

**PENGARUH *REWARD* DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING*  
(STUDI PADA PT BANK MAYBANK INDONESIA AREA SEMARANG)**

**Widya Erdina Sandra**  
Magister Manajemen, erdina.sandra@yahoo.com

**Syuhada Sufian**  
Universitas Diponegoro

**Himawan Arif S**  
STIE Bank BPD Jateng  
himawanmiesp@gmail.com

***ABSTRACT***

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif yang dilakukan pada PT Bank Maybank Indonesia Area Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh *reward* dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel *intervening*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Populasi yang menjadi objek penelitian adalah karyawan tetap PT Bank Maybank Indonesia Area Semarang dengan sampel sebanyak 92 orang karyawan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier untuk hipotesis 1, 2, 3, 4 dan 5, analisis jalur dan uji Sobel untuk hipotesis 6 dan 7 melalui program SPSS 25.0 for windows. Berdasarkan hasil penelitian dengan taraf signifikansi 5% diperoleh kesimpulan: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan *reward* terhadap kinerja karyawan (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan *reward* terhadap komitmen afektif (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen afektif (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen afektif memediasi *reward* terhadap kinerja karyawan (7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen afektif memediasi iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Keywords : *reward*, iklim organisasi, komitmen afektif, kinerja karyawan

## 1. Pendahuluan

Jumlah Bank di Indonesia saat ini mencapai 115 Bank, terdiri dari 102 Bank Umum Konvensional dan 13 Bank Umum Syariah. Dari banyaknya Bank yang ada di Indonesia, maka Bank Indonesia (BI) sebagai Bank Sentral mengeluarkan aturan yang mengelompokkan Bank ke dalam 4 kategori khusus berdasarkan modal inti. Aturan

dimaksud untuk mengelompokkan Bank berdasarkan kegiatan usaha sesuai dengan besarnya modal inti. Salah satu Bank yang termasuk ke dalam kelompok BUKU 3 dengan modal inti antara Rp 5 triliun – Rp 30 triliun adalah PT Bank Maybank Indonesia (MBI) dahulu bernama Bank International Indonesia (BII). MBI adalah salah satu Bank Swasta terkemuka di Indonesia yang merupakan bagian dari Grup Malayan

Banking Berhad (Maybank), salah satu grup penyedia layanan keuangan terbesar di ASEAN.

Secara umum laba operasional MBI meningkat menjadi Rp 4,6 triliun untuk tahun keuangan 2017 dibandingkan Rp 4,4 triliun pada tahun sebelumnya, hal ini didukung oleh pertumbuhan kredit khususnya Perbankan Global, pengelolaan biaya yang efektif dan pencapaian kinerja Perbankan Syariah. Peningkatan laba diiringi dengan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja individu seorang karyawan merupakan aspek penting bagi sebuah perusahaan karena kinerja yang baik dari para karyawan akan membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Banyak aspek yang dapat dilihat untuk mengetahui bagaimana kinerja sebuah Bank dalam beberapa waktu terakhir, salah satunya dengan melihat perbandingan antara target dan realisasinya. Realisasi dari target secara keseluruhan belum menunjukkan pergerakan yang positif, karena *gap* pencapaian dengan target diatas 50%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum dapat dikategorikan baik. Tidak hanya dilihat dari target dan realisasi saja, namun kemampuan seorang karyawan untuk mengidentifikasi dirinya dengan organisasi juga turut mempengaruhi bagaimana nantinya mereka berkinerja. Karyawan yang mampu mengidentifikasi dirinya ke dalam organisasi akan lebih menunjukkan kemauan mereka dalam bekerja karena merasa bahwa antara dirinya dan organisasi memiliki pandangan yang serupa terhadap nilai-nilai dan tujuan.

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset utama dalam perusahaan, terutama bagi perusahaan penyedia jasa. Semakin tinggi komponen jasa yang ditawarkan perusahaan, semakin tinggi nilai dan peran SDM. Perusahaan jasa sangat bergantung pada kualitas, kompetensi, dan profesionalisme SDM perusahaan yang bersangkutan. Citra positif perusahaan jasa sangat ditentukan oleh kondisi kinerja mereka.

