

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT.TOGAMAS SAPTAKARSA SEDAYA CABANG  
DIPONEGORO SURABAYA**

**Eni Fatmawati**

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif..Alat uji yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda dengan *Software* SPSS 21.Setelah dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan, maka diperoleh nilai koefisien regresi variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan dengan nilai sig  $0.047 < 0.05$ , sedangkan nilai koefisien regresi variabel Reward terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan dengan nilai sig  $0.008 < 0.05$ , untuk variabel Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai sig  $0.000 < 0.05$ .Nilai uji F dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai F hitung  $79.259 > F$  tabel 3.33 dengan tingkat signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ , yang artinya Ketiga variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Reward, dan Punishment secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji T variabel Kepemimpinan mempunyai nilai t hitung sebesar  $2.083 > t$  tabel yaitu sebesar 2.03693, yang artinya variabel Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan, hasil uji T variabel Reward mempunyai nilai t hitung sebesar  $2.857 > t$  tabel yaitu sebesar 2.03693, yang artinya variabel Reward berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan hasil uji T variabel Punishment mempunyai nilai t hitung sebesar  $12.114 > t$  tabel yaitu sebesar 2.03693, yang artinya variabel Punishment berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci :Kepemimpinan, Reward, Punishment, Kinerja Karyawan**

**ABSTRACT**

*This research was conducted using a quantitative approach. The test instrument used was multiple linear regression analysis techniques with SPSS 21 software. After testing the proposed hypothesis, the regression coefficient value of the variable leadership on employee performance had a significant effect with a sig value of  $0.047 < 0.05$ . , while the regression coefficient value of Reward variable on employee performance has a significant effect with a sig value of  $0.008 < 0.05$ , for the Punishment variable has a significant effect on employee performance with a sig value of  $0.000 < 0.05$ . The value of the F test in this study shows that the value of F counts  $79,259 > F$  table 3.33 with a significant level of  $0.000 < 0.05$ , which means that the three independent variables, namely leadership, reward, and punishment simultaneously have an effect on employee performance. The results of the T test for the Leadership variable have a t value of  $2.083 > t$  table, which is 2.03693, which means that the variable of leadership has a partial effect on employee performance, the results of the T test for the variable Reward have a t value of  $2.857 > t$  table, which is 2.03693, which means the variable Reward has a partial effect on employee performance, while the results of the t test for the Punishment variable have a t value of  $12,114 > t$  table, which is 2.03693, which means that the Punishment variable has a partial effect on employee performance.*

*Keywords: Leadership, Reward, Punishment, Employee Performance.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Pertumbuhan perusahaan saat ini betumbuh dengan cepat serta mengalami transformasi yang konstan. Bagi bisnis di era globalisasi ini mendorong perusahaan untuk melakukan operasional dengan harapan yang besar karena dengan demikian sumber daya manusia dan perusahaan dapat berjuang bersama menghadapi pesaing. Setiap perusahaan menginginkan pekerjaannya melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin, karena mempekerjakan karyawan yang berkinerja tinggi dapat membantu perusahaan beroperasi lebih baik. Pekerja akan menyadari besarnya tingkat efektivitas yang dapat dicapai dalam pekerjaan jika evaluasi produktivitas kerja dilakukan dengan serius (Hasibuan, 2016: 9). Sumber daya manusia mewakili kualitas pemikiran dan fisik seseorang. Turunan dan lingkungan mempengaruhi perilaku, sedangkan prestasi kerja didorong oleh tujuan untuk memenuhi kebutuhan seseorang (Hasibuan, 2016: 10).

Pada PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro mempunyai aturan perusahaan yang harus di patuhi dan harus ditaati contohnya seperti kehadiran, penyelesaian pekerjaan tepat waktu, dan kedisiplinan. Di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoroketika menanggapi punishment, pekerja yang mengabaikan instruksi atau ceroboh akan mendapatkan teguran yang

sah hingga tiga kali, dan ketika mereka telah mendapatkan kartu peringatan hingga tiga kali tetapi terus melakukan kesalahan, maka pekerja akan diberhentikan karena dianggap tidak mampu mengikuti aturan perusahaandi PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro yang diterapkan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pekerjaannya.

Kinerja yang berkaitan dengan suatu tindakan yang berpatokan serta dinilai selama jangka waktu tertentu tergantung pada kebijakan dan persetujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Emron, 2017: 188).

Hasil kerja seorang pekerja baik dari segi keunggulan atau volume ketikan melakukan tugasnya selaras dengan kewajiban yang dipercayakan kepadanya disebut sebagai kinerja (Bintoro, 2017: 106). Kinerja didefinisikan sebagai hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh pekerja di suatu perusahaan, baik secara mandiri maupun dalam kelompok, sepanjang untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan selain menunjukkan kemampuan seperti kegigihan, mandiri, dan kapasitas untuk memperbaiki. masalah dalam batas waktu yang ditentukan dengan resmi, tanpa melanggar hukum, dan sesuai dengan moralitas dan adab.

