

## Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi

**Jahroni**

Universitas Sunan Giri Surabaya

**Didit Darmawan**

Universitas Mayjen Sungkono

[dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com)

**Rahayu Mardikaningsih**

Universitas Mayjen Sungkono

**Ella Anastasya Sinambela**

Universitas Mayjen Sungkono

**Abstract** *This study intends to find out about the truth that incentives given to employees, effective leadership behavior, and existing organizational culture are thought to have a role in strengthening organizational commitment. The survey is conducted in the production department of a company. Respondents consist of active employees who work at PT. KJA which has 43 employees in the production department. The sampling technique is by census. Regression model, t test, and F test are SPSS-assisted analytical tools. The results showed that incentives, leadership behavior, and organizational culture were proven to have a role in strengthening organizational commitment.*

**Keywords** *incentives, leadership behavior, organizational culture, organizational commitment*

### I. PENDAHULUAN

Komitmen organisasi merupakan bentuk hubungan antara karyawan dan organisasi. Beberapa upaya selalu dilakukan organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi seperti memberikan upah yang melebihi standar; memberikan program kesejahteraan karyawan dan keluarga; kepemimpinan yang bertanggung jawab dan memiliki visi, adanya program pengembangan diri; dan praktik penilaian kinerja (Lee dan Kulviwat, 2008). Komitmen organisasi dipandang sebagai loyalitas yang diberikan karyawan sebagai anggota organisasi kepada organisasi tempat di mana mereka bekerja (Saleem et al., 2019). Komitmen organisasi harus selalu dipelihara terus menerus dan dipantau agar organisasi tidak memiliki kesulitan di kemudian hari akibat turnover yang terjadi maupun kasus penyimpangan kerja.

Salah satu yang dapat mengikat karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi adalah melalui pemberian insentif kepada karyawan. Setiap pekerja di sebuah organisasi akan memberikan imbalan atas kewajiban dan tenaga yang ditujukan kepada organisasi. Organisasi telah mulai semakin banyak menggunakan skema berbasis kompensasi insentif untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan di dalam perusahaan melalui

berbagai metode moneter dan nonmoneter (Sorauren, 2000). Pemberian insentif bermaksud agar karyawan memiliki sikap loyal kepada organisasi dan komitmen kerja. Bentuk dapat berupa finansial, promosi jabatan, jaminan sosial dan lainnya. Menurut Cascio (1995), insentif merupakan hadiah yang diberikan kepada karyawan yang mencapai kinerja tertentu yang mana bertujuan untuk mendorong karyawan agar termotivasi. Pemberian insentif dalam bentuk uang kepada karyawan menunjukkan bahwa berdampak positif kepada komitmen organisasi (Han dan Kim, 2018). Karyawan berusaha mempertahankan keanggotaan, dan memilih tetap di organisasi sebagai anggota, jika ada bentuk insentif yang beragam dan benar-benar ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Perilaku kepemimpinan memiliki peran terhadap pembentukan komitmen organisasi (Parrish, 2001, Chen, 2011, Acar, 2012). Perilaku kepemimpinan akan memberikan dampak yang nyata terhadap perilaku dan hasil kerja karyawan (Mardikaningsih, 2016). Kepemimpinan telah menjadi topik pembahasan dengan berbagai perspektif seperti karakteristik pribadi pemimpin, sifat konteks organisasi, dan karakteristik bawahan (Chaganti et al., 2002, Yukl, 1998). Hal tersebut dihubungkan dengan beragam masalah yang terjadi di organisasi, yang salah satunya adalah komitmen organisasi. Karyawan yang mengalami rasa kesesuaian dengan pemimpin akan menunjukkan antusiasme dan perilaku kerja yang memperkuat kerja sama secara tim dan hubungan antara bawahan dan atasan. Kebersamaan tersebut menggiring pada komitmen bersama, yaitu komitmen organisasi (Oetomo, 2004; Tohidi, 2011).