*Reward* dan iklim organisasi adalah dua dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Reward* adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. (Hasibuan, 2017:118). Tak hanya *reward*, iklim

organisasi pun turut andil dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sunyoto (2015:45), iklim organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari berbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari satu pekerja ke pekerja yang lain.

*Reward* dan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan kepada perusahaan yang dipandang sangat penting dalam bisnis. Karyawan yang loyal akan bersedia untuk mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan dirinya sendiri. Komitmen juga menjadi salah satu persyaratan dalam penilaian kinerja karyawan dan promosi jabatan. Menurut Ivancevich, dkk. dalam Wibowo (2014:427), menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan.

Menurut Wirawan (2015:12), bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan, sedangkan kinerja karyawan sendiri dipengaruhi beberapa faktor diantaranya faktor internal karyawan yang salah satunya merupakan komitmen organisasi yang teridentifikasi dalam tiga komponen, yaitu: Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*), dan Komitmen Normatif (*Normative Commitment*). Penelitian ini difokuskan kepada Komitmen Afektif yaitu bagian komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana karyawan mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi

Penelitian ini menggunakan *reward* dan iklim organisasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan komitmen afektif sebagai variabel intervening. Peneliti menggunakan variabel intervening agar peneliti dapat mengukur seberapa besar hubungan langsung antara variabel independen terhadap variabel dependenden dan seberapa besar hubungan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependenden yang dimediasi oleh variabel intervening.

Berdasarkan penelitian dari beberapa peneliti yang terdahulu, ternyata menunjukkan hasil yang berbeda mengenai pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Terdapat beberapa hasil penelitian tentang pengaruh komitmen afektif terhadap

kinerja karyawan seperti menurut penelitian Kurniawati, dkk, (2015) yaitu analisis pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Jember bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat dikatakan semakin baik komitmen yang dimiliki karyawan, dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula, begitu pula sebaliknya. Berbeda dengan hasil penelitian Fitriyah (2015) bahwa komitmen afektif tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Islam Diponegoro. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pada komitmen afektif tidak berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di YPID.

Industri perbankan di Jawa Tengah pada posisi April 2018 mengalami pertumbuhan yang cukup menggembirakan dan dinilai positif. Kondisi itu tampak dari pertumbuhan asset yang mencapai Rp 402,35 triliun atau tumbuh sebesar 9,38% dibandingkan periode sama tahun sebelumnya. Penyaluran kredit di Jawa Tengah per jenis penggunaan paling banyak digunakan untuk kredit modal kerja sebesar Rp 152,13 triliun atau tumbuh sebesar 9,27%. Pertumbuhan Bank Maybank Indonesia di Jawa Tengah terpusat di Area Semarang

Berdasarkan data MBI diatas, dan hasil penelitian terdahulu. Maka penulis menganggap perlunya dilakukan penelitian mengenai pengaruh *reward* dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening di PT Bank Maybank Indonesia Area Semarang. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan, pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh *reward* terhadap komitmen afektif karyawan, pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen afektif, pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, komitmen afektif memediasi

pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Maybank Indonesia Area Semarang.

## 2. Metode Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Bank Maybank Indonesia Area Semarang yang berjumlah 140 orang dengan teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*. Jenis *probability sampling* yang akan digunakan oleh penulis adalah *simple random sampling*. Dari populasi yang ada diambil sampel dengan menggunakan rumus yang dikembangkan Isaac dan Michael, untuk tingkat kesalahan 1% ,5% dan 10%. Dengan menggunakan tingkat kesalahan 10%, makasampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 92 orang karyawan tetap PT Bank Maybank Indonesia Area Semarang.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah dengan membagikan kuesioner kepada responden pada tanggal 30 Juli 2018. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Tujuan dari penelitian deskriptif verifikatif adalah untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul dimasyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tersebut, sedangkan seperti yang dinyatakan oleh Sugiyono (2017:7), bahwa penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### a. Hasil uji validitas dan reliabilitas

