- 1) *Affective commitment*, yaitu adanya keinginan untuk terikat dengan organisasi. Individu tetap berada dalam organisasi karena keinginan sendiri.
- 2) *Continuance commitment*, yaitu komitmen yang didasarkan oleh kebutuhan rasional. Komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, pertimbangan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap atau meninggalkan suatu organisasi.
- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Karyawan memilih menetap karena merasa harus loyal kepada organisasi.

Komitmen organisasional yaitu keadaan psikologi yang menjelaskan hubungan karyawan yang mempengaruhi sikap untuk tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Tiga indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional (Meyer et al, 1990), yaitu:

- 1) Komitmen afektif yaitu melibatkan emosional karyawan kepada organisasi yang ditunjukkan dengan rasa cinta pada organisasi.
- 2) Komitmen kontinyu yaitu persepsi karyawan atas biaya dan resiko apabila karyawan tersebut meninggalkan organisasi saat ini.
- 3) Komitmen normative yaitu sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan kewajiban dan tanggungjawab terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang baik demi pencapaian tujuan organisasi. Beberapa penelitian yang membuktikan ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja adalah hasil penelitian dari Yazici, (2008), Chen, et al. (2006), Clarke (2006), Rebecca (2013), Van Scooter (2000) dan Rashid et al. (2003).

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu syarat untuk tercapainya tujuan organisasi, oleh karena itu perlu diupayakan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Menurut Mangkunegara (2005), kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun

kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robert and John (2002) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Mahsun (2006), kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi yang telah dituangkan pada perencanaan organisasi.

Menurut Bernardin (2003), ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

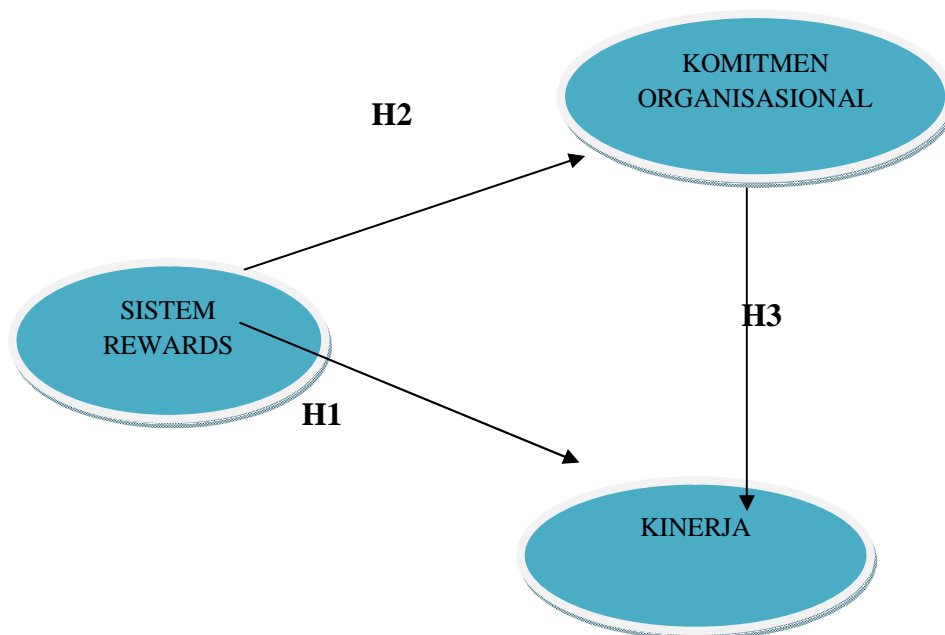
- 1) Kualitas kerja, tingkat sejauh mana hasil pelaksanaan pekerjaan pegawai mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) Kuantitas kerja, menyangkut jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam organisasi.
- 3) Ketepatan waktu, dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 4) Kebutuhan supervisi, sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan pekerjaan tanpa adanya intervensi pengawasan dari atasan atau penyelia.
- 5) Dampak interpersonal, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan yang baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan atasan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya ada beberapa faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sistem reward dan komitmen organisasional. Penelitian (Anoki; 2010, Güngör; 2011, Deparsal; 2009, Perry et al.

(2006) menyatakan bahwa reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian (Luthan, Suzana dan Peterson; 2006, Yazici; 2008, Chen, Silverthorne and Hung; 2006, Clarke; 2006) menyatakan ada pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis

Ungkapan yang sama oleh Robinson (2001) menyatakan bahwa, ketika karyawan merasa usaha atau upaya mereka dihargai, bila perusahaan menerapkan sistem kompensasi yang adil dan memberi kepuasan, hal menunjukkan bahwa organisasi telah mengoptimalkan usaha untuk mendorong karyawan untuk bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan.



