

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi bisnis atau non bisnis pasti memerlukan sumber daya untuk meraih satu atau beberapa target dari organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud tersebut adalah sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Dari berbagai macam dan jenis sumber daya tersebut, jenis sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia (SDM). Di era globalisasi ini memaksa perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan standar kualitas agar mampu bersaing dengan perusahaan lain. Seiring dengan perkembangan di dunia bisnis, perusahaan akan mengalami masalah yang semakin kompleks akibat semakin banyaknya pesaing mereka. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan standar perusahaan melalui peningkatan kualitas SDM. Sumber daya manusia di era ini banyak dipandang sebagai fokus yang paling utama bagi keberlanjutan organisasi di era globalisasi yang diiringi dengan persaingan yang semakin ketat. Perusahaan akan semakin maju dan berkembang apabila mempunyai SDM yang unggul, kreatif dan inovatif dalam menuntaskan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Sumber daya manusia mempunyai peran sentral penting di dalam aktivitas yang dilakukan dan dicanangkan oleh perusahaan, karena sumber daya manusia itulah yang menjadi penentu bagi keberhasilan atau kegagalan dari tujuan suatu perusahaan dan menjadi aset penting bagi perusahaan. Hal ini berarti bahwa apabila

suatu perusahaan memiliki SDM yang berkualitas maka itu akan menjadi keunggulan yang sangat diperhitungkan bagi perusahaan tersebut, begitu juga sebaliknya apabila kualitas SDM buruk maka hal tersebut merupakan sumber kelemahan perusahaan. Jadi dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan, manusialah yang menjadi faktor penentu karena di tangan manusia inovasi dapat terealisasi.

Banyak peneliti telah meneliti dan memberikan bukti yang mendukung mengenai peran praktik SDM dalam membangun kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia sering dipraktikkan di perusahaan untuk bertindak sebagai katalisator pembentukan SDM yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang kompetitif.

Potensi keberhasilan suatu organisasi bisnis bergantung pada kinerja organisasinya, yaitu kemampuan organisasi dalam menerapkan strategi secara efektif guna memenuhi tujuan kelembagaan. Beberapa variabel yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja organisasi misalnya efektivitas model bisnis, efisiensi, dan hasil. Kinerja organisasi mana pun sangat bergantung pada tingkat keterampilan yang dimiliki sumber daya manusia yang tersedia. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017).

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil baik secara kualitas maupun kuantitas yang sudah dapat dicapai oleh karyawan dalam pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Tujuan yang didorong oleh kinerja diharapkan selaras dengan kebijakan organisasi sehingga keseluruhan proses

beralih dari perspektif yang didorong oleh peristiwa (event-driven) menjadi perspektif yang lebih strategis dan berpusat pada manusia. Oleh karena itu, karyawan dipandang sebagai aset berharga bagi setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

Kinerja dipandang sebagai hasil perpaduan antara bakat dan motivasi ketika diberikan sumber daya yang memadai, sehingga memotivasi orang menjadi aspek penting dalam sebagian besar manajemen (Robbins & Judge, 2017). Ketika sumber daya manusia (SDM) digunakan secara maksimal, suatu bisnis dapat mencapai produktivitas, efisiensi, dan kinerja tanpa batas. Semua karyawan mungkin tidak bekerja dengan cara yang sama karena mereka memiliki gaya kerja yang berbeda. Beberapa personel memiliki potensi terbesar terlepas dari imbalannya, sedangkan yang lain kadang-kadang mendapat manfaat dari peningkatan kinerja tersebut. Kinerja pegawai ditentukan oleh kemauan dan keterbukaannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, jika karyawan bersedia dan terbuka untuk menyelesaikan pekerjaannya, produktivitas mereka mungkin akan meningkat, yang akan berkontribusi pada peningkatan kinerja (Rivai, 2017).

Penilaian kinerja berdampak langsung pada tugas-tugas yang sangat emosional dalam kehidupan profesional, penilaian terhadap komitmen, dan kompetensi seseorang. Menurut beberapa akademisi, menerapkan kerangka kerja yang terdefinisi dengan baik untuk menganalisis kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan operasi perusahaan (Olson et al., 2018). Kesulitan utama bagi bisnis adalah berfokus pada peningkatan kinerja karyawan secara efisien agar keasliannya tetap di atas. Di sisi lain, bagaimana perusahaan dapat menggunakan

prosedur evaluasi kinerja untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam membedakan karyawan yang sangat baik (yang berkinerja baik) dari karyawan yang berkinerja? Lebih lanjut, menurut Moslemi et al. (2019), banyak variabel penting dalam kajian dan penerapan model penilaian kinerja yang masih terlewatkan, yang mungkin menjelaskan mengapa saat ini tidak ada pendekatan terpadu untuk menilai kinerja karyawan.

Literatur teoritis dan empiris mengungkapkan bahwa kinerja karyawan data dipengaruhi oleh banyak faktor di tempat kerja. Meskipun kinerja adalah manifestasi individu, namun kinerja berhubungan dengan variabel seperti kemampuan dan motivasi yang paling mempengaruhi (Robbins, 2015). Folami & Jacobs, (2011) mengklasifikasikan determinan dari kinerja menjadi empat kelompok: faktor individu, karakteristik tugas, faktor ekonomi, dan faktor organisasi. Faktor dalam konteks organisasi melibatkan beberapa tindakan yang diterapkan oleh organisasi seperti : kepemimpinan, kebijakan *reward* dan *punishment*.

Kepemimpinan adalah topik yang banyak dipelajari di bidang perilaku organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian kepemimpinan dalam dekade terakhir telah berkembang secara eksponensial melalui karya akademisi dan praktisi dari seluruh dunia. Sebagai definisi klasik kepemimpinan, Thoha (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang individu atau sekelompok individu untuk mempengaruhi dan membimbing para pengikut atau anggota organisasi lainnya dan melibatkan pengambilan keputusan yang masuk akal dan terkadang sulit, menciptakan dan mengartikulasikan visi yang jelas,

menetapkan tujuan yang dapat dicapai, dan memberikan pengetahuan dan pengetahuan kepada para pengikutnya yang merupakan peralatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Meski sudah banyak perubahan definisi kepemimpinan oleh para ahli selama bertahun-tahun, gagasan bahwa kepemimpinan adalah studi tentang pengaruh yang tetap tidak berubah. Dalam konteks ini, seiring berkembangnya organisasi dan praktik kepemimpinan berubah, pengaruh menjadi semakin penting dalam mendefinisikan praktik kepemimpinan. Selain fokus pada pengaruh dan metode yang dapat digunakan orang pengaruhnya terhadap bawahannya, jumlah penelitian yang dipublikasikan tentang kepemimpinan juga tumbuh secara eksponensial. Pertumbuhan eksponensial dalam penelitian kepemimpinan telah membuahkan hasil kemajuan teori tentang proses mikro, dan proses makro serta proses dinamis di mana pemimpin mempengaruhi atau mengubah organisasi, yang sesuai dengan lingkungan organisasi yang selalu berubah (Erederdi & Ünlüaslan Durgun, 2020).

Guna mempermudah dan memperlancar tugas pemimpin, praktik pengelolaan SDM memegang peranan penting dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena kepemimpinan yang baik akan membentuk tim yang terus bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang kurang bisa memperhatikan atau bahkan terlalu mengarahkan dan mengawasi karyawan secara ketat untuk memastikan agar mereka selalu melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang diinginkan daripada pengembangan karyawan, maka akan menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan yang memiliki keinginan untuk berkembang. Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi karyawannya untuk memiliki sifat

optimisme yang besar, percaya diri, serta komitmen pada tujuan perusahaan tersebut. Sehingga seorang pemimpin memiliki kewajiban untuk memberikan perhatian yang sungguh-sungguh dalam menggerakkan, mengarahkan dan membina potensi yang dimiliki karyawannya dalam membentuk keseimbangan perusahaan dan peningkatan kinerja yang memiliki orientasi pada tujuan perusahaan.

Kepemimpinan dapat memfasilitasi dalam banyak hal sebagai fungsi manajerial misalnya dengan menciptakan visi bersama untuk organisasi, dengan mengkoordinasikan orang/kegiatan antar unit, berkomunikasi antar organisasi secara luas, memantau /mengendalikan penyimpangan kegiatan, dan memotivasi karyawan untuk dapat memiliki kinerja yang lebih baik. Secara umum, kepemimpinan yang efektif dianggap sebagai kunci keberhasilan perubahan (Hasmin & Nurung, 2021).

Banyak peneliti sebelumnya telah menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi namun beberapa diantaranya memiliki hasil yang berbeda. Misalnya, penelitian Sudyani et al. (2021) yang dilakukan di BPR mendapatkan bahwa kepemimpinan secara positif berhubungan dengan kinerja. Hasil yang sama juga diperoleh dalam penelitian Febriansyah et al. (2020) dalam penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatra Selatan. Namun demikian penelitian Andayani & Tirtayasa (2019) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja yang berarti akan menurunkan kinerja.