Tabel 1  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ (5%)	Keterangan
Reward	R1	0.588	0.207	Valid
	R2	0.612	0.207	Valid
	R3	0.543	0.207	Valid
	R4	0.599	0.207	Valid
	R5	0.612	0.207	Valid
	R6	0.632	0.207	Valid
	R7	0.315	0.207	Valid
	R8	0.392	0.207	Valid
Iklim Organisasi	IO1	0.488	0.207	Valid
	IO2	0.494	0.207	Valid
	IO3	0.400	0.207	Valid
	IO4	0.491	0.207	Valid
	IO5	0.296	0.207	Valid
	IO6	0.606	0.207	Valid
	IO7	0.470	0.207	Valid
	IO8	0.469	0.207	Valid
	IO9	0.469	0.207	Valid
	IO10	0.218	0.207	Valid
	IO11	0.357	0.207	Valid
	IO12	0.606	0.207	Valid
Komitmen afektif	KA1	0.457	0.207	Valid
	KA2	0.326	0.207	Valid
	KA3	0.401	0.207	Valid
	KA4	0.470	0.207	Valid
	KA5	0.417	0.207	Valid
	KA6	0.389	0.207	Valid
	KA7	0.459	0.207	Valid
	KA8	0.315	0.207	Valid
	KA9	0.452	0.207	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.501	0.207	Valid
	KK2	0.619	0.207	Valid
	KK3	0.439	0.207	Valid
	KK4	0.326	0.207	Valid
	KK5	0.523	0.207	Valid
	KK6	0.346	0.207	Valid
	KK7	0.344	0.207	Valid
	KK8	0.438	0.207	Valid
	KK9	0.523	0.207	Valid
	KK10	0.530	0.207	Valid
	KK11	0.373	0.207	Valid
	KK12	0.383	0.207	Valid
	KK13	0.501	0.207	Valid
	KK14	0.619	0.207	Valid
	KK15	0.439	0.207	Valid

Tabel 2  
Hasil Uji Reliabilitas

Var.	Cronbach's alpha ( <i>r</i> <sub>hitung</sub> )	Cronbach's alpha ( <i>r</i> <sub>table</sub> )	Ket.
Reward	0.635	0.60	Reliabel
Iklim Org.	0.692	0.60	Reliabel
Komitmen Afektif	0.619	0.60	Reliabel
Kinerja Krywn	0.729	0.60	Reliabel

b. Hasil uji asumsi klasik

Tabel 3  
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N		92
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,62346882
Most Extreme Differences	Absolute	0,062
	Positive	0,056
	Negative	-0,062
Test Statistic		0,062
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Berdasarkan tabel diatas, maka diketahui nilai signifikansi atau Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar 0.200 > 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

Tabel 4  
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,030	2,359		2,132	0,036		
	R	0,477	0,090	0,309	5,297	0,000	0,389	2,573
	IO	-0,161	0,178	-0,087	-0,900	0,371	0,140	7,125
	KA	1,267	0,113	0,844	11,247	0,000	0,234	4,265

a. Dependent Variable: KK

Berdasarkan tabel diatas, maka diketahui nilai *Tolerance* variabel reward, iklim perusahaan dan komitmen afektif terhadap

kinerja karyawan lebih dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antarvariabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan tidak ada variabel yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

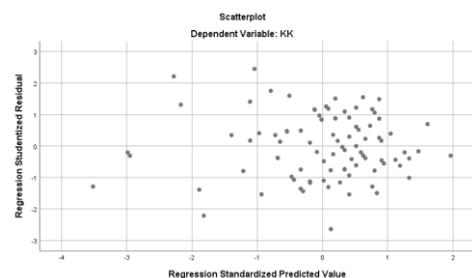
Tabel 5  
Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,390	1,283		3,422	0,001
	R	-0,063	0,049	-0,213	-1,287	0,201
	IO	0,046	0,097	0,129	0,471	0,639
	KA	-0,065	0,061	-0,224	-1,054	0,295

a. Dependent Variable: RES2

Berdasarkan tabel diatas, maka diketahui nilai Sig. reward (0,201), Sig. Iklim Perusahaan (0,639) dan Sig. komitmen afektif (0,295), nilai tersebut menunjukkan angka signifikansi yang lebih besar dari 0,05, maka dapat dikatakan bahwa pada uji ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 1  
Hasil Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot)