Gambar 1. Hipotesis Penelitian

Beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan ada hubungan positif dan signifikan antara sistem *reward* dengan kinerja. Güngör (2011), sistem *reward* adalah fungsi inti dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan sebagai strategi organisasi dalam mencapai tujuan selain itu sistem *reward* juga sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Barber dan Bretz (2000) menyebutkan bahwa sistem *reward* memiliki pengaruh yang besar dalam organisasi dan untuk memotivasi karyawan potensial yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Yang (2008), dalam hasil penelitiannya mengungkapkan organisasi bisa menggunakan bonus dan kontrak kerja untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya.

H1 : Sistem *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepala bagian

Luthan, *et al.* (2006), dalam penelitiannya pada staf pendukung politeknik institute Virginia memperoleh hasil bahwa ada hubungan yang positif antara *reward* non financial dengan komitmen organisasi. Neeru *et al.* (2007) menyebutkan intrinsik dan ekstrinsik *reward* dapat meningkatkan komitmen karyawan baik afektif komitmen, normative dan continuent komitmen. Penelitian ini dilakukan pada karyawan *call center*. Humphrey (2011) dalam penelitian yang dilakukan di Kyambogo *University* dan Makerere *University Business School* menemukan bahwa sistem *reward* memberi korelasi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional antar kelompok pelajar. Donia (2011) sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Menyebutkan bahwa

reward yang berfokus memenuhi kebutuhan pribadi karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasional. Berdasarkan penjelasan tersebut diatas maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Sistem *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Richard M. Steers (Sri Kuntjoro, 2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang baik demi pencapaian tujuan organisasi. Beberapa hasil penelitian sebelumnya diantaranya adalah Clarke (2006) mengemukakan bahwa komitmen memiliki hubungan yang signifikan khusus dengan kinerja. Rebecca (2013) dalam penelitiannya yang dilakukan pada tim pengajar dan tim administrasi salah satu universitas di Manila menyebutkan bahwa komitmen *afektif* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Van Scooter (2000) menyebutkan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama. Rashid *et al.* (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya perusahaan dan komitmen organisasi mempunyai dampak terhadap kinerja. Chen, *et al.* (2006) melakukan penelitian tentang hubungan antara organisasional komitmen dengan kinerja dalam hasil

studinya menyebutkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Komitmen Organisasional memiliki hubungan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel eksogen yaitu sistem *reward* (X) serta variabel endogen yaitu komitmen organisasional (Y_1) dan Kinerja (Y_2). Setiap variabel terdiri dari beberapa indikator dan setiap indikator diterjemahkan dalam butir-butir pertanyaan dalam instrument penelitian.

Populasi, Sampel dan Responden Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah kepala bagian dana dan kepala bagian kredit dari seluruh BPR yang berlokasi di kabupaten Gianyar. Jumlah responden dari setiap BPR adalah 2 orang. Dari jumlah 28 BPR di Gianyar maka jumlah populasinya adalah sejumlah 56 orang. Jumlah sampel sebanyak 36 orang ditentukan dengan formula Slovin.

Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif merupakan data dalam bentuk angka-angka atau yang dapat dihitung secara matematis, seperti jumlah karyawan pada BPR, prosentase insentif, dan rasio pencapaian. Data kualitatif merupakan data yang tidak berupa angka-angka dan tidak dapat dihitung secara matematis, seperti karakteristik responden yang meliputi jenis tunjangan, level jabatan, jenis kelamin, status perkawinan dan tingkat pendidikan sampel penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu berupa data yang dikumpulkan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada kepala bagian dana dan kepala bagian kredit BPR di Kabupaten Gianyar. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai literatur, informasi penunjang lainnya, seperti sekilas gambaran umum perusahaan melalui situs web.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan pedoman wawancara (*interview guide*) yang digunakan untuk mendapatkan data. Suatu instrumen dalam penelitian dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi antara butir dengan skor total dalam instrumen tersebut lebih besar dari 0,300 dengan tingkat kesalahan *Alpha* 0,05. Sedangkan Untuk menguji tingkat reliabilitas, biasanya digunakan *Croanbach's Coeficient Alpha* yang mengindikasikan seberapa jauh item-item dalam penelitian saling berkorelasi positif satu dengan lainnya. Nilai *croanbach's alpha* berkisar antara 0 sampai 1. Semakin dekat *croanbach's alpha*

pada nilai 1.0, maka semakin baik reliabilitas alat ukur tersebut. Uji Reliabilitas terhadap instrumen penelitian ini menggunakan nilai *Alpha Cronbach*, yakni untuk mengetahui *unidimensionalitas* butir-butir pernyataan terhadap variabel laten yang diteliti. Nilai *Alpha Cronbach* dinyatakan reliabel jika nilainya lebih besar atau sama dengan 0,7 (Supriyadi, 2014).