Faktor kedua adalah *reward*. Sebagian besar organisasi bisnis menggunakan satu jenis atau imbalan lain untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sayangnya, belum jelas bagaimana caranya untuk jenis reward tertentu yang dimilikinya

berdampak efektif terhadap reaksi orang dan kinerjanya. Handoko (2003) mendefinisikan *reward* sebagai bentuk apresiasi atas usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan jabatan, diperlukan pembinaan yang berkesinambungan, yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif. Ketika seorang karyawan membantu organisasi dalam mencapai salah satu tujuannya, sering kali mendapat imbalan. Ada banyak kesepakatan di dalam literatur mengenai jenis penghargaan yang digunakan dalam situasi kehidupan nyata. *Reward* dikategorikan menjadi finansial dan non finansial. Reward finansial juga disebut imbalan ekstrinsik dan reward non-finansial disebut imbalan intrinsik (Byars & Rue., 2011).

Sistem *reward* sangat penting bagi kinerja karyawan dan peningkatan kinerja karyawan jelas akan menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Sistem penghargaan karyawan dapat didefinisikan sebagai program oleh suatu organisasi untuk menghargai kinerja dan memotivasi individu serta kelompok. Oleh karena itu, sistem penghargaan akan membantu manajemen membentuk perilaku karyawan, sehingga mencapai tujuan organisasi. Sistem reward memiliki peran penting dalam menentukan kemampuan organisasi untuk menarik karyawan berpotensi tinggi dan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi untuk mencapai tingkat kualitas dan kinerja yang lebih baik (Wijaya, 2021)..

Ada anggapan bahwa dengan memberikan imbalan atau penghargaan atas hasil kerja karyawan, maka karyawan akan dapat bekerja lebih maksimal untuk perusahaan. Penelitian sebelumnya banyak yang melaporkan *reward* berpengaruh

positif terhadap kinerja misalnya dalam penelitian Pramesti et al. (2019) maupun penelitian Triadi & Ekawaty (2021). Meskipun demikian penelitian yang dilakukan oleh Octario (2022) menemukan bahwa *Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selain kepemimpinan dan *reward*, faktor ketiga yang akan diteliti adalah *punishment* atau hukuman yang diberikan kepada karyawan. Menurut Veithzal (2004) *punishment* adalah suatu alat yang digunakan pemimpin untuk melakukan komunikasi dengan karyawan agar mereka mau untuk merubah perilaku mereka serta upaya untuk meningkatkan kesadaran seseorang dalam menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Punishment adalah sebuah cara untuk mengarahkan tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. *Punishment* diberikan berupa suatu ganjaran yang dapat memberikan efek jera kepada individu atau perusahaan yang diberikan sanksi tersebut (Pramesti et al., 2019). Ketika *punishment* diberikan secara bijak maka hak ini dapat dijadikan sebagai pemacu seorang pegawai untuk terus meningkatkan produktivitas kerjanya. *Punishment* dapat diartikan sebagai sanksi atau hukuman yang memiliki tujuan untuk memberikan pelajaran kepada karyawan yang telah melakukan pelanggaran, dan terus memelihara peraturan yang telah berlaku di perusahaan.

Punishment diberikan kepada karyawan yang telah melakukan suatu kesalahan atau lalai dan merugikan perusahaan (Mangkunegara, 2015). Hukuman atau *punishment* menjadi suatu hal yang biasa untuk diberikan kepada para karyawan, karena sanksi bertujuan untuk mendisiplinkan seluruh karyawan agar selalu bekerja sesuai peraturan perusahaan. Selain itu, metode pemberian

punishment bertujuan agar supaya karyawan yang melanggar menjadi jera sehingga tidak mengulang kembali kesalahannya yang dapat merugikan perusahaan. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja sebagaimana dalam penelitian Pramesti et al. (2019) maupun Suci et al. (2020). Meskipun demikian penelitian oleh Octario (2022) menemukan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dalam menjaga dan meningkatkan kualitas SDM, perlu dipertahankan konsistensinya dengan pemberian *Reward* dan *punishment* yang jelas bagi karyawannya. Sama seperti kepemimpinan dan pemberian penghargaan atau *Reward*, pemberian hukuman atau *punishment* juga menjadi faktor pemicu peningkatan daya saing perusahaan (Sutrisno (2019). Pemberian *punishment* yang tidak konsisten akan membuat karyawan tersebut terus menerus melakukan kesalahan dan tidak akan memperbaiki kesalahan yang dilakukannya.

Posisi persaingan perbankan di Indonesia dapat dilihat dari perbandingan kinerja dari beberapa bank. Berikut ini adalah perbandingan kinerja Bank Mandiri dengan beberapa bank besar di Indonesia.

Tabel 1.1 Perbandingan Kinerja Beberapa Bank Besar

Nama Perusahaan	Tahun	Total Asset	Laba	ROA
Bank Central Asia Tbk.	2018	824,787,944	25,851,660	3.13
Bank Central Asia Tbk.	2019	918,989,312	28,569,974	3.11
Bank Central Asia Tbk.	2020	1,075,570,256	27,147,109	2.52
Bank Central Asia Tbk.	2021	1,228,344,680	31,440,159	2.56
Bank Negara Indonesia (Persero)	2018	808,572,000	15,091,763	1.87
Bank Negara Indonesia (Persero)	2019	845,605,000	15,508,583	1.83
Bank Negara Indonesia (Persero)	2020	891,337,425	3,321,442	0.37
Bank Negara Indonesia (Persero)	2021	964,837,692	10,977,051	1.14

Bank Rakyat Indonesia (Persero)	2018	1,296,898,000	32,418,486	2.50
Bank Rakyat Indonesia (Persero)	2019	1,416,758,840	34,413,825	2.43
Bank Rakyat Indonesia (Persero)	2020	1,511,184,628	18,660,393	1.23
Bank Rakyat Indonesia (Persero)	2021	1,678,097,734	39,755,766	2.37
Bank Tabungan Negara (Persero)	2018	306,436,194	2,807,923	0.92
Bank Tabungan Negara (Persero)	2019	311,776,828	209,263	0.07
Bank Tabungan Negara (Persero)	2020	361,208,406	1,602,358	0.44
Bank Tabungan Negara (Persero)	2021	371,868,311	2,376,227	0.64
Bank Mandiri (Persero) Tbk.	2018	1,202,252,094	25,851,937	2.15
Bank Mandiri (Persero) Tbk.	2019	1,318,246,335	28,455,592	2.16
Bank Mandiri (Persero) Tbk.	2020	1,429,334,484	17,645,624	1.23
Bank Mandiri (Persero) Tbk.	2021	1,725,611,128	13,542,467	1.77

Sumber : Laporan Keuangan Tahunan BRI, 2022

Tabel 1.1 menunjukkan kondisi aset dan kinerja beberapa bank. Hasil laporan keuangan menunjukkan bahwa aset Bank Mandiri hampir seimbang dengan Bank BRI. Namun demikian kinerja Bank Mandiri lebih rendah dibanding kinerja Bank BRI. Jika dibandingkan dengan bank swasta yaitu Bank Central Asia menunjukkan bahwa Bank Mandiri masih memiliki kinerja yang lebih rendah meskipun memiliki jumlah aset yang lebih besar. Kondisi ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri harus berusaha semakin keras untuk bisa meningkatkan kinerjanya.

Kinerja dari sebuah organisasi merupakan kumpulan dari kinerja para karyawan yang berada di dalamnya sebagaimana yang diungkapkan oleh (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian kondisi kinerja organisasi bank Mandiri tersebut menggambarkan kinerja karyawannya juga perlu untuk ditingkatkan untuk bersaing dengan bank BCA dan bank BRI, Karyawan Bank Mandiri dituntut untuk selalu bisa bekerja secara prima dan maksimal. Secara umum kinerja Bank Mandiri dapat dilihat dari laba yang diperoleh bank. Karena kinerja keuangan kantor cabang Bank Mandiri merupakan bagian tak terpisahkan dari laporan kinerja bank secara nasional dan kinerja bank cabang tidak bisa dilaporkan secara terbuka maka kinerja

bank Mandiri dapat diwakili dari laporan keuangan tahunan konsolidasi Bank Mandiri sebagaimana pada Tabel 1.1 diatas.

Kinerja organisasi secara umum dapat dipandang sebagai kumpulan dari kinerja-kinerja sektoral seperti dari kinerja dari penerapan strategi pemasaran maupun dari strategi manajemen sumber daya manusia yang baik. Penelitian ini akan menyoroti dari faktor manajemen sumber daya manusia. Bagaimanapun sumber daya manusia adalah faktor penentu utama keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan karena sumber daya manusia adalah pelaku dan pelaksana dalam pengelolaan sumber daya lain yang dimiliki perusahaan.

PT. Bank Mandiri Kantor Cabang Pandanaran Semarang merupakan salah satu kantor cabang Bank Mandiri yang cukup besar. Bank Mandiri Kantor Cabang Pandanaran juga berada di kawasan bisnis di Semarang sehingga kondisi Bank Mandiri Kantor Cabang Semarang sering digunakan sebagai acuan.