Berdasarkan output diatas, titik - titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0, titik - titik tidak mengumpul hanya diatas atau dibawah saja, penyebaran titik - titik data tidak membentuk pola bergelombang dan penyebaran titik - titik data tidak berpola, maka dapat disimpulkan penelitian reward dan iklim perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

c. Hasil uji hipotesis

Tabel 6  
Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 1

Variabel	Nilai r dan r <sup>2</sup>		Nilai t		Nilai F <sub>hitung</sub>	Sig.	Koefisien	Konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>				
R-KK	0,620	0,385	7,503	1,990	56,289	0,000	0,959	30,887

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan diatas maka dapat diketahui bahwa pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian,

hipotesis pertama yang menyebutkan *reward* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat terbukti dan dapat diterima.

Tabel 7  
Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 2

Variabel	Nilai r dan r <sup>2</sup>		Nilai t		Nilai F <sub>hitung</sub>	Sig.	Koefisien	Konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>				
IO-KK	0,846	0,716	15,080	1,990	227,419	0,000	1,557	11,396

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan diatas maka dapat diketahui bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan

demikian, hipotesis kedua yang menyebutkan iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat terbukti dan dapat diterima

Tabel 8  
Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 3

Variabel	Nilai r dan r <sup>2</sup>		Nilai t		Nilai F <sub>hitung</sub>	Sig.	Koefisien	Konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>				
R-KA	0,444	0,197	4,694	1,990	22,038	0,000	0,457	22,043

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan diatas maka dapat diketahui bahwa pengaruh *reward* terhadap komitmen afektif adalah positif dan signifikan. Dengan demikian,

hipotesis ketiga yang menyebutkan *reward* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dapat terbukti dan dapat diterima.

Tabel 9  
Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 4

Variabel	Nilai r dan r <sup>2</sup>		Nilai t		Nilai F <sub>hitung</sub>	Sig.	Koefisien	Konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>				
IO-KA	0,843	0,710	14,839	1,990	220,204	0,000	1,032	2,985

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan diatas maka dapat

diketahui bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen afektif

adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyebutkan iklim organisasi

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dapat terbukti dan dapat diterima.

Tabel 10  
Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 5

Variabel	Nilai r dan r <sup>2</sup>		Nilai t		Nilai F <sub>hitung</sub>	Sig.	Koefisien	Konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>				
KA-KK	0,908	0,824	20,502	1,990	420,334	0,000	1,362	12,385

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan diatas maka dapat diketahui bahwa pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian,

hipotesis kelima yang menyebutkan komitmen afektif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat terbukti dan dapat diterima

Tabel 11  
Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 6 (R\*KA)

Model	Unstandardized Coefficients		Nilai t		Sig.	Nilai r dan r <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>		r	r <sup>2</sup>
(Constant)	22,043	3,343	6,594	1,990	0,000	0,444	0,197
R	0,457	0,097	4,694		0,000		

Tabel 12  
Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 6 (R\*KA\*KK)

Model	Unstandardized Coefficients		Nilai t		Sig.	Nilai r dan r <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>		r	r <sup>2</sup>
(Constant)	4,843	2,348	2,063	1,990	0,042	0,940	0,883
R	0,419	0,063	6,694		0,000		
KA	1,182	0,061	19,437		0,000		