PT.Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro termasuk perusahaan yang berjalan dibidang retail toko buku yang salah satunya terletak di Jl.Diponegoro No.93 Darmo Surabaya. Johan Budhie Sava dan Swandayani, sepasang

suami istri, mendirikan toko buku diskon Togamas pada 15 Desember 1990 di Malang, Jawa Timur. Uniknya, sepasang suami istri ini memulai usaha dengan memanfaatkan ruang tamu seluas 50 meter persegi di rumah yang berada di kawasan Jalan Bukit Barisan di Desa Gading Kasri, Kecamatan Klojen, Kota Malang, dengan jumlah kurang lebih 1000 judul buku. Toko buku Togamas telah mempertahankan ide 'toko diskon' sejak awal (dengan promo uniknya, diskon seumur hidup). Tak disangka, selain lengkap, harga buku-buku yang tersedia pun berbeda dengan toko-toko modern lainnya. Jika dibandingkan dengan toko saingan, harga buku di sana mungkin yang paling rendah.

Namun di toko PT.Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro ada suatu permasalahan di toko tersebut yang sangat berdampak sekali terhadap penurunan kinerja karyawan, dikarenakan hal tersebut peneliti berusaha membantu guna meneliti stimulus apa saja yang dapat meningkatkan kembali kinerja karyawan di toko PT.Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro.

Berdasarkan hal di atas, penting untuk menyelidiki variabel-variabel yang mempengaruhi perusahaan, serta keberadaan faktor tersebut, yaitu Pengaruh Kepemimpinan, Reward, dan Punishment yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Maka peneliti melaksanakan penelitian dengan judul "PENGARUH KEPEMIMPINAN,

REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.TOGAMAS SAPTAKARSA SEDAYA CABANG DIPONEGORO SURABAYA."

### **Rumusan Masalah**

Berikut adalah daftar beberapa rumusan masalah yang bisa diberikan untuk penelitian ini:

1. apakah di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan?
2. apakah di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro reward mempengaruhi kinerja karyawan?
3. apakah di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro punishment mempengaruhi kinerja karyawan?
4. apakah di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro kepemimpinan, reward, serta punishment mempengaruhi kinerja karyawan?

### **Tujuan Penelitian**

Berikut ini adalah tujuan yang mendasari penelitian yang dilakukan, terutama berasal dari rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas:

1. guna mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh dari kepemimpinan untuk kinerja

karyawan di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro

2. guna mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh dari reward untuk kinerja karyawan di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro
3. guna mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh dari punishment untuk kinerja karyawan di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro
4. guna mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh dari kepemimpinan, reward, serta punishment untuk kinerja karyawan di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro.

### **Manfaat Penelitian**

#### **a. Aspek Akademis**

Guna menyebarkan informasi mengenai manajemen sumber daya manusia tentang dampak dari kepemimpinan, reward, serta punishment untuk kinerja karyawan.

#### **b. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Untuk memberi partisipasi dalam pengembangan penelitian selanjutnya tentang pengaruh dari kepemimpinan, reward, dan punishment untuk kinerja karyawan.

#### **b. Aspek Praktis**

##### **1. Bagi Penulis Penelitian Ini**

Hal ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mempraktekkan keahlian peneliti dalam manajemen sumber daya manusia.

##### **2. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian tersebut dimaksudkan akan menambah kemajuan pada materi manajemen sumber daya manusia.

##### **3. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberi partisipasi pada PT Togamas Saptakarsa Sedaya Cabang Diponegoro Surabaya dalam perbaikan dibidang manajemen sumber daya manusia guna menumbuhkan kinerja karyawan.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Landasan Teori**

##### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengetahuan dan keterampilan menata tahapan memakai sumber daya manusia serta aset terkait guna meraih target tertentu. Manusia, uang, metode, bahan, mesin, dan pasar adalah enam komponen yang membentuk manajemen (Hasibuan, 2016:9).

Manajemen sumber daya manusia melibatkan pengetahuan dan keterampilan mengendalikan koneksi dan fungsi pekerja supaya lebih ampuh serta praktis saat meraih target perusahaan,

karyawan, dan masyarakat saat ini (Hasibuan, 2016:10).

### **Pengertian Kepemimpinan**

Suatu metode mendorong pekerja untuk melakukan hal yang benar, meraih dedikasi, dan mendorong untuk mencapai tujuan bersama disebut kepemimpinan (Wibowo, 2015: 279).

Berikut ini adalah indikator kepemimpinan (Feriyanto, 2015: 353):

1. memberikan bantuan bawahan untuk penyelesaian pekerjaannya, seperti memberikan ide untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat
2. memberikan kesempatan untuk hadir dan menangani masalah yang dialami bawahan
3. menampung pendapat bawahan, saat bawahan memberi saran pemimpin menghargai dan menampung pendapat dari bawahan
4. memberi perlakuan pada seluruh bawahan dengan baik, tidak membedakan bawahan satu dengan bawahan yang lainnya seperti adil dalam memperlakukan bawahan di tempat bekerja
5. memperhatikan kesejahteraan bawahan.

### **Pengertian Reward**

Upaya pekerja untuk mencapai tujuan di tempat kerja perlu diakui sebagai bentuk apresiasi dan

perrhatian dari perusahaan (Purnama, 2015:13). Reward adalah imbalan, hadiah, penghargaan yang mendorong orang untuk bekerja lebih keras untuk mengembangkan atau meningkatkan kinerjanya saat ini (Nugroho dalam Koencoro, 2013: 2).