Terkait dengan kualitas dan kinerja pegawai secara umum pada bank Mandiri Kantor Cabang Pandanaran juga dilakukan melalui survei *checklist* yang diberikan kepada manajer SDM/Personalia Bank Mandiri Kantor Cabang Pandanaran dalam penilaiannya terhadap 10 orang pegawai diperoleh hasil berikut ini :

Tabel 1.2 Penilaian Manajer SDM atas Kinerja dari 10 Pegawai PT. Bank Mandiri KC Pandanaran Februari 2021

Aspek kinerja	Penilaian Kinerja			Jumlah	% Baik	Target
	Kurang	Sedang	Baik			
1 Inisiatif pegawai menjalankan tugas	0	3	7	10	70%	75%
2 Mengutamakan kepentingan nasabah	0	1	9	10	90%	75%

3	Ketepatan Waktu	0	4	6	10	60%	75%
4	Kerjasama Tim	0	1	9	10	90%	75%
5	Kemandirian Pegawai	0	3	7	10	70%	75%
6	Kualitas pekerjaan sesuai standar	0	2	8	10	80%	75%

Sumber: Data Sekunder Yang Diolah 2024

Hasil penilaian kinerja pegawai oleh manajer SDM menunjukkan bahwa sudah cukup banyak pegawai yang memiliki kinerja yang baik meskipun ada beberapa tolok ukur yang menunjukkan indikasi kinerja yang belum baik. Target kinerja minimal yang harus dipenuhi adalah 75%. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa indikator kinerja pegawai masih menunjukkan kurang dari 75% yaitu pada: Inisiatif pegawai menjalankan tugas, Ketepatan Waktu dan Kemandirian Pegawai. Tabel 1.2 juga menggambarkan adanya tantangan Bank Mandiri dalam menjaga stabilitas dan kinerja organisasi baik dari faktor internal maupun external.

Tabel 1.3 Pemberian *Reward* Kepada Karyawan Tahun 2023

Bulan	Bentuk <i>Reward</i>		Jumlah
	Ekstrinsik	Intrinsik	
Januari	8	16	24
Februari	16	8	24
Maret	8	16	24
April	8	16	24
Mei	16	8	24
Juni	16	8	24
Juli	8	16	24
Agustus	16	8	24
September	8	16	24
Oktober	8	16	24
November	16	8	24
Desember	16	8	24

Sumber: Data HRD, 2024

Berdasarkan Tabel 1.3 tersebut menunjukkan bahwa PT. Bank Mandiri telah melakukan pemberian *reward* dilakukan sebanyak 3 kali kepada 8 pegawai yang berkinerja bulanan yang baik. Pemberian *reward* dapat berupa penghargaan finansial maupun non finansial. *Reward* finansial yang diberikan berupa : bonus

dan insentif kerja, sedangkan *Reward* non finansial berupa : cuti kerja tambahan dan promosi kerja yang lebih cepat.

Di samping pemberian *reward* PT. Bank Mandiri juga melakukan evaluasi dan penilaian terhadap karyawan yang berujung pada pembetian *punishment* kepada karyawan yang tidak maksimal dalam bekerja sebagaimana disajikan pada Tabel 1.4 berikut :

Tabel 1.4 Karyawan yang menerima *Punishment* Tahun 2023

Bulan	Pembinaan dengan Berita Acara	Sanksi jenis ringan	Sanksi jenis sedang	Sanksi jenis berat	Total
Januari	8	4	2	0	14
Februari	7	4	1	0	12
Maret	9	5	1	0	15
April	7	4	1	0	12
Mei	6	3	1	0	10
Juni	7	4	1	0	12
Juli	6	4	1	0	11
Agustus	5	3	0	0	8
September	5	4	0	0	9
Oktober	4	3	0	0	7
November	4	4	0	0	8
Desember	4	2	0	0	6

Sumber: Data HRD, 2024

Tabel tersebut menunjukkan bahwa sistem *punishment* terus diterapkan oleh PT. Bank Mandiri dan hasil yang diperoleh terus dipantau. Hasil survei yang dilakukan menunjukkan sistem kontrol terhadap *punishment* menunjukkan masih diterapkan dan masih ada beberapa orang yang terkena *punishment* meskipun jumlahnya cenderung menurun dan dengan tingkat *punishment* yang semakin ringan. Beberapa jenis *punishment* yang diterapkan oleh Bank Mandiri tergantung

pada jenis dan dampak dari kesalahan yang dilakukan antara lain adalah : teguran secara lisan, teguran secara tertulis, penurunan jabatan hingga pemecatan.

Berdasarkan fenomena tersebut, masih banyaknya karyawan yang mendapatkan *punishment* seharusnya hal ini perlu diperhatikan lagi oleh pihak Bank Mandiri, agar menekan angka karyawan yang mendapatkan *punishment*. Penelitian ini bermaksud untuk mengkaji sejauh mana efek yang ditimbulkan dari penerapan Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* terhadap kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Persero Tbk KC Pandanaran Semarang, yang kemudian akan diwujudkan dalam bentuk penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Persero Tbk KC Pandanaran Semarang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena penelitian ini selanjutnya permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.
2. Apakah ada pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.
3. Apakah ada pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.
4. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris dari penerapan Teori Perilaku dalam kasus nyata sehingga dapat memungkinkan atau tidak dalam mendukung teori perilaku tersebut. Manfaat teoritis lain adalah untuk menambah ilmu pengetahuan serta wawasan bagi peneliti terutama yang berkaitan dengan variabel variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu L kepemimpinan, *Reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi perbankan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan, *Reward*, dan *punishment* oleh Bank Mandiri.

1.4.3 Manfaat Bagi Akademis

Bagi Akademis, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur dan menambahkan informasi mengenai pengaruh dari kepemimpinan, *Reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan yang dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.5 Kerangka Teori

Penelitian ini memfokuskan pada 4 variabel utama yaitu kepemimpinan, *Reward*, *punishment* dan kinerja karyawan karena yaitu dengan mendasarkan pada tujuan dari penelitian ini. Namun demikian penelitian ini akan mengikutsertakan teori perilaku individu sebagai teori pendukung yang menjembatani logika pemikiran atas hubungan dari variabel-variabel tersebut.

1.5.1 Perilaku Organisasi

Menurut Thoha (2001) perilaku adalah fungsi dari interaksi antara seseorang dengan lingkungannya, sedangkan perilaku adalah fungsi dan interaksi antar individu dengan lingkungannya. Menurut Wawan (2011) perilaku merupakan suatu tindakan yang dapat diminati dan mempunyai frekuensi spesifik, durasi, dan tujuan baik disadari maupun tidak. Perilaku adalah kumpulan berbagai faktor yang saling berinteraksi. Sedangkan menurut Gibson, James L Ivancevich & Donnelly (2012) kerangka kerja dalam menganalisis perilaku memerlukan pertimbangan tentang tipe-tipe variabel seperti psikologis, fisiologis dan lingkungan.

Perilaku organisasi merupakan perilaku manusia di tempat kerjanya atau hanya di lingkungan perusahaan. Ini mempelajari dampak yang dimiliki individu terhadap perilaku dalam organisasi dan bagaimana kelompok bekerja sama sehingga pengetahuan tersebut dapat membantu dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas di tempat kerja. Perilaku organisasi memanfaatkan disiplin ilmu lain untuk menciptakan bidang yang unik. Misalnya ketika mengulas topik-topik seperti kepribadian dan motivasi, maka hal ini juga akan mengulas kajian-kajian dari bidang psikologi. Topik mengenai proses tim sangat bergantung pada bidang sosiologi. Hal lain yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, maka akan menemukan pengaruh bidang ekonomi. Pada saat mempelajari kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi, maka akan banyak meminjam dari ilmu politik. Bahkan ilmu kedokteran berkontribusi pada bidang perilaku organisasi, khususnya studi tentang stres dan dampaknya terhadap individu (Gibson, James L Ivancevich & Donnelly, 2012).

Memahami perilaku orang dalam bekerja merupakan hal mendasar bagi efektivitas pengelolaan dari suatu organisasi. Sejumlah faktor bersatu untuk menentukan perilaku ini dan konsekuensi organisasinya. Untuk memahami asal usul dan karakteristik faktor-faktor tersebut, diperlukan suatu model yang mengatur dan menyederhanakan variabel-variabel yang terlibat.

1. Bagian pertama dari model ini adalah pengakuan sederhana atas masukan dan hasil organisasi. Artinya, organisasi menerima masukan dari lingkungan eksternal berupa modal, bahan baku, tenaga kerja, dukungan masyarakat atau pemerintah, dan lain sebagainya. Selain itu, organisasi mengalami atau

menghasilkan hasil tertentu, termasuk (1) pencapaian tujuan organisasi, (2) kinerja dan efektivitas kelompok, dan (3) kinerja dan efektivitas individu. Dengan demikian, organisasi dan orang-orang di dalamnya berada dalam kondisi yang terus berubah, menerima dan mengubah masukan dari lingkungan dan mengembalikan masukan yang diubah tersebut dalam bentuk barang jadi dan jasa, laba atas ekuitas pemegang saham, gaji yang dibayarkan kepada karyawan, dan sebagainya. Dan seterusnya. Singkatnya, ini adalah sistem yang dinamis.