Hasil output SPSS memberikan nilai jalur  $pathp1 : 0,419$   $p2 : 0,457$   $p3 : 1,182$ . Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *reward* dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari *reward* ke komitmen afektif (sebagai variabel intervening) lalu kemudian ke kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan dapat diketahui besarnya pengaruh antar variabel baik pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh tidak langsung R terhadap KK melalui KA sebesar 0,540174 lebih besar dari pengaruh langsung R terhadap KK, sehingga KA memperkuat pengaruh R terhadap KK. Pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ( $p2 \times p3$ ) signifikan atau tidak diuji dengan menggunakan *sobel test* yaitu mencari standard error

dari koefisien *indirect effect* ( $Sp2p3$ ).  $Sp2p3 = 0,1181426169790424$   
 Berdasarkan hasil  $Sp2p3$  di atas dapat dihitung nilai *t* statistic atau nilai *t* hitungnya, yaitu dengan cara :  
 $t_{hitung} = \frac{p2p3}{sp2p3}$   
 $= \frac{0,540174}{0,1181426169790424}$   
 $= 4,572219693557514$  dibulatkan menjadi 4,5722

Oleh karena nilai  $t_{hitung} = 4,5722$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,990 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,540174 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan diatas maka dapat diketahui bahwa hipotesis keenam dapat terbukti dan diterima.

Tabel 13  
 Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 7 (IO\*KA)

Model	Unstandardized Coefficients		Nilai <i>t</i>		Sig.	Nilai r dan r <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	<i>t</i> <sub>hitung</sub>	<i>t</i> <sub>tabel</sub>		r	r <sup>2</sup>
(Constant)	2,985	2,345	1,273	1,990	0,206	0,843	0,710
IO	2,985	2,345	14,839		0,000		

Tabel 14  
 Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 7 (IO\*KA\*KK)

Model	Unstandardized Coefficients		Nilai <i>t</i>		Sig.	Nilai r dan r <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	<i>t</i> <sub>hitung</sub>	<i>t</i> <sub>tabel</sub>		r	r <sup>2</sup>
(Constant)	8,394	2,595	3,235	1,990	0,002	0,940	0,847
IO	0,518	0,142	3,659		0,000		
KA	1,005	0,116	8,696		0,000		

Hasil output SPSS memberikan nilai jalur  $pathp1 : 0,518$   $p2 : 1,032$   $p3 : 1,005$ . Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari iklim organisasi ke komitmen afektif

(sebagai variabel intervening) lalu kemudian ke kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan dapat diketahui besarnya pengaruh antar variabel baik pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh tidak langsung IO terhadap KK melalui KA

sebesar 1,03716 lebih besar dari pengaruh langsung IO terhadap KK, sehingga KA memperkuat pengaruh IO terhadap KK. Pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ( $p_2 \times p_3$ ) signifikan atau tidak diuji dengan menggunakan *sobel test* yaitu mencari standard error dari koefisien *indirect effect* ( $Sp_2p_3$ ).  $Sp_2p_3 = 0,1390899703213715$ . Berdasarkan hasil  $Sp_2p_3$  di atas dapat dihitung nilai *t* statistic atau nilai *t* hitungnya, yaitu dengan cara :

$$\begin{aligned} t_{hitung} &= \frac{p_2 p_3}{sp_2 p_3} \\ &= \frac{1,03716}{0,1390899703213715} \\ &= 7,456756210412664 \text{ dibulatkan } 7,4567 \end{aligned}$$

Oleh karena nilai  $t_{hitung} = 7,4567$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,990 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 1,03716 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis ketujuh dapat terbukti dan diterima.

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijabarkan pada BAB I, kinerja karyawan MBI belum optimal dilihat dari masih terdapat *gap* yang cukup tinggi yaitu di atas 50% antara realisasi dengan target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dan hasil review manajemen tahun 2017 dimana iklim organisasi dan *reward* menjadi poin penting yang harus diperhatikan dalam manajemen MBI karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Namun dilihat dari hasil uji hipotesis menyatakan bahwa ketujuh hipotesis yang ada menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Sehingga dapat dikatakan kinerja karyawan yang belum optimal sesuai yang peneliti tulis di latar belakang masalah dikarenakan adanya faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut diluar *reward* dan iklim organisasi. *Reward* hanya mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 38,5% sedangkan sisanya 61,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini memiliki kontribusi yang relative banyak sehingga mempengaruhi

kinerja karyawan seperti permasalahan yang ditemukan dalam BAB I.