Indikator reward adalah sebagai berikut (Mahmudi dalam Hidayat,2018:187):

1. gaji dan bonus, gaji pokok serta tambahan kompensasi dalam bentuk bonus dan saham merupakan elemen reward yang penting bagi pekerja. Gaji dan bentuk kompensasi lainnya, seperti bonus, dapat mendorong pekerja harus berusaha untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Kenaikan gaji dan bonus dapat diberikan sebagai reward untuk kinerja yang luar biasa
2. kesejahteraan memiliki nilai moneter. Dengan semacam penghargaan atau presentasi kinerja, perusahaan menawarkan berbagai program kesejahteraan pekerja, seperti tunjangan kesehatan, biaya sekolah anak-anak, rumah tangga, dan haria tua. Program untuk kesejahteraan serta ibadah
3. penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit untuk diukur secara moneter, namun nilai penghargaan tersebut tetap penting bagi pekerja untuk merasa dihargai atas hasil pekerjaannya.

## **Pengertian *Punishment***

*Punishment* adalah peringatan akan hukuman yang dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang melanggar, menegakkan aturan yang berjalan, dan mengajarkan peringatan kepada yang melanggar (Mangkunegara, 2015). *Punishment*, di sisi lain, adalah jenis pemberian yang buruk (Anwar & Dunija, 2016). Tetapi, ketika diberikan dengan benar dan cerdas, *punishmen* dapat menjadi motivator bagi pekerja untuk meningkatkan keproduktifan atau disiplin kerja secara keseluruhan.

Ada banyak indikator punishment (Siagian, 2013:23), antara lain:

- a. upaya sedang dilakukan untuk mengurangi jumlah kesalahan yang mungkin terjadi. Pekerja di sebuah perusahaan atau organisasi harus siap untuk mengurangi kesalahan terkait pekerjaan, karena jika mereka terus melakukan kesalahan, perusahaan dapat memberi punishment untuk mereka
- b. ketika kesalahan yang sama dibuat lagi, hukumannya bertambah. Hukuman dari atasan hanya akan mencegah pekerja melakukan kesalahan, tetapi, ketika pekerja melakukan kesalahan yang sama, pekerja akan menghadapi hukuman yang lebih buruk
- c. hukuman diberikan dengan penjelasan telah diberikan. Seorang pekerja harus mengklarifikasi dengan

atasannya apa hukuman ketika pekerja melakukan kesalahan kecil dan apa hukumannya ketika pekerja melakukan kesalahan besar

- d. hukuman diberikan setelah pelanggaran. Atasan dapat mengawasi pekerja yang bekerja di perusahaan menggunakan pengawasan pekerja. Ketika seorang pekerja melakukan kesalahan dan terbukti, atasan segera menghukum pekerja tersebut sesuai dengan kesalahannya.

## **Pengertian Kinerja**

Kata "kinerja" berasal dari ungkapan "prestasi kerja", yang mengacu pada pencapaian nyata seseorang. Prestasi kerja (kinerja) adalah hasil tingkat dan jumlah pekerjaan seorang pekerja selama melakukan pekerjaannya selaras dengan kewajiban yang dipercayakan kepadanya (Mangkunegara, 2015: 67).

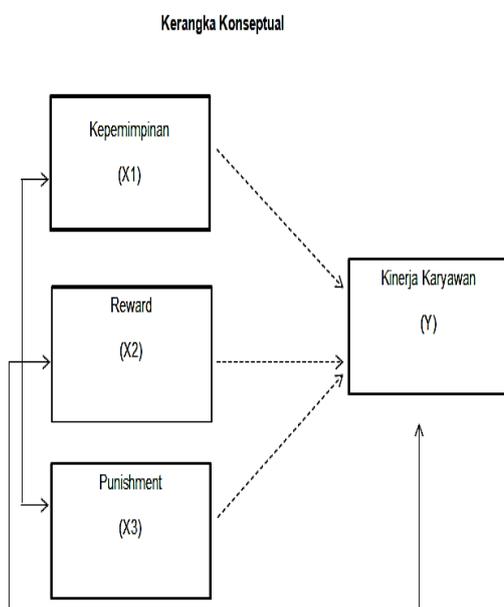
Indikator atau ukuran kinerja untuk seorang karyawan ialah sebagai berikut (Wibowo, 2016:173):

- a. kuantitas, direpresentasikan sebagai jumlah output atau sebagai persentase perbedaan antara hasil nyata dan yang diinginkan
- b. kualitas, jumlah pengaduan yang masih dalam batasan yang dapat dianggap dapat ditoleransi direpresentasikan dalam format pemantauan kualitas yang berfluktuasi lebih jauh dari batasan

- c. produktivitas, menjadi acuan pengukuran untuk hasil pekerjaan dari karyawan
- d. ketepatan waktu, jumlah item yang akan selesai tepat waktu, dinyatakan dalam hal pemenuhan tanggal pengiriman
- e. pengawasan biaya, yaitu biaya dari produksi per item, variasi imbalan karyawan langsung dan tidak
- f. fasilitas, yaitu sarana dan prasarana yang membantu untuk melakukan pekerjaan.

**Kerangka Konseptual**

Kerangka ini memberikan gambaran tentang bagaimana argumen terhubung ke masalah utama yang telah ditemukan. Sepanjang penelitian, dibutuhkan kerangka berpikir untuk mendapatkan kejelasan dari masalah yang yang terjadi, seperti berikut ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Keterangan :

- X : variabel bebas
- Y : variabel terkait
- : hubungansimultan
- > : hubunganparsial.