2. Aspek kedua dari model ini adalah organisasi itu sendiri dan seluruh bagiannya. Salah satu cara untuk memahami kompleksitas organisasi adalah dengan menganggapnya sebagai sekumpulan elemen dasar, termasuk:
 - a. Individu dan kelompok. Organisasi adalah kumpulan individu dan kelompok yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Anggotanya berasal dari berbagai latar belakang dan memiliki kemampuan dan keterampilan yang berbeda-beda, tingkat motivasi yang berbeda, dan ambisi yang berbeda. Dalam konteks organisasi, orang-orang ini harus berkomunikasi, membuat keputusan, menunjukkan kepemimpinan, dan menangani kekuatan dan organisasi politik ketika mereka melaksanakan aktivitas yang ditugaskan kepada mereka.
 - b. Tugas dan teknologi. Selain variasi antar individu dan kelompok, kita harus mengenali variasi dalam hal ini teknologi tempat kerja. Artinya, bagaimana caranya bekerja benar-benar selesai? Teknologi mencakup desain pekerjaan

sebenarnya serta alat dan teknik yang digunakan dalam manufaktur (misalnya robotika dan sistem pakar).

- c. Desain organisasi. Menyatukan faktor-faktor ini—individu, kelompok, dan tugas—merupakan subjek desain organisasi. Artinya, bagaimana kita menyusun organisasi sehingga secara efektif mengkoordinasikan dan mengendalikan perilaku karyawan untuk memfasilitasi kinerja?
- d. Proses organisasi. Selain manusia, mesin, dan struktur, kita harus mengenali serangkaian proses organisasi, seperti kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, kekuatan dan politik, dan seterusnya. Proses-proses tersebut sangat menentukan sifat dan kualitas hubungan interpersonal dan antarkelompok di tempat kerja dan dengan demikian, mempengaruhi kinerja organisasi pada akhirnya.
- e. Pengelolaan. Pengikat yang menyatukan blok-blok penyusun ini adalah karakter pengelolaan

1.5.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk mendapatkan apa yang dituju. Menurut Thoha (2013), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia lain baik individu maupun kelompok, agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi, memotivasi pekerja untuk mencapai tujuan organisasi, atau mempengaruhi mereka untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Definisi lain menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan sepakat tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Memfasilitasi artinya memastikan bahwa individu dipersiapkan menghadapi tantangan yang akan datang.

Definisi-definisi tersebut menyarankan beberapa komponen penting dalam fenomena kepemimpinan, yaitu: (a) Kepemimpinan adalah sebuah proses, (b) kepemimpinan melibatkan mempengaruhi orang lain, (c) kepemimpinan terjadi di dalam konteks kelompok, (d) kepemimpinan melibatkan pencapaian tujuan, dan (e) tujuan-tujuan ini dibagi oleh pemimpin dan pengikutnya.

Tindakan mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah sebuah karakteristik atau sifat yang hanya dimiliki oleh segelintir orang tertentu saja saat lahir. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses berarti bahwa kepemimpinan adalah suatu peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya.

Menurut Rivai Veithzal & Mulyadi Deddy (2012), secara operasional fungsi utama kepemimpinan dibedakan menjadi 5 jenis yaitu:

1) Fungsi Instruksi

Pemimpin sebagai komunikator adalah membantu dalam merencanakan, mengembangkan teknik mengajar hingga mengambil; meningkatkan penyampaian dan interaksi untuk transaksi yang efektif dan dalam jangka panjang.

2) Fungsi Konsultasi

Konsultasi yang dimaksud adalah untuk menawarkan nasihat kepada kelompok, atau individu. Konsultasi biasanya menangani tantangan atau tugas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Biasanya tujuan ini berkaitan dengan peningkatan kinerja atau profitabilitas. Misalnya, mereka mungkin meninjau proses organisasi dan menawarkan saran mengenai perubahan yang dapat meningkatkan efisiensi. Konsultasi sering kali memiliki kaitan dengan pengetahuan dan pengalaman tertentu yang berkaitan dengan tantangan yang dihadapi perusahaan serta rekam jejak yang terbukti dalam membantu bisnis mencapai tujuan mereka.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam fungsi ini pemimpin mewujudkannya melalui partisipasi pemimpin dalam interaksi kelompok, sehingga menjadi dapat diamati. Hal ini menekankan sifat spontan, dinamis, dan interaktif dari peran dalam organisasi dan konsisten dengan kategorisasi peran sebagaimana dipahami di tingkat mikro. Fungsi partisipasi pemimpin adalah juga dengan mendorong pengambilan keputusan yang lebih kolaboratif yang mencakup meningkatkan rasa kepemilikan karyawan atas pekerjaan mereka, meningkatkan pengambilan keputusan secara keseluruhan, dan mengintegrasikan tujuan pribadi pekerja dengan tujuan organisasi,.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini berupa pemberian wewenang kepada bawahan dimana pemimpin mendelegasikan tugas-tugas yang dapat dilakukan oleh

anggota tim lain dengan lebih efektif, untuk memberikan peluang pertumbuhan.

5) Fungsi Pengendalian

Pengendalian dalam kepemimpinan mengacu pada sejauh mana pemimpin mampu untuk mendikte dan mempengaruhi anggota timnya. Ini mencakup faktor-faktor seperti otoritas pengambilan keputusan, alokasi tugas, dan tingkat manajemen mikro. Tingkat kendali yang diberikan seorang pemimpin dapat berdampak signifikan terhadap dinamika tim, produktivitas, dan kesuksesan secara keseluruhan. Meskipun beberapa tingkat pengendalian diperlukan untuk memastikan bahwa tugas diselesaikan secara efisien dan sejalan dengan tujuan organisasi, pengendalian yang berlebihan dapat menghambat kreativitas dan inovasi, sehingga menyebabkan tim menjadi stagnan dan kehilangan motivasi.

Menurut Terry (2001), beberapa indikator yang perlu dimiliki pemimpin adalah antara lain:

1. Kedudukan Sebagai Pengawas

Pemimpin adalah seseorang yang membimbing suatu kelompok atau organisasi menuju suatu visi. Mereka memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan dan mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin juga menugaskan pekerjaan kepada anggota tim dan memberikan dukungan untuk membantu mereka menyelesaikan tugas. Untuk memastikan anggota tim menghasilkan pekerjaan berkualitas yang memenuhi tenggat waktu, mereka memantau kemajuan tugas dan memberikan umpan balik. Seorang

pemimpin juga dapat bertindak sebagai pengawas yang dapat membantu menyelesaikan masalah di antara anggota tim untuk memperbaiki lingkungan kerja.

2. Kebutuhan akan Prestasi

Kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi adalah tiga jenis motif atau dorongan motivasi utama yang memengaruhi spektrum perilaku yang luas, mulai dari cara seseorang berinteraksi pada tingkat antarpribadi hingga pilihan dan/atau keberhasilan seseorang dalam suatu pekerjaan. Motif-motif ini dapat bersifat implisit—yakni, dikembangkan sebelum pembentukan bahasa pada bayi yang sedang berkembang—atau berasal dari diri sendiri, artinya motif-motif tersebut berkembang sebagai akibat dari pengaruh sosial dan budaya. Dengan memahami sumber-sumber motivasi ini, seseorang dapat memprediksi kinerja pekerjaan dan keberhasilan manajerial; merancang pekerjaan dan memberikan insentif yang paling sesuai dengan jenis motivasi karyawan; menentukan konteks di mana karyawan akan mencapai kesuksesan terbesar; dan merancang program pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Kecerdasan

Kecerdasan memungkinkan para pemimpin untuk mengevaluasi pendapat orang lain dan secara hipotetis memasukkannya ke dalam rencana dan melihat apakah pendapat tersebut cocok. Menggunakan masukan berharga yang bermanfaat sering kali meningkatkan semangat kerja karyawan dan memungkinkan efisiensi yang lebih baik.

4. Kepercayaan Diri

Tingkat kepercayaan diri secara umum berkaitan dengan keyakinan dan penilaian tentang kemampuan untuk melakukan suatu hal dengan baik, apapun tugas atau konteksnya. Hal ini berkembang di awal kehidupan, dalam konteks keluarga dan lingkungan sosial lainnya.

5. Inisiatif

Inisiatif merupakan sifat karakter yang berharga bagi seorang pemimpin, dan kualitas penting bagi tim mana pun jika mereka ingin bekerja pada kapasitas tertingginya. Seorang pemimpin yang hebat tidak hanya memiliki inisiatif sebagai ciri karakter individunya, tetapi juga melatih tim atau organisasinya dengan cara yang menciptakan dan mendorong inisiatif dari seluruh anggota tim.

6. Hubungan Dengan Bawahan

Hubungan kerja dijalin oleh pemimpin dengan bawahannya. Bagaimanapun seorang pemimpin juga akan meminta dari bawahannya, yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

1.5.3 Reward

Menurut Sutrisno (2019), mengemukakan bahwa *Reward* adalah tanda jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada anggotanya atas pengorbanan yang telah diberikan berupa waktu, tenaga, dan pikiran. Kemudian menurut Handoko (2003) *reward* merupakan bentuk apresiasi atas usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan jabatan, diperlukan pembinaan yang

berkesinambungan, yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif.

Pengakuan atas pencapaian karyawan dapat diterjemahkan ke dalam penghargaan dan melalui penghargaan tersebut, karyawan dapat memotivasi dan bekerja sesuai kapasitas maksimalnya. Literatur sebelumnya menunjukkan adanya hubungan afirmatif antara motivasi karyawan dan prestasi kerja. Penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik dianggap sebagai motivator utama bagi karyawan.