Selain melalui pemberian insentif dan adanya kepemimpinan yang efektif, komitmen organisasi dapat juga diperkuat melalui budaya organisasi (Al-Sada et al., 2017). Setiap anggota organisasi berperilaku seharusnya berpedoman pada budaya organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi mengenai pattern dari landasan bagi organisasi yang dianggap cukup baik untuk dipelajari dan dipahami, yang membantu memperbaiki cara berfikir dan berhubungan dengan orang lain. Menurut Darmawan (2010), budaya organisasi merupakan suatu pedoman penentu arah bagi seorang manajer di organisasi untuk memandu organisasi tersebut. Karyawan terlibat dalam dinamika perilaku organisasi harus berpedoman pada budaya yang ada di organisasi. Karyawan sebagai anggota organisasi harus mengenal, memahami, dan terlibat dalam budaya organisasi. Karyawan harus memandang budaya yang ada di suatu organisasi sebagai wujud karakteristik organisasi, yang mana budaya organisasi tersebut terbentuk sejak kelahiran organisasi tersebut. Di budaya organisasi terkandung nilai-nilai yang dipercayai oleh setiap anggota organisasi. Menurut Maamari dan Saheb (2018), budaya organisasi merupakan hal yang penting untuk memperkuat komitmen organisasi pada diri karyawan serta untuk memperoleh hasil kerja yang baik dari karyawan. Menurut Denison dan Spreitzer (1991), suatu budaya yang kuat di organisasi akan berpengaruh pada kesepakatan antara individu dengan organisasi, komitmen organisasi, mengurangi keluar masuknya karyawan organisasi, serta perilaku karyawan.

Uraian ringkas tersebut dapat dijadikan dasar untuk melakukan pengamatan di sebuah perusahaan bernama PT. Karya Jaya Abadi. Salah satu departemen di perusahaan tersebut adalah departemen produksi. Insentif yang diberikan kepada karyawan, perilaku kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang ada diduga memiliki peran terhadap penguatan komitmen organisasi.

## LANDASAN TEORI

Luthans (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah proses di mana para anggota organisasi merasa mereka memiliki andil dalam kesejahteraan dan keberhasilan organisasi dan jenis sikap yang mencerminkan komitmen terhadap suatu organisasi. Selain itu, komitmen organisasi terjadi ketika seorang karyawan merasa dia adalah bagian dari organisasi (Marchiori dan Henkin, 2003). Meyer dan Allen (1991) telah menyarankan model komitmen organisasi dalam tiga komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. komitmen afektif diatur oleh ikatan emosional, komitmen berkelanjutan disebabkan oleh berbagai alasan material, dan komitmen normatif adalah keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi karena alasan etis, yang meningkatkan kemungkinan kelanjutan organisasi (Dwahan dan Mulla, 2012).

Insentif dapat didefinisikan sebagai sumber yang merangsang seorang karyawan atau sekelompok karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi dan menerapkan lebih banyak usaha dari yang diharapkan (Ijaz dan Khan, 2013). Sistem kompensasi insentif didasarkan pada kinerja individu, yang dihasilkan dari pencapaian hasil daripada upaya. Mereka dianggap sebagai salah satu alat motivasi paling kuat untuk kinerja yang baik dan untuk meningkatkan komitmen di antara karyawan (Delves, 2011). Insentif dapat ditargetkan untuk satu individu dan dapat dibagi menjadi keuangan dan non-keuangan. Insentif finansial berupa jumlah atau produk yang ditambahkan ke gaji individu (Erkal et al., 2018). Mereka mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka dan memotivasi mereka untuk mengerahkan upaya yang lebih tinggi. Hal ini dapat menyebabkan hasil yang lebih baik bagi perusahaan (Libby dan Lipe, 1992). Insentif non-finansial tidak termasuk pembayaran langsung kepada karyawan (Ijaz dan Khan, 2013). Insentif non-finansial termasuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menunjukkan penghargaan atas pekerjaan mereka, memberikan mereka keanggotaan gym, tiket untuk restoran atau acara. Rencana insentif didasarkan pada pemenuhan standar kinerja terkait pekerjaan seperti kualitas, produktivitas, kepuasan pelanggan, komitmen, dan kehadiran.

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi para pengikut dengan maksud mengupayakan pencapaian tujuan serta memberi arah dan pengawasan. Pemimpin melakukan mekanisme penerapan pengetahuan, pengalaman, kemampuan, dan perilaku kepemimpinan (Darmawan, 2008). Saat seorang pemimpin konsisten dengan figur dan berperilaku selayaknya maka hal tersebut akan menjadi tauladan bagi pengikutnya (Ogbonna dan Harris, 2000). Perilaku kerja seorang pemimpin berperan sebagai petunjuk bagi karyawan tentang potensi hubungan berkelanjutan dengan organisasi (Santosa, 2002). Perilaku kepemimpinan selanjutnya menentukan komitmen karyawan terhadap organisasi (Acar, 2012).