**Hipotesis**

Hipotesis ini memberikan solusi teoritis untuk masalah penelitian namun sementara dan harus dianalisa lagi. Berikut ini adalah beberapa hipotesis yang dapat dikembangkan dengan menggunakan kerangka berpikir yang dijelaskan di bagian sebelumnya:

H1:di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Surabaya, secara signifikan kepemimpinan dipengaruhi kinerja karyawan

H2:di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Surabaya, secara signifikan reward dipengaruhi kinerja karyawan

H3: di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Surabaya, secara signifikan punishment dipengaruhi kinerja karyawan

H4 :di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Surabaya, secara signifikan kepemimpinan, reward, serta punishment dipengaruhikinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Teknik yang dipakai peneliti yaitu metodologi survei dengan menggunakan kuesioner kepada responden serta penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang dipakai. Dipakai metode kuantitatif sebab informasi yang akan dipakai guna mengevaluasi hubungan antar variabel diwakili dengan angka. Pengaruhnya baik reward maupun punishment untuk kinerja pada kalangan pekerja di PT Togamas Saptakarsa Sedaya Cabang Diponegoro Surabaya dianalisis dalam penelitian ini.

### **Populasi dan Sampel**

#### **Populasi**

Setiap area umum yang terdiri dari semua objek dan subjek dengan mutu dan ciri tertentu yang peneliti pilih untuk dipelajari dan dibuat temuannya (Sugiyono, 2016:119). Karyawan baru minimal bekerja terhitung satu bulan kerja sudah mendapatkan reward berupa insentif. Populasi yang dipakai peneliti ialah berjumlah 32 karyawan baru maupun karyawan tetap di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya.

#### **Sampel**

Bagian populasi untuk penelitian disebut sampel. Sampel ini diambil dari suatu populasi dengan kuantitas dan ciri tertentu yang akan diteliti lebih dalam (Arikunto, 2016:131). Setiap sampel penelitian harus menjamin apakah informasi benar-benar tidak memihak serta data

dikumpulkan melalui proses yang sesuai.

Peneliti memakai metode sampling jenuh (sensus), yaitu pengambilan sampel yang memanfaatkan seluruh orang dari populasi tersebut sebagai sampel (Ari Kunto, 2016). Jika populasinya kecil, kurang dari 40 individu, metode tersebut diambil (Supriyanto dan Machfudz, 2010:188).

Sampel yang diambil peneliti yaitu seluruh karyawan PT Togamas Saptakarsa Sedaya Cabang Diponegoro Surabaya. Teknik pengambilan sampel dengan metodologi sampel jenuh ini adalah jenis pengambilan sampel yang menggunakan seluruh orang dari suatu populasi sebagai sampel.

## **ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Sejarah Perusahaan**

Drs. Johan Budhie Sava yang merupakan direktur dari Perusahaan Togamas mendirikan toko buku diskon Togamas. Toko buku itu meninggalkan kesan yang tak terhapuskan untuk pelanggan tetapnya dengan harga yang hemat dan diskon yang besar-besaran. Ir. Suwandi Tanudjadja yang merupakan komisaris utama pada 22 April 2008, yang juga bertepatan dengan peringatan 57 tahun PPPK dan Hari Bumi meresmikan Togamas.

Nama Togamas dipilih karena dedikasi pendiri untuk secara proaktif terlibat dalam budaya hidup negara dengan menyediakan buku-buku murah. Selain itu, Togamas

memang memiliki koneksi yang solid guna membantu menyediakan lebih banyak buku dengan potongan harga besar.

Tujuan Togamas akan membawa kualitas ke dunia untuk belajar di tengah meningkatnya persaingan perusahaan dan kemajuan teknologi. Togamas Bandung, Denpasar, Surabaya, Malang, dan Yogyakarta merupakan toko cabang dari Togamas yang beroperasi.

### **Visi dan Misi Perusahaan**

Menjadi sebagai penyedia solusi total dengan di bidang sarana dan prasarana berfokus di ilmu pengetahuan yang mempunyai koneksi perdagangan serta industri terkait yang terunggul merupakan visi dari Togamas.

Menciptakan koneksi perdagangan, perpustakaan, serta multimedia yang sanggup menyediakan pemenuhan kebutuhan pengetahuan masyarakat yang dapat dipercaya melalui fokus pada sumber daya manusia, teknologi, dan sistem manajemen terpadu.

- a) Strategi dari Togamas yaitu "diskon seumur hidup", yang berarti semua pelanggan akan mendapatkan diskon (reguler) untuk setiap buku setiap hari sepanjang tahun. Togamas juga memberlakukan "diskon ganda hingga 30% untuk 200 judul pertamanya setiap hari" yang mengiklankan Toko Buku Diskonnya. Tentu, sebagian besar strategi tersebut dimaksudkan guna

memungkinkan pelanggan mendapatkan dengan harga sangat rendah, sehingga meningkatkan minat beli dari pelanggan.

- b) Ketika terdapat kesalahan saat membeli buku di Togamas tidak perlu risau karena Togamas memberikan jaminan dapat menukar bukunya dengan ketentuan yang mudah dan tidak memberatkan.
- c) Togamas mendapatkan dukungan dari:
  1. penerbit yang berjumlah 2000 lebih di seluruh Indonesia
  2. pemasok serta distributor perlatan tulis atau kantor yang berjumlah ratusan
  3. perusahaan Togamas mempunyai koneksi di Jawa dan Bali.