Menurut Mahsun (2006) ada dua jenis *Reward* atau penghargaan yaitu:

a. *Social Reward*

Social reward adalah penguatan positif yang diberikan oleh orang lain. Imbalan sosial dapat mengambil banyak bentuk, seperti pujian, pengakuan, perhatian, atau penerimaan. Imbalan ini dapat menjadi motivator yang kuat bagi individu, karena sering kali dikaitkan dengan kebutuhan dan keinginan sosial yang penting, seperti kebutuhan untuk menjadi bagian, untuk diterima, atau untuk dihormati. Penghargaan sosial bisa efektif dalam membentuk perilaku, karena memberikan umpan balik dan penguatan atas tindakan yang diinginkan, dan juga bisa berfungsi sebagai insentif bagi individu untuk terlibat dalam perilaku tertentu.

b. *Psychic Reward*

Psychic Reward mengacu pada pengalaman kepuasan psikologis yang diperoleh orang-orang dari berbagai imbalan organisasi baik non-moneter maupun moneter. Seseorang dapat memperoleh imbalan psikis (kepuasan) dari

promosi, evaluasi kinerja yang menguntungkan, pengakuan verbal, hak prerogatif organisasi (seperti tempat parkir khusus, ruang kantor, dan lain-lain), atau imbalan lainnya.

Menurut Handoko (2013) fungsi dan tujuan dari *Reward* adalah sebagai berikut:

Fungsi *Reward*:

1. Memperkuat motivasi.

Sistem reward dapat memberikan penguatan positif dan memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang luar biasa.

2. Sebagai tanda atas kemampuan lebih dari seseorang

Dalam lanskap bisnis yang terus berkembang, mempertahankan keunggulan kompetitif mengharuskan organisasi untuk berinvestasi pada aset mereka yang paling berharga: yaitu karyawan. Salah satu strategi pembayaran yang semakin populer dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pembayaran berbasis keterampilan. *Reward* berbasis keterampilan adalah strategi kompensasi yang memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan perolehan dan demonstrasi keterampilan, kompetensi, atau sertifikasi tertentu, bukan jabatan, jabatan, atau pengalaman bertahun-tahun. Pendekatan ini mendorong karyawan untuk terus mengembangkan kemampuan dan keahliannya, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

3. Bersifat universal/ menyeluruh

Reward adalah adalah sesuatu yang umumnya dianggap sebagai hadiah oleh sebagian besar orang sebagai penghargaan atas hasil kerjanya,

Tujuan *Reward*:

1. Memacu/ menarik seseorang untuk bergabung dengan Perusahaan

Program reward yang dirancang dengan baik dapat berperan penting dalam menarik talenta terbaik. Ketika individu melihat bahwa upaya mereka diakui dan terdapat peluang untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan, mereka akan lebih cenderung untuk bergabung ke dalam organisasi tersebut. Hal ini dapat menghemat biaya perekrutan.

2. Mempertahankan karyawan agar mau bertahan di Perusahaan

Program reward yang dirancang dengan baik dapat berperan penting dalam mempertahankan karyawan yang berharga. Pengakuan dan penghargaan membuat karyawan lebih mungkin untuk bertahan. Ketika individu melihat bahwa upaya mereka diakui dan terdapat peluang untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan, mereka akan lebih cenderung untuk tetap bertahan di organisasi.

3. Memberi dorongan agar para karyawan tetap berprestasi

Penghargaan dan pengakuan dapat berdampak signifikan terhadap tingkat produktivitas dalam suatu organisasi. Pengakuan sebagai bagian penting dari kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dan menumbuhkan rasa bangga dan kepuasan dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan dihargai atas prestasi mereka, mereka terinspirasi

untuk terus melakukan yang terbaik. Hal ini, pada gilirannya, mengarah pada tingkat produktivitas yang lebih tinggi, karena individu berusaha untuk mencapai pengakuan dan menuai imbalan yang terkait.

4. Menjaga pelaksanaan kegiatan tetap sesuai dengan rencana, ketentuan dan intruksi yang telah ditetapkan benar diimplementasikan.

Program penghargaan yang berfokus pada keunggulan kinerja mendorong karyawan untuk berupaya mencapai perbaikan berkelanjutan yang sesuai dengan rencana, ketentuan dan intruksi yang telah ditetapkan. Dengan menetapkan sasaran kinerja yang jelas dan menawarkan penghargaan yang terkait dengan pencapaian tertentu, organisasi mendorong budaya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Karyawan termotivasi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk mendapatkan pengakuan dan memperoleh manfaat terkait.

Menurut Kadarsiman (2012) indikator-indikator untuk mengukur *Reward* yaitu:

1. Gaji

Gaji merupakan imbalan berupa uang adalah cara tradisional dan efektif sebagai bentuk pengakuan atas kinerja karyawan. Pertimbangan peninjauan gaji rutin umumnya berdasarkan pada evaluasi kinerja atau pencapaian yang dicapai. Kenaikan gaji memberikan stabilitas keuangan jangka panjang dan dapat dikaitkan dengan kemajuan dan pengembangan karier.

2. Penghargaan

Penghargaan merupakan bentuk motivator kuat yang mengakui dan menghargai upaya dan pencapaian karyawan. Ini membantu menciptakan budaya kerja yang positif dan memperkuat perilaku yang diinginkan.

3. Pujian

Memberikan pujian adalah cara cepat dan mudah untuk merasa baik dan meningkatkan kesehatan mental karyawan. Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa pesan pujian dapat mempunyai efek yang kuat: meningkatkan harga diri, memfasilitasi ikatan dan membangun kepercayaan di antara orang-orang.

4. Cuti

Cuti adalah ketika seorang karyawan mengambil cuti kerja namun tetap mendapat kompensasi. Cuti yang dibayar ada beberapa jenis, seperti waktu libur, waktu libur, cuti sakit, cuti berkesibukan, cuti panjang dan masih banyak lagi.

5. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Sementara (Byars & Rue., 2011) membagi *reward* ke dalam dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. *Intrinsic Reward*

Intrinsic reward merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya

cukup menantang. Imbalan intrinsik di tempat kerja berasal dari pekerjaan itu sendiri, sehingga memberikan penguatan intrinsik; seorang manajer harus memperkaya pekerjaannya. Pengayaan pekerjaan melibatkan perbaikan proses dan lingkungan kerja sehingga lebih memuaskan bagi karyawan, seperti menghilangkan unsur-unsur disfungsional atau memperluas pekerjaan (meningkatkan tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan).

Imbalan intrinsik sering kali lebih dihargai dan lebih efektif dari waktu ke waktu, namun penggunaannya merupakan tugas manajerial yang sulit. Penghargaan intrinsik berasal dari perasaan karyawan yang senang dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan, upaya yang telah mereka lakukan, atau peran yang mereka mainkan dalam tim. Jenis dari intrinsik *Reward* antara lain adalah :

- a. Achievement (Pencapaian)
- b. Feeling of accomplishment (Perasaan mencapai prestasi)
- c. Informal recognition (Pengakuan secara informal)
- d. Job Satisfaction (Kepuasan kerja)
- e. Personal Growth (Pengembangan Diri)
- f. Status

2. *Extrinsic Reward*

Extrinsic reward adalah penghargaan eksternal yang terkait dengan perilaku, keterampilan, waktu, atau peran karyawan tertentu dalam suatu organisasi. Bagaimana karyawan memandang penghargaan tersebut

relevan dengan kinerja mereka dan penghargaan yang diberikan kepada orang lain pada akhirnya akan menentukan efektivitas penghargaan tersebut. Imbalan ekstrinsik mencakup semua imbalan yang memiliki nilai moneter seperti gaji pokok, gaji yang bergantung pada kinerja, kontribusi, kompetensi, atau keterampilan. Gaji yang terkait dengan layanan, skema pengakuan finansial, dan tunjangan seperti pensiun, tunjangan sakit, dan asuransi kesehatan. Manajer juga perlu memahami seberapa besar nilai yang diberikan setiap karyawan terhadap imbalan ekstrinsik tertentu. Apapun motivator yang dipilih manajer, karyawan harus melihat imbalan sebagai motivator agar efektif. Jenis dari ekstrinsik *Reward* antara lain adalah

- a. *Formal recognition* (pengakuan secara formal)
- b. *Fringe Benefits* (Tunjangan)
- c. *Incentive payments* (Pembayaran Insentif)
- d. *Work environment* (Lingkungan kerja)
- e. *Promotion* (Promosi)
- f. *Social relationship* (Hubungan sosial)

1.5.4 Punishment

Punishment merupakan sebuah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melakukan hal yang tidak seharusnya dilakukan, mengindahkan dan memelihara peraturan yang ada dan dapat menjadi pembelajaran bagi pelanggar (Mangkunegara, 2015). Sedangkan menurut Veithzal (2004) *punishment* adalah suatu alat yang digunakan pemimpin untuk melakukan

komunikasi dengan karyawan agar mereka mau untuk merubah perilaku mereka serta upaya untuk meningkatkan kesadaran seseorang dalam menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Punishment dibedakan menjadi dua macam menurut (M. Ngalm Purwanto, 2006) yaitu:

1. *Punishment* Preventif

Punishment ini bermaksud untuk mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut yang dilakukan. Efektivitas *punishment* preventif bergantung pada efektivitas sistem yang diterapkan, seberapa cepat sistem bekerja.

2. *Punishment* Represif

Punishment ini berkaitan dengan pemberian hukuman karena sudah adanya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai/karyawan. Pemberian *punishment* dimaksudkan agar pelanggaran tidak lagi dilakukan.