Menurut Cameron dan Quinn (1999), budaya mendefinisikan nilai-nilai dasar yang menjadi ciri organisasi. Menurut Schein (2010), budaya di organisasi dibentuk dan dikembangkan ketika adaptasi dari penanganan masalah di kehidupan organisasi. Konsep budaya organisasi memiliki empat elemen kunci, yaitu budaya organisasi merupakan fenomena bersama; budaya organisasi memiliki tingkatan yang terlihat dan kurang terlihat; setiap anggota baru organisasi mempelajari budaya; dan budaya cenderung berubah perlahan seiring waktu (Acar, 2012). Studi empiris telah menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi (Taylor et al., 2008; Cohen, 2007).

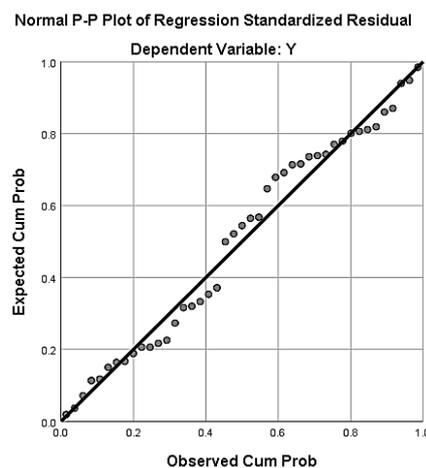
### III. METODOLOGI PENELITIAN

Di penelitian survei ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif. Subjek penelitian di penelitian ini adalah karyawan aktif yang bekerja di PT. Karya Jaya Abadi (KJA) yang berjumlah 43 karyawan. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Teknik pengambilan sampel adalah secara sensus. Kuesioner standar disusun berdasarkan butir pertanyaan dari beberapa sumber. Variabel insentif dari Swiss (2005); perilaku kepemimpinan dari Bass dan Avolio (1995); budaya organisasi dari Schein (2010) dan komitmen organisasi Meyer dan Allen (2002). Hasil kuesioner yang disekat dengan skala Likert untuk memperoleh pendapat responden, akan dioleh melalui model regresi, uji t, dan uji F. Asumsi klasik bersama kevaliditasan dan keandalan data diuji melalui bantuan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial atau SPSS versi 25.0 dengan tingkat signifikansi ditetapkan pada  $P < 0,05$ .

### IV. HASIL PENELITIAN

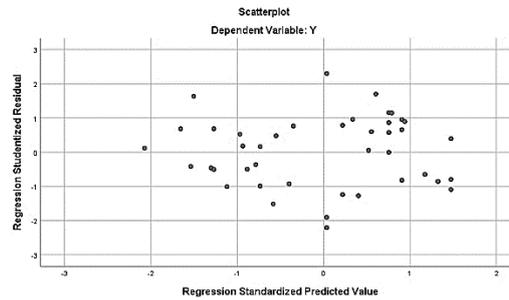
Subjek penelitian di penelitian ini adalah karyawan aktif yang bekerja di PT KJA. Dengan jumlah sebanyak 43 karyawan yang terdirimana terdiri dari 29 laki-laki dan 14 perempuan, dengan kisaran usia adalah 20-47 tahun. Karyawan dalam kelompok usia antara 31-35 tahun yang paling dominan sebanyak 48,8% responden. Berdasarkan pengalaman kerja didominasi juga pada kelompok 6 – 10 tahun dengan jumlah 72,1% responden telah bekerja di perusahaan tersebut.

Hasil pada uji validitas dan reliabilitas dapat disimpulkan bahwa hasil valid dan reliabel, untuk bagian validiti hal tersebut sesuai dengan yang digunakan peneliti dengan nilai faktor loading lebih dari 0,3. sedangkan untuk uji reliabel menggunakan cronbach's alpha dan harus melibih 0,6. Keempat variabel yang terlibat terbukti reliabel. Sebaran data juga memenuhi asumsi kenormalan seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Normalitas

Nilai DW adalah 1,144 sebagai dasar tidak ada mengenai autokorelasi. Selain itu tidak ada gejala multikolinearitas pada model regresi dari nilai VIF dan tolerance seperti pada tabel 3. Begitu pun juga tidak ada heteroskedastisitas yang hasil ditunjukkan Gambar 2.



Gambar 2. Multikolinieritas

Nilai R adalah 0,865 yang menunjukkan hubungan antar jenis variabel sangat kuat. Koefesien determinasi adalah 73% kontribusi pembentukan variabel terikat. Angka ini cukup besar yang menunjukkan pemilihan variabel penelitian telah cukup memenuhi permasalahan sebagai kajian.