Menurut Suhendi dan Anggara (2010:189) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

- Faktor Individu terdiri dari kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang
- Faktor Psikologi terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
- Faktor Organisasi terdiri dari struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Sedangkan menurut Timple dalam Mangkunegara (2010:15) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

- Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras
- Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Tidak hanya *reward* variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan akan tetapi masih banyak variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti hasil penelitian Ismawarni (2016) di Kantor BJB Cabang Subang bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif dalam penelitian tersebut variabel budaya organisasi sebesar 50,6% mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti halnya penelitian Kurniawati, dkk (2015) di Kantor Asuransi Jiwa Bersama Bumiputra Cabang Jember yang menunjukkan hasil penelitian bahwa variabel kepuasan kerja sebesar 49,5% mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki dampak relative lebih besar terhadap baik buruknya kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh *reward* yang hanya berpengaruh sebesar 38,5% terhadap kinerja karyawan. *Reward* dan iklim organisasi penting untuk menjadi perhatian manajemen MBI Area Semarang agar kinerja karyawan meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Namun, untuk

mengurangi *gap* antara realisasi dan target perusahaan, manajemen juga perlu memperhatikan hal – hal lain selain *reward* dan iklim organisasi, sehingga kinerja karyawan meningkat.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan analisis data melalui pembuktian hipotesis pada permasalahan yang diangkat mengenai pengaruh *reward* dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening pada karyawan PT Bank Maybank Indonesia Area Semarang, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa ketujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya diterima.

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah :

- a. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,959 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,503 dengan signifikansi 0,000. Hal ini membuktikan bahwa *reward* yang diterima karyawan baik dalam bentuk finansial maupun non finansial memiliki dampak bagi kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *reward* yang diterima karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja mereka bagi perusahaan.
- b. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 1,557 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 15,080 dengan signifikansi 0,000. Hal ini membuktikan bahwa semakin menyenangkan iklim organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- c. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,457 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,694 dengan signifikansi 0,000. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi *reward* yang diterima maka semakin tinggi komitmen afektif karyawan.
- d. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 1,032 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 14,839 dengan signifikansi 0,000. Hal ini membuktikan bahwa semakin menyenangkan iklim organisasi maka semakin tinggi komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan.
- e. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 1,362 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 20,502 dengan signifikansi 0,000. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
- f. Komitmen afektif memediasi secara positif dan signifikan *reward* terhadap kinerja karyawan. Komitmen afektif sebagai variabel intervening terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan MBI terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,940 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,5722 dengan signifikansi 0,042. Hal ini membuktikan bahwa komitmen afektif memperkuat pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan
- g. Komitmen afektif memediasi secara positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Komitmen afektif sebagai variabel intervening terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan MBI terbukti dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,940 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,4567 dengan signifikansi 0,002. Hal ini membuktikan bahwa komitmen afektif memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan kesimpulan yang telah didapat dari penelitian ini, maka ada beberapa saran yang penulis perlu sampaikan, antara lain :

- a. *Reward* harus diberlakukan secara adil dan wajar sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada karyawan serta perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan karyawan yang berprestasi yaitu dengan memberikan program promosi jabatan. Tak hanya itu perlunya hubungan yang baik antara bawahan dan atasan merupakan hal penting untuk peningkatan karyawan seperti memberikan pujian kepada bawahan atas keberhasilan pekerjaan yang sudah dicapai.

- b. Perusahaan perbankan perlu meningkatkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, dengan cara mengajak, mengedukasi bawahan agar bekerja mengikuti standar peraturan yang berlaku.
- c. Perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawan terutama dalam hal kualitas dan kuantitas hasil kerja serta dalam hal efisiensi waktu kerja.

c. Artikel dari Internet :

<https://www.maybank.co.id>

## DAFTAR PUSTAKA

a. Buku :

Hasibuan, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Mangkunegara, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Suhendi., Anggara, 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia

Sunyoto, 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service

Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

b. Skripsi, Tesis :

Fitriyah, 2015. *Komitmen afektif dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan studi kasus di Yayasan Pendidikan Islam Diponegoro Surakarta*

Kurniawati, dkk, 2015. *Analisis pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Jember*