Menurut Mangkunegara (2013) faktor yang mempengaruhi pemberian *punishment* kepada karyawan disebabkan karena:

1. Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan
2. Pulang kerja sebelum jam yang ditentukan perusahaan tanpa alasan yang jelas
3. Tidak masuk kerja selama tiga hari atau lebih tanpa izin
4. Menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi

Indikator *punishment* menurut (Rivai, 2014) yaitu:

1. Hukuman Ringan
 - a. Teguran lisan terhadap karyawan yang bersangkutan

- b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan ketidakpuasan secara tidak tertulis
2. Hukuman Sedang
- a. Penundaan kenaikan gaji
 - b. Penurunan gaji sesuai dengan pelanggaran yang tertera di peraturan perusahaan
 - c. Penundaan kenaikan pangkat
3. Hukuman berat
- a. Penurunan pangkat
 - b. Pembebasan tugas
 - c. Pemberhentian kerja
 - d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan perusahaan

1.5.5 Kinerja Karyawan

Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Menurut A. A. P. Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja juga merupakan hasil dari karyawan menurut ukuran yang berlaku dari pekerjaan yang bersangkutan (Afandi, 2018). Definisi lain menurut Rivai (2005) bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam periode tertentu setelah melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, meliputi target, standar hasil kerja, atau kriteria yang ditentukan dan disetujui bersama. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dijelaskan oleh Kasmir (2016), yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan akan mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan benar.

2. Pengetahuan

Karyawan yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik pula.

3. Rancangan

Membuat rancangan pekerjaan yang akan membantu karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Setiap karyawan memiliki kepribadian dan karakter yang berbeda satu sama lain.

5. Motivasi kerja

Dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin dalam mengatur dan mengelola bawahannya untuk dapat mengerjakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Model yang diterapkan pemimpin dalam mengelola karyawan.

8. Budaya organisasi

Kebiasaan dan norma yang mengatur dalam suatu organisasi yang diberlakukan dan diterima secara umum.

9. Kepuasan kerja

Perasaan gembira karyawan sebelum, saat, dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Suasana dan kondisi di lokasi bekerja yang meliputi layout penempatan, fasilitas yang tersedia dan hubungan antar rekan kerja.

11. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk bekerja pada satu perusahaan yang sedang ditempatinya.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan dalam menaati dan menerapkan kebijakan serta peraturan yang berlaku di tempat kerja.

13. Disiplin kerja

Usaha karyawan dalam menjalankan tata cara bekerja meliputi waktu dan berpakaian ketika menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh sungguh.

Adapun tujuan diterapkannya penilaian kinerja menurut Handoko(1996), antara lain:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik dari pelaksanaan kerja bermanfaat untuk evaluasi dan memperbaiki kegiatan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian upah dan insentif

Hasil kinerja membantu untuk menentukan jumlah upah, bonus yang diberikan dan kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan

Adanya promosi dan transfer posisi didasari dengan hasil prestasi kerja. Promosi merupakan salah satu bentuk penghargaan pada prestasi kerja yang baik.

4. Kebutuhan latihan pengembangan

Akan diadakannya pelatihan dan pengembangan kemampuan kepada karyawan khususnya yang hasil kinerjanya kurang memuaskan.

5. Perencanaan pengembangan karir

Umpan balik mengarahkan keputusan karir karyawan, yaitu mengenai jalur karir tertentu yang perlu diteliti.

6. Penyimpangan proses staffing

Hasil kinerja karyawan menunjukkan kekuatan dan kelemahan proses staffing yang sedang diterapkan.

7. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mencerminkan adanya kesalahan dalam informasi, rencana sumber daya manusia dan komponen lain dalam manajemen personalia.

8. Kesalahan desain pekerjaan

Penilaian kinerja yang buruk membantu mendiagnosa kesalahan saat mendesain pekerjaan.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat mempengaruhi penempatan internal karyawan tanpa ada yang merasa tidak adil dan terdiskriminasi.

10. Tantangan eksternal

Kinerja karyawan juga terkadang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja itu sendiri, dengan mengetahui hasil kinerja karyawan departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Penilaian kinerja berguna untuk karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan penilaian berdampak untuk penentuan jalur, rencana dan pengembangan karir, sedangkan bagi perusahaan penilaian kerja berguna untuk pengambilan keputusan dalam mengelola sumberdaya manusia khususnya karyawan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017) ada beberapa indikator dari kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan mutu yang dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah atau target yang harus dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Kendala kerja

Tingkat seberapa mampu karyawan melakukan pekerjaannya dalam mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati serta rajin dalam bekerja.

4. Sikap kerja

Kesadaran akan tanggung jawab dan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan

1.6 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

1.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena pada dasarnya kepemimpinan adalah tingkah laku seorang pemimpin dalam mendorong, mempengaruhi semangat kerja yang positif kepada karyawan. Menurut Thoha (2013) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia lain baik individu maupun kelompok, agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi, memotivasi perilaku manusia untuk mencapai tujuannya, atau mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kaitan antara kualitas seorang pemimpin dan efektivitas kepemimpinannya adalah yang pertama diungkap oleh sekelompok peneliti awal. Para peneliti tersebut mengaitkan variabel kepribadian dan atribut pribadi yang stabil tersebut dengan efektivitas kepemimpinan, dengan alasan bahwa kualitas pribadi yang luar biasa memang merupakan penentu efektivitas kepemimpinan dan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan. Misalnya efikasi diri, kecerdasan emosional, dan keterbukaan dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan.

Pendekatan ciri khas kepemimpinan, sebagaimana dinyatakan oleh Robbins & Judge (2017) tersebut memainkan peran penting dalam meramalkan komponen efektivitas kepemimpinan tersebut. Kompetensi pimpinan seperti kepercayaan diri, kecerdasan, dan kecerdasan emosional dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dan kinerja bawahannya. Meskipun pemimpin memiliki sifat yang

berbeda, kecerdasan analitis, kecerdasan praktis, kecerdasan kreatif, kecerdasan budaya, nilai-nilai, pengetahuan, pengalaman, kesadaran lintas budaya, keterampilan kepemimpinan, kolaborasi faktor keterampilan, kemampuan memotivasi, dan kemampuan mempengaruhi tanpa wewenang mempunyai hubungan yang erat dengan keberhasilan kepemimpinan.

Para peneliti kini telah memperluas bidang tambahan dari pendekatan kepemimpinan sifat, seperti keragaman kepemimpinan, penilaian kepemimpinan, dan dinamika kepemimpinan dan tim. Untuk menjawab pertanyaan seperti bagaimana meningkatkan efektivitas kepemimpinan dengan lebih baik dan dampaknya bagi kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan mendapatkan bahwa pemimpin yang tidak memiliki pengetahuan, kemampuan, dan kualitas kepemimpinan tertentu akan memberikan hasil kepemimpinan yang rendah. Secara keseluruhan, kinerja karyawan sangat bergantung pada keterampilan kepemimpinan dan manajemen pemimpin.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurfitasari et al. (2015) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Karyawan PT. Anugrah Teknik Perkasa Sidoarjo”, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan seseorang maka akan semakin efektif jalannya perusahaan

H1 : Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan

1.6.2 Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka adalah salah satu tantangan bagi manajer dalam menghadapi konsekuensi saat ini.

Penelitian sebelumnya mengidentifikasi bahwa perusahaan, organisasi, dan manajer akan berusaha memenuhi kebutuhan pegawai mereka melalui penerapan sistem *reward* yang benar-benar menghargai kinerja pegawai.

Reward merupakan bagian dari manajemen kinerja yang mana mencoba memberikan semacam imbalan kepada pegawai atas pencapaian yang mereka capai. Lebih luas dari sekedar imbalan dalam bentuk materi namun meliputi hal-hal seperti pujian, sehingga masing masing individu memiliki kesempatan untuk mendapatkan pelatihan, pengembangan, dan promosi (Berry, 1994).

Ada beberapa jenis *reward*: *reward* moneter dan non-moneter atau penghargaan berupa uang dan penghargaan yang tidak berupa uang. *Reward* yang diberikan oleh Perusahaan dinilai dapat menjadi sesuatu yang meningkatkan frekuensi motivasi karyawan. Sementara berbagai teori motivasi menjelaskan bahwa motivasi sebagai aspek Kognitif, Estetika, dan Transendensi, yang mendorong manusia menuju perubahan perkembangan. Mendasarkan pada teori motivasi menunjukkan bahwa prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, gaji, status, keamanan pekerjaan adalah merupakan penggerak motivasi dari pegawai atau karyawan.

Di sisi lain (Robbins & Judge, 2017) menggambarkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh keberadaan motivasi dan kompetensi yang dimiliki oleh individu. Dengan demikian penelitian ini akan mengidentifikasi motivasi dan kinerja karyawan dapat terhubung berdasarkan imbalan (*reward*). Dengan kata lain, akan lebih mudah untuk menyatakan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh motivasi didasarkan pada penghargaan yang dapat bersifat intrinsik atau ekstrinsik. Hasilnya

juga akan menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan penting untuk tujuan dan kesuksesan organisasi bisnis.

Penelitian sebelumnya oleh Prasetyani (2016) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Pegawai PT TASPEN (Persero) Surakarta”. Dikatakan bahwa variabel *Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan kepada kinerja pegawai.