Dari hasil uji validitas instrumen semua instrumen dinyatakan valid karena memenuhi syarat yaitu memiliki koefisien korelasi antara butir dengan skor total dalam instrumen tersebut lebih besar dari 0,300 dengan tingkat kesalahan Alpha 0,05. Begitu pula dengan hasil uji reliabilitas semua instrument dinyatakan reliabel karena dari hasil rekapitulasi uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk setiap variabel lebih besar dari 0,70.

Teknik analisis data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis deskriptif. Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil

Gambaran Umum BPR di Kabupaten Gianyar

Penelitian ini dilakukan di BPR yang berlokasi di Kabupaten Gianyar, Kabupaten Gianyar adalah Kabupaten dengan jumlah BPR terbanyak di Propinsi Bali yaitu sebanyak 28 BPR. Responden penelitian ini adalah kepala bagian dana dan

kepala bagian kredit di setiap BPR tersebut. Berdasarkan UU Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah lembaga keuangan bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dan menyalurkan dana sebagai usaha BPR. Usaha BPR meliputi usaha untuk menghimpun dan menyalurkan dana dengan tujuan mendapatkan keuntungan. Keuntungan BPR diperoleh dari spread effect dan pendapatan bunga. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional, yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum karena BPR dilarang menerima simpanan giro, kegiatan valas, dan perasuransian.

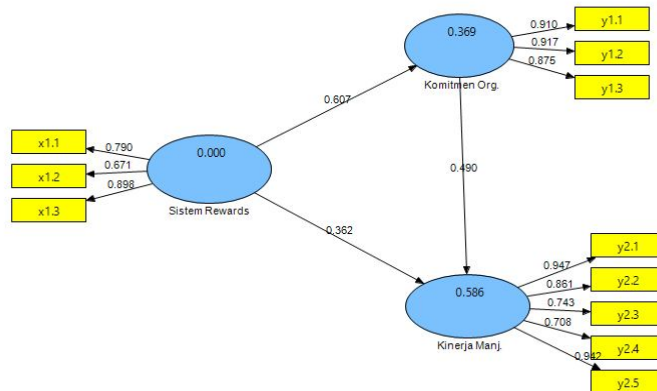
Karakteristik Demografi Responden

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui responden laki-laki berjumlah 16 orang (44,4 persen) dan perempuan berjumlah 20 orang (55,6 persen). Data ini menggambarkan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan dengan responden laki-laki. Ini mengindikasikan pentingnya peran perempuan pada jabatan kepala bagian di BPR Kabupaten Gianyar. Bila dilihat dari usia responden nampak bahwa usia responden yang paling banyak adalah dalam rentangan umur 36 th – 45 th. Hal ini mengindikasikan bahwa para kepala bagian dijabat oleh mereka yang berusia produktif. Bila diperhatikan dari pengalaman kerja ternyata pengalaman kerja kepala bagian sangat bervariasi, 20% pengalaman kerja

kepala bagian adalah di bawah 5 tahun, 22% rentang umur 5-10 tahun, 25% rentang umur 11-15 tahun, 22% rentang umur 16-20 tahun dan 8% rentang umur 21-25 tahun, bahkan ada 3% diatas 25 tahun. Sebanyak 58 % jabatan kepala bagian di tempati oleh kepala bagian yang telah memiliki pengalaman kerja di atas 11 tahun. Ini menunjukkan untuk menduduki jabatan kepala bagian diperlukan pengalaman kerja yang cukup lama agar dapat menguasai dan menjalankan tugas dengan baik. Jenjang pendidikan responden menunjukkan lulusan D1 sejumlah 2 orang (5,6 persen), lulusan D3 sejumlah 1 orang (2,8 persen), lulusan S1 sejumlah 21 orang (58,3 persen), lulusan SMA sejumlah 8 orang (22,2 persen) dan lulusan SMK sejumlah 4 orang (11,1 persen). Pemegang jabatan kepala bagian didominasi oleh kepala bagian dengan jenjang pendidikan S1 yaitu sebanyak 58,6 %. Ini menunjukkan bahwa untuk memegang jabatan kepala bagian selain harus memiliki pengalaman kerja yang cukup juga dibutuhkan tingkat pendidikan sarjana (strata 1).