**Tabel 1. Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.865 <sup>a</sup>	.749	.730	3.187	1.144

Uji F di tabel 2 membuktikan variabel insentif, perilaku kepemimpinan, dan budaya organisasi telah memiliki dampak positif kepada penguatan komitmen organisasi. Ini berdasarkan nilai sig. sebesar 0,000.

**Tabel 2. ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1181.851	3	393.950	38.797	.000 <sup>b</sup>
	Residual	396.009	39	10.154		
	Total	1577.860	42			

Uji t juga membuktikan insentif memberikan dampak kepada penguatan komitmen. Ini juga terjadi pada variabel perilaku kepemimpinan, dan budaya yang ada di organisasi. Nilai sig. lebih rendah dari 5% adalah dasar dari hal itu.

**Tabel 3. Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	27.768	3.833		7.244	.000		
	X.1	2.268	.662	.334	3.425	.001	.677	1.476
	X.2	1.868	.386	.447	4.841	.000	.754	1.326
	X.3	1.660	.511	.306	3.247	.002	.724	1.381

Insentif terbukti memiliki peran secara nyata terhadap komitmen organisasi. Ini sesuai dengan studi dari Han dan Kim (2018). Insentif akan berperan sebagai pendorong

karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka dan memotivasi mereka untuk mengerahkan upaya yang lebih tinggi. Hasilnya akan menjanjikan bagi organisasi (Erkal et al., 2018). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lawler et al. (1995), sistem pembayaran insentif mempengaruhi strategi organisasi dengan menarik, mengikat dan mempertahankan karyawan, mempromosikan pengembangan keterampilan dan pengetahuan. Ketika sampai pada hasil hubungan positif antara insentif dan komitmen dari karyawan, teori ekonomi standar menunjukkan bahwa insentif dapat mengkompensasi jumlah dedikasi yang dikeluarkan oleh individu (Erkal et al., 2018). Karyawan berusaha untuk mendapatkan hasil tertentu ketika mereka berusaha dalam pekerjaan mereka. Misalnya, dengan menghabiskan waktu lebih lama di kantor dan mengambil tugas tambahan, karyawan akan berharap untuk mendapatkan manfaat dan pengakuan.

Perilaku kepemimpinan telah terbukti memberikan andil terhadap pembentukan komitmen organisasi dan hal ini sesuai dengan studi dari Parrish (2001); Chen (2011); dan Acar (2012). Perilaku kepemimpinan yang baik memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen organisasi, yang meliputi prinsip-prinsip strategi organisasi, langkah-langkah peningkatan kualitas, dan keterampilan. Dengan perilaku yang pantas, para pemimpin dapat memengaruhi para pengikut melalui penggunaan gaya dan pendekatan kepemimpinan yang beragam. Dengan sasaran untuk mengatur dan mengelola pengikut (Yukl, 1998).

Budaya organisasi juga memiliki peran terhadap komitmen organisasi. Ini sesuai dengan studi Acar (2012); dan Al-Sada et al., (2017). Budaya dianggap mampu berperan sebagai kendali pembentukan organisasi di masa depan, termasuk perilaku para anggota. Adanya identitas seragam berbasis budaya menyebabkan terbentuknya semacam komitmen pada orang-orang terhadap sesuatu yang lebih dari kepentingan pribadi individu (Pour Amen, 2001). Budaya seharusnya akan membentuk perilaku karyawan secara seragam dengan anggota organisasi yang lain. Karyawan dengan komitmen yang kuat akan termotivasi memberikan hasil kerja yang lebih baik. Ini mengarah kepada bentuk komitmen berkelanjutan (Brown, 2003). Sedangkan

## V. KESIMPULAN

Hasil penelitian di PT KJA disimpulkan bahwa insentif, perilaku kepemimpinan, dan budaya organisasi terbukti memiliki peran terhadap penguatan komitmen organisasi. Hasil ini merekomendasikan beberapa hal. Insentif benar-benar menjadi pengikat utama bagi organisasi untuk mempertahankan hubungan dengan karyawan. Variasi insentif dapat disesuaikan dengan kemampuan organisasi dengan memerhatikan faktor penghargaan kepada karyawan terhadap upaya mereka memberikan kemajuan bagi organisasi. Kombinasi yang tepat antara insentif finansial dan non finansial menjadikan salah satu formulasi strategik manajemen sumber daya manusia.