### **Lokasi Perusahaan**

Jl. Diponegoro No.93, Darmo, Kec Wonokromo, Kotas Surabaya, Jawa Timur.

### **Hasil Penelitian**

#### **Uji Validitas**

Untuk penelitian, pengujian validitas ini dilaksanakan guna melakukan pengujian padapenyataan di kuesioner dan mencari tahu kapasitas pengukuran data di lapangan. Uji validitas dilakukan guna mengetahui sah (valid) atau tidaknya butir-butir pernyataan yang dipakai dalam penelitian ini. Sementara itu, membandingkan angka rhitung dan

rtabel dapat dipakai untuk menentukan kevalidan. Beberapa kriteria yang dipakai untuk menilai validitas adalah sebagai berikut:

- 1) ketika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , disimpulkan pernyataan valid
- 2) ketika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , disimpulkan pernyataan tidak valid.

R hitung ini diperoleh dengan menggunakan SPSS 21 serta mengolah data dengan melihat menggunakan tabel pearson corellation, yang telah dirangkai membentuk tabel seperti berikut :

### Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1)

Item Pernyataan	r hitung	r table	Keterangan
X1.1	0.843	0.3494	Valid
X1.2	0.833	0.3494	Valid
X1.3	0.831	0.3494	Valid
X1.4	0.902	0.3494	Valid
X1.5	0.837	0.3494	Valid
X1.6	0.930	0.3494	Valid
X1.7	0.846	0.3494	Valid
X1.8	0.922	0.3494	Valid
X1.9	0.901	0.3494	Valid

Sumber : Lampiran output SPSS 21

### Uji validitas variabel *reward* (X2)

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0.829	0.3494	Valid
X2.2	0.894	0.3494	Valid
X2.3	0.854	0.3494	Valid

Sumber : Lampiran output SPSS 21

### uji validitas variabel *punishment* (X3)

Item Pernyataan	r hitung	r table	Keterangan
X3.1	0.796	0.3494	Valid
X3.2	0.929	0.3494	Valid
X3.3	0.870	0.3494	Valid
X3.4	0.924	0.3494	Valid

Sumber : Lampiran output SPSS 21

### Uji validitas variabel kinerja karyawan (Y)

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Y1	0.865	0.3494	Valid
Y2	0.883	0.3494	Valid
Y3	0.905	0.3494	Valid
Y4	0.872	0.3494	Valid

Sumber : Lampiran output SPSS 21

Dari tabel di atas memperlihatkan angka  $r_{hitung} > r_{tabel}(0.3494)$ , menunjukkan seluruh pernyataan yang dipakai sah (valid) .

### Uji Reliabilitas

Baik tepat dan akuratnya semua peralatan pengukuran yang dipakai selama penelitian ini ditentukan melalui pengujian reliabilitas. Angka untuk *cronbach alpha* yang dihasilkan dari pengujian reliabilitasnya memakai SPSS 21 bisa dipakai menentukan apakah alat ukur ini tepat dan dapat diandalkan. Bila angka *cronbachalpha*-nya  $> 0.60$ , dianggap dapat diandalkan (reliabel). Selama pengujian reliabilitas ini, berikut adalah hasil dari pengolahan data SPSS 21:

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0.959	0.60	Reliabel
Reward (X2)	0.808		Reliabel
Punishment (X3)	0.903		Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.899		Reliabel

Sumber : Lampiran output SPSS 21

Dari tabel di atas memperlihatkan bahwa angka cronbach alpha untuk seluruh variabel  $> 0.60$ , menunjukkan seluruh variabel yang dipakai dapat diandalkan (reliabel).

### Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,02122195
	Absolute	,257
Most Extreme Differences	Positive	,143
	Negative	-,257
Kolmogorov-Smimov Z		1,455
Asymp. Sig. (2-tailed)		,129

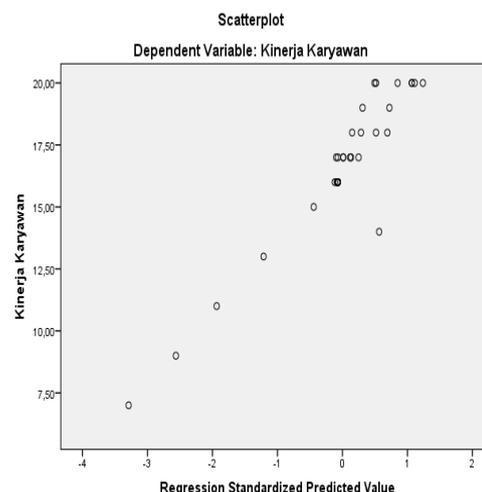
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Lampiran output SPSS 21

Dari tabel diatas memperlihatkan angka *Asym.sig (2-tailed)* untuk residual yaitu  $0.129 >$  angka *alpha* yaitu 5%, menunjukkan seluruh data yang dipakai terdistribusi dengan normal sesuai pola serta pengujian asumsi klasik yang pertama telah dipenuhi dan layak dipakai untuk instrumen analisis data.

### Uji heteroskedastisitas



sumber : Lampiran output SPSS 21

Dari gambar memperlihatkan titik-titik tersebar acak serta tidak terbentuk pola tertentu, menunjukkan hasil data yang dipakai tidak terdapat gejala dari heteroskedastisitas jadi bisa dipakai

melakukan pengujian regresi linier berganda dengan baik.

### Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Beta	Tolerance	VIF
			(Constant)					
1	Kepemimpinan	,081	,039	,199	2,083	,047	,411	2,433
	Reward	-,376	,132	-,261	-2,867	,008	,460	2,222
	Punishment	,945	,078	,953	12,114	,000	,608	1,644

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Lampiran output SPSS 21

Dari tabel di atas memperlihatkan angka *tolerance* > 0,10 serta angka VIF < 10, menunjukkan pada model regresi tidak ditemukan adanya gejala multikolinieritas.

### Hasil Uji Durbin Watson Autokorelasi

Model Summary<sup>a</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,946 <sup>a</sup>	,895	,883	1,07454	2,528

a. Predictors: (Constant), Punishment, Reward, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Lampiran output SPSS 21

Dari tabel memperlihatkan angka DW yaitu 2.528, dikarenakan sampel yang dimiliki 32, didapatkan angka dU yaitu 1.5631, angka dL yaitu 1.2699, pada kriteria durbin watson autokorelasi bila  $(4-dU < d < 4-dL)$ , menunjukkan tidak terdapat autokorelasi. Angka DW menurut kriteria yaitu  $(2.4369 < 2.528 < 2.7301)$ , menunjukkan tidak terdapat autokorelasi.

### Uji Regresi Linier Berganda

Analisis ini dipakai guna meramalkan pada model regresi terdapat variabel terikat dan bebas. Setelah data diolah memakai SPSS 21, output data yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error				Beta
(Constant)	2,944	1,169		2,519	,018	
1	Kepemimpinan	,081	,039	,199	2,083	,047
	Reward	-,376	,132	-,261	-2,867	,008
	Punishment	,945	,078	,953	12,114	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Lampiran output SPSS 21

Dari hasil tersebut, dihasilkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 2.944 + 0.081X_1 - 0.376X_2 + 0.945X_3 + e$$

Dari persamaan tersebut maka diinterpretasikan:

1. angka konstanta = 2.944, menunjukkan apabila kepemimpinan (X1) ditetapkan 0, jadi kinerja karyawan (Y) akan memperoleh angka positif = 2.944. Kepemimpinan (X1) mempunyai koefisien regresi yaitu 0,081, menunjukkan apabila kepemimpinan (X1) mengalami kenaikan 1, kinerja karyawannya (Y) dapat meningkat 0,081. Koefisiennya akan positif, menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) dan kinerja karyawan (Y) mempunyai hubungan serta ketika penilaian kepemimpinannya (X1) tinggi,

semakin naik pula kinerja karyawan (Y)

2. angka konstanta = 2.944, menunjukkan apabila *reward* (X2) ditetapkan 0, jadi kinerja karyawan (Y) akan memperoleh angka positif = 2.944. *Reward* (X2) mempunyai koefisien regresi yaitu -0.376, menunjukkan apabila *reward* (X2) mengalami kenaikan 1, kinerja karyawannya (Y) dapat menurun -0.376. Koefisiennya akan negatif, menunjukkan bahwa *reward* (X2) dan kinerja karyawan (Y) mempunyai hubungan yang negatif
3. angka konstanta = 2.944, menunjukkan apabila *punishment* (X3) ditetapkan 0, jadi kinerja karyawan (Y) akan memperoleh angka positif = 2.944. *Punishment* (X3) mempunyai koefisien regresi yaitu 0,945, menunjukkan apabila *punishment* (X3) mengalami kenaikan 1, kinerja karyawannya (Y) dapat meningkat 0,945. Koefisiennya akan positif, menunjukkan bahwa *punishment* (X3) dan kinerja karyawan (Y) mempunyai hubungan serta ketika penilaian *punishment* (X3) tinggi, semakin naik pula kinerja karyawan (Y).

### Uji Determinasi (R<sup>2</sup>)

Pengujian ini dilakukan untuk menentukan seberapa baik model dapat menggambarkan semua varians dengan variabel terikat (Y), dengan sisanya dijelaskan melalui variabel di luar modelnya. Jumlah variabel

bebas di model yang ditambahkan biasanya merupakan kelemahan utama dari pemakaian koefisien determinasi (Ghozali, 2016:187). R<sup>2</sup> harus naik dengan setiap tambahan variabel bebas, terlepas atau ketika variabel itu mempunyai dampak yang signifikan untuk variabel terikatnya. Itu yang menyebabkan angka R Square dipakai peneliti untuk menilai model regresi yang paling baik. Hasil keseluruhan untuk pengujian determinasi ini memakai SPSS 21 adalah sebagai berikut:

Model Summary<sup>a</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,946 <sup>b</sup>	,895	,883	1,07454

a. Predictors: (Constant), Punishment, Reward, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Lampiran SPSS 21

Dari tabel diatas memperlihatkan angka R Square yaitu 0.895, menunjukkan kepemimpinan (X1), *reward* (X2),serta *punishment*(X3) sanggup menggambarkan pengaruh untuk kinerja karyawan (Y) dengan angka 89.5%, sedangkan variabel bebas yang tidak di pakai peneliti atau di luar penelitian mempengaruhi 10.5%.