Analisis Data

Analisis data menggunakan Program *SmartPLS*, dilakukan dua langkah evaluasi model yaitu *outer model* untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator serta evaluasi *inner model* untuk mengetahui ketepatan model langkah terakhir dilakukan pengujian hipotesis. Sebelum melakukan evaluasi tersebut instrumen penelitian (kuesioner) sebagai alat pengumpul data telah dinyatakan valid dan reliabel.



Gambar 2. Model Penelitian

Model pengukuran adalah model refleksif dimana covariance pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi dari konstruk unidimensional yang digambarkan dengan bentuk elips dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. Model ini menghipotesiskan bahwa perubahan pada konstruk laten akan mempengaruhi perubahan pada indikator. Dalam model tersebut terdapat satu variabel eksogen yaitu variabel sistem reward dan dua variabel endogen yaitu komitmen organisasional dan kinerja, ketiga variabel tersebut memiliki indikator masing - masing.

Evaluasi *outer model*

Tiga kriteria didalam penggunaan teknik analisis data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* (Ghozali, 2008). Langkah pertama adalah evaluasi *Convergent validity*, penelitian ini menggunakan batas minimal *loading factor* yaitu sebesar 0,5 dan atau nilai *T-Statistic* di atas 1.96. Hasil pengolahan data sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa indikator gaji, insentif dan tunjangan memiliki *outer loadings* lebih besar dari 0,5 dan nilai T statistik lebih tinggi dari 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator tersebut merupakan indikator yang valid mengukur variabel sistem *reward*. Tunjangan merupakan indikator yang paling kuat merefleksikan sistem *reward* karena memiliki nilai *outer loadings* yang paling besar (0.898). Dalam hal ini tunjangan kesehatan dan tunjangan lauk pauk yang diberikan sudah sesuai dengan jabatan serta tunjangan hari raya yang diberikan sudah layak karena dapat mencukupi kebutuhan keluarga. Variabel komitmen organisasional yang diukur dari tiga indikator yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment* juga memiliki *outer loadings* di atas 0,50 dan nilai T statistik lebih besar dari 1.96. Hal ini dapat diartikan bahwa ketiga indikator tersebut merupakan indikator yang valid mengukur variabel komitmen organisasional. Indikator *Continuance Commitment* memiliki nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,916). Ini mengindikasikan bahwa *Continuance Commitment* adalah indikator yang paling kuat merefleksikan komitmen organisasional. *Continuance Commitment* terlihat dari adanya perasaan takut dan

khawatir meninggalkan organisasi serta memilih bertahan di organisasi karena merupakan kebutuhan.

Tabel 2
Convergen Validiti

Variabel / Indikator	<i>Outer loading</i>	T statistic	Keterangan
A. Sistem Reward			
Gaji	0.789	6.780	Valid
Insentif	0.671	6.888	Valid
Tunjangan	0.898	9.259	Valid
B. Komitmen Organisasional			
<i>Affective Commitment</i>	0.909	17.518	Valid
<i>Continuance Commitment</i>	0.916	17.574	Valid
<i>Normative Commitment</i>	0.875	18.540	Valid
C. Kinerja			
Kualitas Kerja	0.946	19.519	Valid
Kuantitas Kerja	0.860	9.686	Valid
Supervisi	0.743	9.949	Valid
Ketepatan Waktu	0.707	4.492	Valid
Dampak Interpersonal	0.941	16.609	Valid

Sumber : data diolah

Dengan memperhatikan nilai *outer loadings* dari indikator kinerja, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, supervisi, ketepatan waktu dan dampak interpersonal memperlihatkan hasil di atas 0,5 dan nilai statistik lebih tinggi dari 1.96 maka hal ini menunjukkan bahwa kelima indikator diatas merupakan indikator yang valid untuk mengukur kinerja. Indikator kualitas kerja memberikan nilai *outer loadings* yang paling tinggi (0,946). Ini mengindikasikan bahwa indikator kualitas kerja adalah indikator yang paling kuat merefleksikan kinerja. Kualitas kerja yang baik

ditunjukkan dengan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan prosedur, menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian dan selalu berorientasi kepada kualitas hasil pekerjaan.

Tahap kedua dalam evaluasi outer model adalah pengujian *discriminant validity* evaluasi ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* dari setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Apabila akar AVE (\sqrt{AVE}) variabel laten lebih besar dari koefisien korelasi variabel laten maka ini mengindikasikan indikator-indikator variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah ≥ 0.5 .