Perilaku kepemimpinan yang efektif dapat mengarahkan kepada sikap dan perilaku karyawan berdasarkan komitmen kepada organisasi. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa perilaku para pemimpin dapat secara signifikan berdampak kepada komitmen organisasi. Hal ini terkait dengan keberlangsungan hidup organisasi, dalam jangka panjang. Selanjutnya, analisis perilaku dan figur pemimpin yang memiliki kemampuan memengaruhi karena kepemimpinan perlu dipercontohkan agar memunculkan figur yang baru sebagai penerus. Pengembangan dari maksud analisis ini perlu didukung oleh penelitian lain yang lebih luas cakupan dan melibatkan lebih banyak bawahan sebagai responden.

Budaya organisasi yang kuat di organisasi memberikan dampak kepada para karyawan untuk berupaya lebih keras, dan lebih baik. Ini penting untuk mempertahankan budaya organisasi yang kuat seperti sekarang di organisasi. Bagi penulis lain, peneliti menyarankan untuk melakukan penelitian dengan budaya organisasi yang bervariasi perihal sampel dan keluasan populasi agar memperoleh hasil yang lebih baik lagi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, Mohd, Nishat. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *Euro Med Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- Bass BM., & Avolio BJ. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (form R, revised)*. Mind Garden, Inc. Palo Alto, CA.
- Brown, H. Douglas. (2003). *Language Assessment Principles and Classroom Practices*. Longman University Press. California.
- Cascio, W. (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profit, fourth edition*. Mc GrawHill.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chaganti, R., Cook, R.G., & Smeltz, W.J. (2002). Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), 175-192.
- Chen, C. (2011). *The mediating effect of employees' experience of inclusion and the moderating effect of individual work values on the relationship of authentic leadership style and organizational commitment*. Alliant International University. San Diego.
- Cohen, A. (2007). An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(1), 34-49.
- Darmawan, D. (2007). Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kebebasan Pengambilan Keputusan Manajerial. *Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 5(2), 40-53.
- Darmawan, D. (2008). Kajian Teoritis Variabel Kepemimpinan, *Jurnal Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 6(3), 21-35.
- Darmawan, D. (2010). Pengaruh Kompetensi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja. *Jurnal Ilmu Sosial*, 4(2), 63-76.
- Darmawan, D. (2010). *Budaya Organisasi*. Metromedia. Surabaya.
- Denison, D.R., & Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 121.
- Delves, Peter J. (2011). *Roitt's Essential Immunology, Includes Desktop Edition*. Wiley-Blackwell.
- Dwahan, V., & Mulla, Z. R. (2012). The role of pay and leadership in developing organizational commitment. *South Asian Journal of Management*, 18(2), 60-75.

- Han, K., & Kim, A. 2018. Differential impact of short-term and long-term group incentives. *Employee Relations*, 40(3), 549-564.
- Erkal, N., Gangadharan, L., & Koh, B. H. (2018). Monetary and non-monetary incentives in real-effort tournaments. *European Economic Review*, 101, 528–545.
- Ijaz, M., & Khan, A. (2013). The impact of non-financial incentives on employees' motivation. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(4), 37–46.
- Lawler, E. E., Morhrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Lee, K., & Kulviwat, S. (2008). Korean Workers' Motivation Tools: Commitment and Incentive-Based Motivation and Their Relative Impact on Behavioral Work Outcome. *Multinational Business Review*, 16(4) 87-109.
- Libby, R., & Lipe, M. (1992). Incentives, effort, and the cognitive processes involved in accounting-related judgments. *Journal of Accounting Research*, 30(2), 249–273.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Maamari, B., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630-651.
- Marchiori, D., & Henkin, A. (2003). Empowerment of chiropractic faculty: A profile in context. *The Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26(1), 17–24.
- Mardikaningsih, Rahayu. (2016). Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., & Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Oetomo, Hasan & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Aspek Pendidikan, Pelatihan, Umur dan Pengalaman Kerja terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Parrish, D. A. (2001). *The impact of leadership behavior on organizational commitment and job autonomy of information services librarians*. The Florida State University.
- Pour Amen. B. (2001). *Study of the existing situation of organizational culture of information centers and scientific documents of Iran*. Scientific Document Center publication.
- Saleem, M. A., et al. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment an emerging esconomy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1),303-322.

- 
- Santosa, A. & D. Darmawan. (2002). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. John Wiley & Sons. San Francisco, CA.
- Sorauren, I. F. (2000). Non-monetary incentives: Do people work only for money?. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 925-944.
- Swiss, J. E. (2005). A framework for assessing incentives in results-based management. *Public Administration Review*, 65(5), 592-602
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N., & Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501-527.
- Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*, 3, 1137-1146.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations (4th ed.)*. Prentice Hall. Englewoodcliff, NJ.