H2 :*Reward* berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.6.3 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Mendapatkan kepatuhan karyawan terhadap aturan umum sangat penting untuk keberhasilan fungsi organisasi secara keseluruhan. Untuk itu Perusahaan seringkali menerapkan model *punishment* bagi karyawan yang melanggar aturan Perusahaan. Mangkunegara (2013) *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk membenahi kinerja karyawan yang melakukan pelanggaran. Meskipun penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *reward* dapat secara signifikan meningkatkan motivasi, emosi, kondisi psikologis, perilaku, dan hasil karyawan, *punishment* juga dapat meningkatkan kinerja karyawan secara positif. mempengaruhi hasil karyawan (misalnya, kreativitas, keterlibatan kerja, dan persaingan).

Penggunaan model *punishment* oleh Perusahaan dapat membuat karyawan merasa bahwa pemimpin mereka berfokus pada kelemahan mereka dan mendorong mereka untuk menutup kelemahan mereka melalui disiplin kerja yang lebih baik sehingga akan mempengaruhi kinerja mereka. Apabila suatu perusahaan memberikan hukuman kepada anggotanya yang terbukti melakukan hal yang tidak

sesuai dengan peraturan yang ada, hukuman tersebut harus sesuai dengan apa yang telah di perbuatnya, itu akan berdampak pada kinerja karyawan. Hukuman bisa memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan, apabila hukuman tersebut sesuai dengan peraturan perusahaan maka hal itu akan berdampak baik dan dapat menyebabkan peningkatan kinerja, namun jika hukuman tersebut terlalu berat dan tidak sesuai dengan kesalahan yang diperbuat akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wirawan (2016) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan CV. Media Kreasi Bangsa” yang menyatakan bahwa *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

1.6.4 Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Thoah (2013) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia lain baik individu maupun kelompok, agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan atau organisasi, memotivasi perilaku manusia untuk mencapai tujuannya, atau mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan *Reward* adalah tanda jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada anggotanya atas pengorbanan yang telah diberikan berupa waktu, tenaga, dan pikiran (Sutrisno, 2019). *Punishment* merupakan sebuah ancaman hukuman yang bertujuan untuk

memperbaiki kinerja karyawan yang melakukan hal yang tidak seharusnya dilakukan, mengindaklan dan memelihara peraturan yang ada dan dapat menjadi pembelajaran bagi pelanggar (Mangkunegara, 2015). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuyun J.H. Abdullah et al., (2021) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Dua Sekawan Pusat Kota Ternate” dalam hal ini Kepemimpinan, *Reward*, dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

1.7 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian yang dilakukan, diperlukan penelitian yang sama sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah penelitian ini berpengaruh terhadap penelitian sebelumnya, serta mengetahui apakah teori dan konsep dari hasil-hasil penelitian sama dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 1.5 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Nurfitasari et al. (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Karyawan PT. Anugerah Teknik Perkasa Sidoarjo	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya Kepemimpinan • Motivasi • Kompensasi • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan • Gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan • Diantara variabel Gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi maka variabel gaya

				kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan
2.	Prasetyani(2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Pegawai PT TASPEN (Persero) Surakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Kerja • Motivasi • <i>Reward</i> • Kinerja Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai • Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. • <i>Reward</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3.	Wirawan (2016)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan CV. Media Kreasi Bangsa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reward</i> • <i>Punishment</i> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh <i>Reward</i> yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan terhadap kinerja karyawan. • Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh <i>punishment</i> yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Yuyun J.H. Abdullah et al., (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Dua Sekawan Pusat Kota Ternate	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • <i>Reward</i> • <i>Punishment</i> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan, <i>Reward</i>, dan <i>Punishment</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. • Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. • <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. • <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Jurnal penelitian terdahulu, 2024

Penelitian ini secara umum memiliki konsep yang hampir sama dengan keempat penelitian sebelumnya tersebut. Namun demikian penelitian ini secara praktis juga memiliki perbedaan dengan keempat penelitian terdahulu tersebut. Perbedaan dengan penelitian Nurfitasari et al. (2015), Prasetyani(2016) dan Wirawan (2016) adalah pada penggunaan kombinasi prediktor kinerja yang tidak benar-benar sama. Artinya bahwa tidak semua variabel yaitu kepemimpinan *Reward* dan *punishment* selalu ada pada ketiga penelitian sebelumnya tersebut namun hanya pada satu atau dua variabel saja. Sedangkan dengan penelitian Yuyun J.H. Abdullah et al., (2021) meskipun ketiga variabel independennya sama namun perbedaan ada pada konstruksi pengukuran variabel yang berbeda serta obyek penelitian yang berbeda.

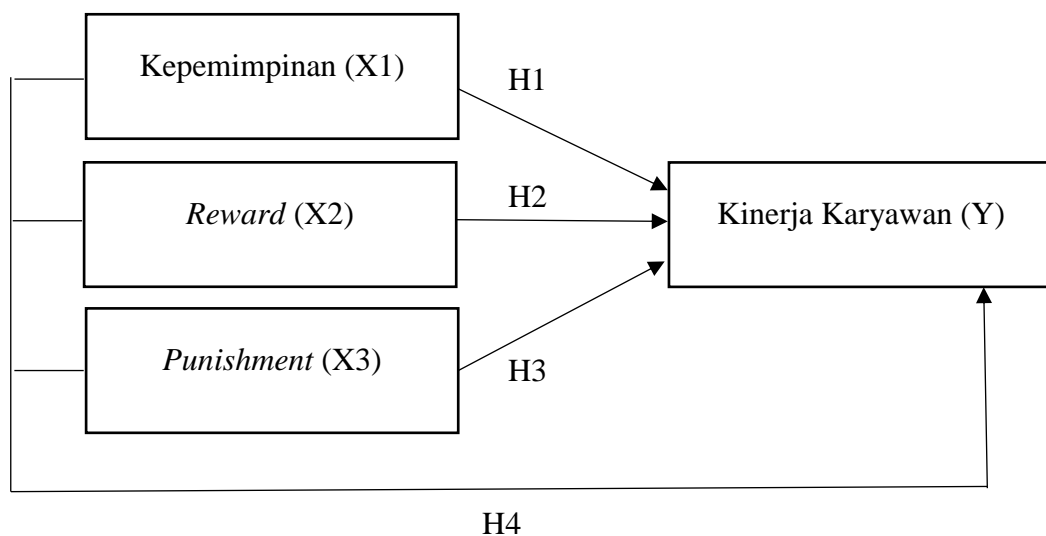
1.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas permasalahan yang diteliti, sehingga perlu diuji kembali kebenarannya. Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka hipotesis yang dikemukakan antara lain:

- H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.
- H2: Diduga terdapat pengaruh signifikan antara *Reward* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.
- H3: Diduga terdapat pengaruh signifikan antara *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.

H4: Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.

Untuk memperjelas perumusan hipotesis maka perlu di susun model untuk menggambarkan pengaruh antar variabel sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Penelitian

1.9 Definisi Konseptual

1.9.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi individu untuk dapat memahami serta menyetujui perihal apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan memfasilitasi individu serta usaha kolektif untuk dapat meraih tujuan bersama (Yukl, 2010).

1.9.2 *Reward*

Reward adalah tanda jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada anggotanya atas pengorbanan yang telah diberikan berupa waktu, tenaga, dan pikiran (Sutrisno (2019)).

1.9.3 Punishment

Punishment merupakan sebuah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melakukan hal yang tidak seharusnya dilakukan, mengindahkan dan memelihara peraturan yang ada dan dapat menjadi pembelajaran bagi pelanggar (Mangkunegara, 2015).

1.9.4 Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2005) bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam periode tertentu setelah melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, meliputi target, standar hasil kerja, atau kriteria yang ditentukan dan disetujui bersama.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Kepemimpinan

Pada penelitian ini menggunakan indikator-indikator sebagai berikut (Terry, 2001) :

1. Kedudukan Sebagai Pengawas
 - a. Pemimpin mampu dan berani dalam bertindak dalam menentukan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan
 - b. Pemimpin mampu mempengaruhi orang lain untuk mengikuti arahan pemimpin.
2. Kebutuhan akan Prestasi

- a. Pemimpin mampu memiliki kemampuan untuk melihat ke depan dan membuat strategi guna mengantisipasi dengan akurat ke mana arah tim atau organisasi.
 - b. Pemimpin mau memberikan kesempatan bawahan untuk mengembangkan diri guna mencapai prestasi puncak mereka.
3. Kecerdasan
- a. Pemimpin memiliki wawasan yang luas
 - b. Pemimpin memiliki kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang kepada bawahannya
 - c. Pemimpin memiliki kemampuan dalam mengendalikan emosionalnya.
4. Ketegasan
- a. Pemimpin mampu memberikan contoh dalam setiap tindakannya
 - b. Pemimpin menerapkan standar disiplin kerja yang sama untuk setiap pegawai di setiap bagian.
 - c. Pemimpin memiliki karakter yang kuat dan dapat menepati janji.
5. Kepercayaan Diri
- a. Pemimpin selalu menciptakan optimisme di kalangan pegawai.
 - d. Pemimpin memiliki kemampuan untuk membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan informasi yang terbatas sangatlah penting.
6. Inisiatif
- a. Pemimpin selalu memiliki ide-ide baru untuk dibahas bersama bawahannya.
 - b. Kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan sehat.