Tabel 3
Pemeriksaan *Discriminant Validity*

Variabel	AVE	Akar AVE	Korelasi		
			X1	Y1	Y2
Kinerja Manj.	0.715	0.846	1		
Komitmen Org.	0.811	0.900	0.709	1	
Sistem Reward	0.627	0.792	0.659	0.607	1

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3 ketiga variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0.50 dan semua nilai *square root of average variance extracted (\sqrt{AVE})* variabel laten lebih besar dari koefisien korelasi variabel laten sehingga mengindikasikan indikator-indikator variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tahap ketiga adalah pengukuran *Composite reliability*, indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan

derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0.7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

Tabel 4
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Manj.	0.9253
Komitmen Org.	0.9280
Sistem Rewards	0.8325

Sumber : data diolah

Berdasarkan Tabel 4 di atas, tampak nilai *composite reliability* dari tiga variabel laten telah berada di atas 0,70, sehingga dapat disampaikan bahwa blok indikator *reliable* mengukur variabel yang diteliti.

Hasil evaluasi secara keseluruhan, baik *convergent*, *discriminant validity*, *composite reliability* yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

Pengujian *inner model*

Dalam menilai model dengan PLS, dimulai dengan melihat R-squares untuk setiap variabel laten dependen. Hasil pengujian inner model dapat melihat hubungan antar konstruk dengan dengan cara membandingkan nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian (Ghozali, 2008:42).

Tabel 5
Nilai *R-Squares*

Variabel Dependen	<i>R Square</i>
Kinerja Manj.	0.585
Komitmen Org.	0.368

Sumber lampiran 7

Nilai *R-square* variabel Kinerja sebesar 0.585 pada Tabel 5 dapat diinterpretasikan bahwa 58,5% konstruk *Kinerja* dijelaskan oleh variabel sistem *reward* dan komitmen organisasional, sedangkan 41,5% variabel kinerja dijelaskan oleh variabel di luar model. Demikian juga dengan variabel komitmen organisasional 36.8 dijelaskan oleh sistem *reward* sedangkan 63,32% dijelaskan oleh variabel diluar model.

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan *goodness of fit model* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,585) (1 - 0,368) \\
 &= 1 - (0,415) (0,632) \\
 &= 1 - 0,262 \\
 &= 0,74
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan Q^2 , 74 persen menghubungkan variabel kinerja yang dijelaskan oleh variabel sistem *reward* dan komitmen organisasional, sedangkan sisanya 26 persen dijelaskan oleh variabel yang tidak masuk kedalam model.

Pengujian hipotesis

Tabel 6
Result for Inner Loadings

	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	Keterangan
	(O)	(O/STERR)	
Komitmen Org. -> Kinerja Manj.	0.489	5.1393	Signifikan
Sistem Rewards -> Kinerja Manj.	0.362	3.6645	Signifikan
Sistem Rewards -> Komitmen Org.	0.607	9.6297	Signifikan

Sumber : data diolah

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.362 dengan nilai T-statistik sebesar 3.664 ($T\text{-statistic} > 1,96$) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel sistem *reward* terhadap kinerja. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa sistem *reward* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, artinya bahwa semakin tinggi sistem *reward* maka kinerja juga akan meningkat, yang berarti hipotesis 1 diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan ada pengaruh variabel sistem *reward* terhadap komitmen organisasional dengan nilai koefisien jalur sebesar

0.6072 dengan nilai t-statistik sebesar 9.6297 ($T\text{-statistic} > 1,96$) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel sistem *reward* terhadap komitmen organisasional. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa sistem *reward* memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, artinya bahwa semakin baik sistem *reward* maka komitmen organisasional juga akan meningkat, yang berarti hipotesis 2 diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan ada pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.4898 dengan nilai t-statistik sebesar 5.1393 ($T\text{-statistic} > 1,96$) yang menunjukkan ada pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasional terhadap kinerja. Koefisien jalurnya menunjukkan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, artinya bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka kinerja juga akan meningkat, yang berarti hipotesis 3 diterima.