**Uji Hipotesis**  
**Uji Parsial (Uji t)**

Pengujian ini dipakai memperlihatkan jauhnya dampak dari suatu variabel bebas secara individu (parsial) untuk menjelaskan variabel terikatnya. Setelah data diolah memakai SPSS 21, berikut hasil yang diperoleh:

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	274,546	3	91,515	79,259	,000 <sup>b</sup>
Residual	32,330	28	1,155		
Total	306,876	31			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Punishment, Reward, Kepemimpinan

Sumber : Lampiran output SPSS 21

Kesimpulan yang diambil dari tabel diatas, antara lain:

**kepemimpinan (X1)**

angka  $t_{hitung} = 2.0833$ ,  $t_{tabel} = 2.03693$ ,  $sig = 0.047$ , menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  serta  $sig < 0.05$ . Kesimpulannya, di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya, secara individu (parsial) kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang positif untuk kinerja karyawan (Y), ditunjukkan dengan H0 ditolak dan H1 diterima

**reward (X2)**

angka  $t_{hitung} = 2.857$ ,  $t_{tabel} = 2.03693$ ,  $sig = 0.008$ , menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  serta  $sig < 0.05$ . Kesimpulannya, di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya, secara individu (parsial) reward (X2) mempunyai pengaruh yang positif

untuk kinerja karyawan (Y), ditunjukkan dengan H0 ditolak dan H1 diterima

**punishment (X3)**

angka  $t_{hitung} = 12.114$ ,  $t_{tabel} = 2.03693$ ,  $sig = 0.000$ , menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  serta  $sig < 0.05$ . Kesimpulannya, di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya, secara individu (parsial) punishment (X3) mempunyai pengaruh yang positif untuk kinerja karyawan (Y), ditunjukkan dengan H0 ditolak dan H1 diterima.

**Uji Simultan (F)**

Pengujian ini dilakukan untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh secara bersamaan (simultan) dari variabel bebas untuk variabel terikat. Setelah data diolah memakai SPSS, berikut hasil yang diperoleh:

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,944	1,169		2,519	,018
Kepemimpinan	,081	,039	,199	2,083	,047
Reward	-,376	,132	-,261	-2,857	,008
Punishment	,945	,078	,953	12,114	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Lampiran output SPSS 21

dari tabel diatas memperlihatkan angka  $F_{hitung} = 79.259$ ,  $F_{tabel} = 3.33$ ,  $sig F = 0.000^b$ , menunjukkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  serta  $sig < 5\%$ . Kesimpulannya, di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya, secara bersamaan (simultan),

kepemimpinan (X1), *reward* (X2), dan *punishment* (X3) mempunyai pengaruh yang untuk kinerja karyawan (Y), ditunjukkan dengan H0 ditolak dan H1 diterima, jadi secara bersamaan (simultan) seluruh variabel bisa diprediksi dengan memakai model regresi.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Secara Parsial Variabel Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Togamas Saptakarsa Sedaya Cabang Diponegoro Surabaya

angka t hitung= 2.0833, t tabel = 2.03693, sig = 0.047, menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  serta sig < 0.05. Kesimpulannya, di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya, secara individu (parsial) kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang positif untuk kinerja karyawan (Y), ditunjukkan dengan H0 ditolak dan H1 diterima merupakan hasil dari pengujian parsial untuk variabel kepemimpinan (X1). Hasil tersebut diperkuat dengan respon dari responden yang menjelaskan bahwa pemimpin yang adil akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja jadi karyawan bisa fokus saat melakukan pekerjaannya.

Penelitian yang ditulis oleh Mewa pada tahun 2015, yang menjelaskan kinerja karyawan mendapatkan pengaruh signifikan dari gaya

kepemimpinan merupakan penelitian sebelumnya yang hasil penelitiannya sama dengan penelitian kali ini.

### 2. Pengaruh Secara Parsial Variabel Reward (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Togamas Saptakarsa Sedaya Cabang Diponegoro Surabaya

angka t hitung = 2.857, t tabel = 2.03693, sig = 0.008, menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  serta sig < 0.05. Kesimpulannya, di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya, secara individu (parsial) reward (X2) mempunyai pengaruh yang positif untuk kinerja karyawan (Y), ditunjukkan dengan H0 ditolak dan H1 diterima merupakan hasil dari pengujian parsial untuk variabel reward (X2). Hasil tersebut diperkuat dengan respon dari responden yang menjelaskan bahwa disebabkan perusahaan yang kurang memberi penghargaan untuk karyawan berprestasi dan motivasi psikologi untuk kerja yang maksimal membuat karyawan merasa melakukan pekerjaan dengan keras dan biasa saja akan memperoleh hasil yang sama.

Penelitian yang ditulis oleh Jaliteng Suryokoco pada tahun 2017, yang menjelaskan kinerja karyawan mendapatkan pengaruh signifikan dari reward merupakan penelitian sebelumnya yang hasil

penelitiannya tidak sama dengan penelitian kali ini.

3. **Pengaruh Secara Parsial Variabel Punishment (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya**

angka t hitung= 12.114, t tabel = 2.03693, sig = 0.000, menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  serta  $sig < 0.05$ . Kesimpulannya, di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya, secara individu (parsial) punishment (X3) mempunyai pengaruh yang positif untuk kinerja karyawan (Y), ditunjukkan dengan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima merupakan hasil dari pengujian parsial untuk variabel punishment (X3)..Hasil tersebut diperkuat dengan respon dari responden yang menjelaskan bahwakaryawan akan berusaha meminimalisir kesalahan dalam bekerja, karena apabila sering melakukan kesalahan akan mendapatkan sanksi dari pimpinan berupa potong gaji sampai pemberhentian kerja.