Pembahasan

Pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa sistem *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut dapat diartikan, semakin baik sistem *reward* yang diterapkan maka semakin baik pula kinerja kepala bagian, khususnya kepala bagian dana dan bagian kredit pada BPR. Sistem *reward* dalam hal ini mencakup sistem pemberian gaji, insentif dan tunjangan. Sebagaimana telah diuraikan dalam deskripsi variabel dan melihat hasil *outer loading* indikator

sistem *reward*, nampak bahwa sistem pemberian tunjangan yang mencakup tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya dan tunjangan lauk pauk, merupakan indikator yang paling kuat merefleksikan sistem *reward*. Selain pemberian tunjangan para kepala bagian juga menilai pemberian insentif yang adil dan proporsional adalah hal yang bisa membuat para kepala bagian bisa bekerja dan bersaing dengan sportif. Pemberian insentif sesuai dengan pencapaian target juga dinilai baik ini dapat memacu para kepala bagian untuk bisa bekerja secara maksimal untuk dapat mencapai insentif yang lebih tinggi. Persepsi yang baik juga diberikan pada pemberian insentif sesuai dengan beban kerja sehingga secara keseluruhan pemberian sistem *reward* berupa insentif tergolong baik. Gaji yang adil dipersepsikan paling baik dan diikuti dengan gaji yang sesuai dengan jabatan. Kesesuaian gaji dengan tingkat pendidikan dan kelayakan dipersepsikan paling rendah dibandingkan dengan yang lainnya. Ini mengindikasikan bahwa para kepala bagian merasa gaji yang diterima belum sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki dan belum cukup layak untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Sementara sehubungan dengan kinerja yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, supervisi, ketepatan waktu, dan dampak interpersonal dan terbukti bahwa kualitas kerja merupakan indikator yang paling kuat merefleksikan kinerja kepala bagian. Dengan memperhatikan hal tersebut maka penelitian ini telah membuktikan bahwa dengan penerapan sistem *reward* yang baik terutama pada sistem pemberian tunjangan mampu mendorong kinerja para kepala bagian pada

BPR. Kinerja yang baik terutama ditunjukkan dengan kualitas kerja yang dihasilkan oleh kepala bagian dengan penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur, menyelesaikan pekerjaan dengan teliti serta dalam bekerja selalu berorientasi pada kualitas hasil kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anoki (2010), Yazici, (2008) , GÜNGÖR (2011), Deparsal (2009) dan Perry *et al.* (2006) yang juga membuktikan sistem *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh sistem *reward* terhadap komitmen organisasional

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa sistem *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Semakin baik sistem *reward* semakin tinggi pula komitmen para kepala bagian. Tunjangan merupakan indikator yang paling kuat merefleksikan sistem *reward* yaitu berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya dan lauk pauk. Sementara itu komitmen organisasional yang mencakup *affectif commitmen*, *continuent commitment* dan *normative commitmen*, *continuent commitment* merupakan indikator yang paling kuat merefleksikan komitmen organisasional. *Continuent commitment* ditunjukkan dengan perasaan berat apabila meninggalkan organisasi, merasa khawatir jika berhenti bekerja dan bekerja pada organisasi adalah merupakan kebutuhan. Dengan pemberian tunjangan, kepala bagian merasa diberi perhatian lebih dan kebutuhannya dapat dipenuhi oleh organisasi sehingga hal ini dapat menyebabkan mereka merasa tergantung kepada organisasinya. Rasa keterantungan kepala bagian terhadap

organisasi dapat dilihat dari adanya rasa berat dan khawatir untuk meninggalkan organisasi dan merasa bertahan di organisasi adalah sebuah kebutuhan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Luthan *et al.* (2006), Neeru *et al.* (2007), Humphrey (2011) dan Donia (2011) yang menyebutkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara sistem *reward* dan komitmen organisasional.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja

Dengan mengacu pada hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa komitmen organisasional yang mencakup *affective commitment*, *continuents commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepala bagian. Hasil tersebut dapat diartikan, dengan semakin baik atau semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin baik pula kinerja kepala bagian. Hasil pengujian terbukti bahwa *Continuents commitment* merupakan indikator yang paling kuat merefleksikan komitmen organisasional, yang berarti bahwa adanya rasa ketergantungan dan rasa berat untuk meninggalkan organisasi memacu komitmen kepala bagian untuk bekerja lebih maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, adanya rasa kekeluargaan dan rasa memiliki yang merupakan bagian dari *affektif commitment* juga merupakan indikasi yang kuat meningkatkan komitmen kepala bagian terhadap organisasi. Dengan *continuents commitment* tersebut dapat memacu para kepala bagian untuk meningkatkan kinerja yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, supervisi, ketepatan waktu, dan dampak interpersonal. Kinerja

yang baik terutama ditunjukkan dengan menghasilkan kualitas kerja yang baik melalui penyelesaian pekerjaan sesuai dengan prosedur dan teliti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yazici, (2008), Chen, *et al.* (2006), Clarke (2006), Rebecca (2013), Van Scooter (2000) dan Rashid *et al.* (2003). Hasil penelitian beberapa peneliti tersebut juga membuktikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Simpulan dan Implikasi

Sistem *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin baik sistem *reward* dapat meningkatkan kinerja para kepala bagian. Memberikan tunjangan kesehatan, tunjangan lauk pauk dan tunjangan hari raya kepada karyawan akan merasa lebih terjamin dan aman selain itu dengan memberikan tambahan uang insentif sesuai dengan prestasinya akan dapat memacu untuk meningkatkan kinerja kepala bagian. Sistem *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin baik sistem *reward* semakin tinggi komitmen kepala bagian. Pemberian tunjangan yaitu berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya dan lauk pauk serta pemberian insentif sesuai dengan prestasi dan beban kerja sangat dihargai oleh kepala bagian dana dan kepala bagian kredit. Mereka merasa diberi perhatian oleh organisasi dan merasa ketergantungan terhadap organisasi karena organisasi telah mampu memenuhi kebutuhan kepala bagian sehingga hal ini dapat meningkatkan komitmen kepala bagian terhadap

organisasi. Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasi kinerja kepala bagian bisa meningkat. Rasa ketergantungan yang tinggi terhadap organisasi, rasa bangga kepada organisasi, merasa menjadi bagian keluarga dan rasa memiliki yang tinggi dapat memacu kepala bagian untuk bekerja lebih maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Persepsi pentingnya loyalitas juga menjadi pertimbangan yang kuat bagi kepala bagian para kepala bagian untuk tetap bertahan di satu organisasi dan bekerja maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Implikasi

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah dengan menciptakan sistem *reward* yang baik akan meningkatkan kinerja kepala bagian. Semakin baik sistem *reward* maka kinerja kepala bagian akan meningkat. Dari hasil penelitian ini sistem *reward* yang dinilai baik oleh responden adalah dengan memberikan tunjangan yaitu terutama dengan memberikan tunjangan kesehatan. Komitmen organisasional kepala bagian juga mempengaruhi kinerja, semakin tinggi komitmen kepala bagian maka kinerja kepala bagian akan semakin baik. Sehingga dengan menciptakan sistem *reward* yang baik dan meningkatkan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja kepala bagian yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan semakin meningkat.

Implikasi praktis yang dapat dikemukakan sehubungan dengan hasil penelitian diuraikan sebagai berikut :

- 1) Manajemen perbankan terutama BPR yang berada di Kabupaten Gianyar dapat menciptakan sistem reward yang baik, layak dan adil. Layak yang dimaksud yaitu dapat memenuhi kebutuhan fisik, non fisik serta social. Pemberian tunjangan kesehatan serta pemberian insentif yang proporsional sesuai dengan tanggung jawab dan prestasi kerjanya juga dapat meningkatkan kinerja kepala bagian dana dan kepala bagian kredit.
- 2) Manajemen BPR penting menjaga komitmen atau loyalitas kepala bagian dengan cara memenuhi kebutuhan mereka melalui penerapan sistem reward yang baik. Faktor tersebut akan membuat mereka merasa betah berada dalam organisasi atau merasa bergantung kepada organisasi. Dari hasil penelitian ini ketergantungan terhadap organisasi dalam pemenuhan kebutuhan diperhatikan dan dijaga oleh manajemen BPR untuk meningkatkan kinerja kepala bagian yang akhirnya dapat menopang kinerja BPR secara keseluruhan.

REFERENSI

- Amstrong, Murlis. 2003. *Reward Management*, 1st. Ed. Jakarta: Gramedia.
- Bernardin, John. 2003. *Human Resource Management, An Experiential Approach*. Third Edition. Boston: Mc. Graw-Hill.
- Dapersal, Darma. 2009. Kontribusi Motivasi kerja dan Persepsi tentang Penghargaan terhadap kinerja Pegawai pada politeknik Negeri Padang. *Journal akuntansi dan Manajemen* Vol 4, No. 2 hal. 79-92