Penelitian yang ditulis oleh Adhitomo Wirawan pada tahun 2016, yang menjelaskan kinerja karyawan mendapatkan pengaruh signifikan dari punishment merupakan penelitian sebelumnya yang hasil penelitiannya sama dengan penelitian kali ini.

4. **Pengaruh Secara Simultan Variabel Kepemimpinan (X1), Reward (X2), Dan Punishment (X3), Terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Togamas Saptakarsa Sedaya Cabang Diponegoro Surabaya**

angka F hitung= 79.259, F tabel = 3.33, sig F = 0.000b, menunjukkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  serta  $sig < 5\%$ . Kesimpulannya, di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya, secara bersamaan (simultan), kepemimpinan (X1), reward (X2), dan punishment (X3) mempunyai pengaruh yang untuk kinerja karyawan (Y), ditunjukkan dengan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima merupakan hasil dari pengujian simultan untuk penelitian ini.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang sudah dilaksanakan mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya diperoleh kesimpulan bahwa:

1. di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya kepemimpinan (X1) mempengaruhi signifikan kinerja karyawan
2. di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya reward (X2) mempengaruhi signifikan kinerja karyawan

3. di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya punishment (X3) mempengaruhi signifikan kinerja karyawan
4. di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya, secara bersamaan (simultan), kepemimpinan (X1), reward (X2), sertapunishment (X3) mempengaruhi signifikan kinerja karyawan
5. di PT Togamas Saptakarsa Sedaya cabang Diponegoro Surabaya punishment (X3) mempengaruhi kinerja karyawan paling dominan.

kepada karyawan ,menurunkan posisi jabatan kerja, dan sampai dengan pemberhentian kerja terhadap karyawan.

## **Saran**

Dilihat dari hasil penelitian, peneliti memiliki analisa yang berpacuan pada hasil penelitian serta data yang dimiliki jadi bisa memberi saran yang baik untuk perusahaan, antara lain:

1. memberikan karyawan kesempatan untuk berkomunikasi, arahan sebelum bekerja merupakan hal yang penting
2. memberikan penghargaan dan dorongan psikologi juga akan membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja
3. memberikan punishment sangat diperlukan oleh karyawan agar lebih meminimalisir kesalahan yang mungkin dapat merugikan perusahaan, seperti halnya memberikan surat peringatan

## Daftar Pustaka

- Bintoro dan Daryanto, 2017, Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Gava Media, Yogyakarta.
- Edison, Emron,dkk, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi, Alfa Beta, Bandung.
- Fahmi, Irham, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi, Alfabeta, Bandung.
- Feriyanto, Andri, 2015, Pengantar Manajemen(3 in 1), Mediatara, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi ke Sembilan, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hidayat,Faizal, 2018, Jurnal Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening diWaroeng SpecialSambalYogyakartahttp://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/7340.pdf
- Irmayanti, Ade, 2013, Penghargaan (Reward) dan Hukuman (Punishment) dalam Organisasi.
- Mahmudi, 2013, Manajemen Sektor Publik, Edisi kedua UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2015, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan, Refika Aditama, Bandung.
- Rahayu, Indah ., 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintance Department P.Badak LNG Bontang), Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) / Vol.43 No.1, Hal:1-9 Tersedia : <https://media.neliti.com/.../87703-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan>
- Rivai Veithzal,dkk, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi Ketujuh, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins dan Judge, 2015, Perilaku Organisasi, Edisi Ke 16, Salemba Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2017, Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya manusia, Refika Aditama, Bandung.
- Septiawan, Vicy, 2019, Reward dan Punishment sebagai pemicu kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT.Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran), jurnal ilmiah/ Vol.08 No.01 Tersedia :<http://jurnal.untagsmg.ac.id>
- Siagian, S. P. 2016, Manajemen Sumber Daya Alam, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sopiah, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Suak, R. Adolfina, A. & Uhing, Y.  
2017, Pengaruh Reward Dan  
Punishment Terhadap Kinerja  
Karyawan Sutanraja Hotel  
Amurang. Jurnal EMBA: Jurnal  
Riset Ekonomi, Manajemen,  
Bisnis dan Akuntansi.

Sutrisno, Edy, 2016, Manajemen  
Sumber Daya Manusia, Cetakan  
Kedelapan, Pranada Media  
Grup, Jakarta.

2017, Manajemen Sumber Daya  
Manusia, Cetakan ke Sembilan,  
Kencana Prenadia Media  
Group, Jakarta.

Wibowo, 2015, Manajemen Kinerja,  
Rajawali Pers, Jakarta.

2016, Manajemen Kinerja, Edisi  
Kelima, PT. Rajagrafindo  
Persada, Jakarta.

2017, Manajemen Kinerja, Edisi  
Kelima, PT. Raja Grafindo  
Persada. Jakarta.

Winardi J. 2015, Manajemen  
Perilaku Organisasi,  
Prenadamedia Group, Jakarta.

Yukl, Gary, 2015, Kepemimpinan  
Dalam Organisasi (Edisi 7),  
Indeks, Jakarta.