- Dessler, Garry, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. PT. Indeks, Jakarta.
- Dessler, Garry. 1999. *How to earn Your Employees' Commitment*, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2, pp.58-67.
- Donia. 2011. Rewards Affecting the Organizational Concerns. The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania. *Review of International Comparative Management Volume 12*.
- Durkin, Mark. 1999. *Employee Commitment in Retail Banking: Identifying and Exploring Hidden Dangers*, *International Journal of Bank Marketing*, Vol 17. 3: 124-134.
- Hasibuan, Malayu S.P 2001, *Manajemen dasar, Pengertian dan masalah*, Edisi revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hani Handoko. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardjanto, H. Imam. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. handout seri no. 17. Universitas Malang.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 7 Jakarta: PT. Aksara
- Ilyas, Y. 2002. *Kinerja Teori Penilaian dan Penelitian*. Depok: Pusat kajian Ekonomi Kesehatan, Fakultas Kesehatan masyarakat.
- Jui-Chen Chen, Colin Silverthorne and Jung-Yao Hung. 2006. Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America, *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 242-249.
- Luthan, M. Peterson, C. and Suzan, L. 2006. Impact of non-financial incentives on the business unit outcome and commitment over time among support staff of polytechnique of Virginia. *A Journal of applied psychology vol. 91, American psychological Association USA*. pp 205-216
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior 10th edition*. ANDI. Yogyakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN*, Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

- Malthis, Robert L. & Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Salemba empat . Jakarta.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan:Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara,A.Anwar Prabu.2005.*Evaluasi Kerja Sumber Daya Manusia*. PT.Refika Adi Utama. Bandung.
- Mangkunegara, Sjafri dan Aida V. Hubies. 2007. *Manajemen mutu sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Marihot, Tua Efendi Hariandja. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3 Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia : Jakarta.
- Meyer.J.P. Natalie. J. Allien, dan Chaterine A. Smith, 1993. Commitment to Organization and Occupation: Extentions and Test of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol.78No. 4, pp. 538-551.
- Michael Armstrong. 2006. *Performane Management*. London : Kogan-Page 119.
- Morrison. 1997. How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects to Remain, Journal of Small Business Management Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation and Intention.
- Neeru Malhotra, Pawan Budhwar and Peter Prowre. 2007. *Linking reward to commitment: an empirical investigation of four UK call center*. *Int. J. of Human resource management* 18:12. December 2007, pp : 2095-2127.
- Nicholas Clarke. 2006. The relationships between network commitment, its antecedents and network performance, *Management Decision*, 44 (9), 1183-1205
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John & Gerhart, Barry & Wright, Patriek, M. 1994. *Human Resources Management : going A Competitive Advantage*, Riehard D. Irwin. Inc.
- Noto Atmodjo, Soekidjo. 2004. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-2, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta
- Pangabean, Mutiara Sibarani, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Perry, J.L., Mescli D.,And Paarlberg L. 2006. Motivation Employees in a New Governance Era: the Perfomance a Paradigma Revisited, *Public Administration Review*, Vol 66, pp. 55-514.
- Güngör, Pinar. 2011. Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Bank. *Proceding 7th International Strategic Management Conference. Social Behaviour Science* 24. pp. 1510-1520.
- Prasetya, Arik, Kato, Masanori. 2011. The effect Financial and non financial compensation to the Employee Performance. PT. Telkom Malang Regional Office. *The 2nd. International research Syimposium in Service Management* Yogyakarta, Indonesia. 26-30.
- Rizwan,Q.D and Ali U. 2010. Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*. Available online at www.ccsenet.org/ijbm retrieved on 20th October, 2012.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*.Edisi Sepuluh. PT Indeks.Jakarta.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat.
- Robinson, Stephens P. 2001. *Organizational Behaviour*, New jersey; pearson Education International.
- Robert, L. Mathis., and John, H.Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Salemba Emban Patris, Jakarta.
- Soeprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta : BPFE) Universitas Gajah Mada.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Andi.
- Kuntjoro, H. Zainuddin Sri. (2002). *Komitmen Organisasi*. Jakarta.
- Srivastava, A., Locke, E.A. and Bartol, K.M. 2001. Money and Subjective Well-Being its not the Money, It is the Motives, *Journal of Personality and Social Psyscolgy*, Vol 80, pp. 959-917.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kopetensi Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Susilo Willy, 2002, *Audit SDM Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*, Penerbit PT. Voorqistatama Binamega Jakarta.

Sutrisno. Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi I*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Turinawe, Humphrey. 2011. *Reward systems, job satisfaction, organizational commitment and employee performance in public higher institutions of learning in Uganda, Makarere university institutional repository, dissertation.*

Usmara, 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.

UU Perbankan Nomor 7 Tahun 1992.

Wibowo.2008, *manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Yang, H. 2008. Efficiency Wages and Subjective Performance Pay. *Economic Inquiry*, 46(2), pp. 179–196.

Yazıcı, N. K. 2008. *The Effect Of Reward System Applications On Employee Performance In Service Sector, Marmara University, Institute of Social Sciences, Master Thesis*

Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan and Juliana Johari. 2003. The influence of corporate culture and organizational commitment on performance, *Journal of Management Development*, 22 (8), 708-728.