7. Hubungan Dengan Bawahan

- a. Pemimpin memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan bijaksana
- b. Pemimpin mau membuka komunikasi dengan bawahan
- c. Pemimpin mau memberikan saran dan meminta feedback dari bawahan.

1.10.2 *Reward*

Indikator yang digunakan dalam *Reward* yaitu Byars & Rue (2011) :

1. *Intrinsic Reward*

- a. *Achievement* (*Reward* diberikan berdasarkan pencapaian)
- b. *Feeling of accomplishment* (Pemberian pujian terhadap pencapaian)
- c. *Informal recognition* (Pengakuan secara informal)
- d. *Personal Growth* (Pemberian insentif pengembangan diri)
- e. *Status* (Peningkatan status pegawai)

2. *Ekstrinsic Reward*

- a. *Formal recognition* (Pengakuan secara formal)
- b. *Fringe Benefits* (Pemberian tunjangan)
- c. *Incentive payments* (Pemberian pembayaran insentif)
- d. *Job Promotion* (Pemberian promosi peningkatan jabatan)
- e. *Social relationship* (Pengembangan hubungan sosial yang lebih besar)

1.10.3 *Punishment*

Indikator yang digunakan dalam *punishment* yaitu (Purwanto, 2013):

1. *Punishment* Preventif

- a. Peringatan untuk meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.

b. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan.

2. *Punishment* Represif

a. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan.

b. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan

1.10.4 Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan Menurut Mangkunegara (2017), yaitu:

1. Kualitas kerja

Pegawai mampu memberikan hasil kerja sesuai dengan standar sebagaimana yang ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

Pegawai mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab tugas.

3. Kendala kerja

Pegawai mampu mengatasi kendala-kendala yang muncul dalam pelaksanaan pekerjaan.

4. Sikap kerja

Pegawai memiliki kesadaran akan tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan

1.11 Metodologi Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan *explanatory research* yang didedikasikan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang suatu fenomena melalui penjelasan hubungan sebab akibat antar variable (Sugiyono, 2016). Berbeda dengan penelitian

eksploratif yang berupaya menghasilkan wawasan atau ide baru, penelitian eksplanatori menyelami lebih dalam untuk mengidentifikasi mengapa dan bagaimana situasi tertentu terjadi. Metodologi ini sering digunakan ketika terdapat pemahaman yang jelas mengenai permasalahan namun alasan dibalik permasalahan tersebut masih belum jelas, sehingga memerlukan penjelasan yang komprehensif.

1.11.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2012), populasi mengacu pada himpunan atau kelompok semua unit dimana temuan penelitian harus diterapkan. Dengan kata lain, populasi adalah himpunan semua unit yang mempunyai karakteristik variabel yang diteliti dan yang dapat menjadi temuan penelitian yang digeneralisasikan.

Peneliti harus menyelesaikan populasi penelitiannya jauh-jauh hari sebelum memulai kegiatan penelitian, sehingga dapat merencanakan prosesnya dengan baik dan melaksanakannya dengan mudah dan tanpa hambatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Bank Mandiri Persero KC Pandanaran Semarang baik yang berada dalam posisi structural maupun tidak. Jumlah populasi untuk penelitian ini adalah sebanyak 50 orang.

b. Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2017) merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang ada di populasi. Dari seluruh populasi yang terdapat pada PT. Bank Mandiri Persero KC Pandanaran Semarang yang akan diambil seluruh karyawan pada PT. Bank Mandiri Persero KC Pandanaran yang menggunakan

Teknik sampel jenuh dengan mengambil seluruh populasi sebagai responden. Maka sampel dalam penelitian ini subjek penelitian atau populasi digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan di PT. Bank Mandiri Persero KC. Pandanaran Semarang yang berjumlah 50 orang karyawan.

1.11.3 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif mengacu pada data numerik yang dapat diukur atau dihitung (Sugiyono, 2017). Jenis data ini sering digunakan dalam penelitian ilmiah dan biasanya dikumpulkan melalui metode seperti survei, eksperimen, dan analisis statistik.

b. Sumber Data

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2017) data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti atau tim peneliti untuk proyek atau tujuan penelitian tertentu. Ini adalah informasi asli yang belum pernah dipublikasikan atau dianalisis sebelumnya, dan dikumpulkan langsung dari sumbernya atau melalui penggunaan metode pengumpulan data seperti survei, wawancara, observasi, dan eksperimen.

2. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang telah dikumpulkan, diproses, dan dipublikasikan oleh orang lain, bukan peneliti yang mengumpulkan data secara langsung. Hal ini dapat mencakup data dari

sumber seperti publikasi pemerintah, jurnal akademis, laporan riset pasar, dan kumpulan data lain yang ada (Sugiyono, 2017).

1.11.4 Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur respon atau tanggapan seseorang tentang objek dari negative hingga positif dengan lima alternatif jawaban yang diberi skor sebagaimana pada Tabel berikut:

Tabel 2.6 Alternatif skor jawaban

Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : (Sugiyono, 2013)

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Angket (Kuesioner)

Kuesioner adalah alat atau instrumen khusus untuk mengumpulkan data. Merancang kuesioner berarti membuat pertanyaan yang valid dan dapat diandalkan yang menjawab tujuan penelitian, menempatkannya dalam urutan yang berguna, dan memilih metode administrasi yang tepat (Sugiyono, 2017). Kuesioner merupakan teknik yang tepat apabila jumlah responden memiliki jumlah cukup banyak. Oleh karena itu karena sampel yang cukup banyak maka penggunaan metode kuesioner ini dianggap efektif dan efisien untuk

mendapatkan jawaban.

Kuesioner dapat mencakup pertanyaan terbuka atau tertutup atau kombinasi keduanya. Penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup membatasi respons.

2. Wawancara

Wawancara (Interview) adalah percakapan langsung antara pewawancara dengan narasumber melalui media apa saja dapat media komunikasi atau tatap muka secara langsung (Wirawan, 2009). Data wawancara tidak hanya berupa kata-kata harafiah dari seorang responden, namun juga melibatkan asumsi, bias, dan pertanyaan penilai. Wawancara dibuat bersama antara evaluator dan responden. Tugas analisis adalah memberi bentuk konkrit pada hal tersebut makna wawancara yang disebut interpretasi. Kata-kata dalam wawancara merupakan data mentah, seperti angka dihasilkan. Data mentah tidak dengan sendirinya mengungkapkan maknanya; melainkan harus ditafsirkan.

1.11.6 Teknik Pengelolaan Data

Apabila data yang dibutuhkan sudah terkumpul secara lengkap, maka perlu adanya pengolahan data yaitu:

1. *Editing*

Data yang sudah terkumpul perlu di edit terlebih dahulu, tahap *editing* ini juga merupakan langkah untuk mengkoreksi dan pemeriksaan data untuk melihat apakah data yang di dapat sesuai dengan yang diharapkan.

2. *Coding*

Data yang telah di edit dan diperiksa, kemudian dilanjutkan dengan mengelompokkan jawaban sesuai dengan kategorinya. Pengelompokan tersebut dapat diberi tanda atau kode-kode tertentu sesuai dengan kategorinya.

3. *Scoring*

Pemberian skor yaitu mengubah data yang tadinya bersifat kualitatif menjadi kuantitatif. Data tersebut akan digunakan untuk menguji hipotesis

4. *Tabulating*

Tabulating adalah penyajian data dalam bentuk tabel. Dengan menggunakan tabel ini dapat memudahkan dalam menganalisis data yang diperoleh dan mempermudah peneliti dalam proses kegiatan analisisnya.

1.11.7 Teknik Analisis Data

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas mengacu pada keakuratan pengukuran. Validitas menunjukkan bagaimana tes tertentu cocok untuk situasi tertentu. Jika hasilnya akurat sesuai dengan situasi, penjelasan, dan prediksi peneliti, maka penelitian tersebut valid. Jika cara pengukurannya akurat, maka akan membuahkan hasil yang akurat. Jika suatu metode dapat diandalkan, maka metode tersebut valid. Sebaliknya, jika suatu metode tidak reliabel, maka metode tersebut tidak valid. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS dengan analisis Pearson correlation dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika r hitung positif atau r hitung $>$ r tabel, maka pernyataan tersebut valid.

2. Jika r hitung positif atau r hitung $< r$ tabel, maka pernyataan tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas mengacu pada konsistensi pengukuran. Reliabilitas menunjukkan seberapa dapat dipercaya skor tes tersebut. Jika data yang terkumpul menunjukkan hasil yang sama setelah diuji dengan berbagai metode dan kelompok sampel, maka informasi tersebut dapat diandalkan.

Pengujian reliabilitas menggunakan SPSS dan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Dengan syarat lebih dari 0,60 untuk suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel, jika kurang dari 0,60 dapat dikatakan tidak reliabel.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghazali (2014), dalam Analisis Statistik, metode koefisien determinasi digunakan untuk memprediksi dan menjelaskan hasil suatu model di masa depan. Metode ini juga dikenal sebagai R kuadrat. Metode ini juga berfungsi sebagai pedoman yang membantu dalam mengukur keakuratan model. Pada artikel kali ini mari kita bahas pengertian, rumus, dan sifat koefisien determinasi secara detail. Koefisien determinasi atau metode R squared merupakan proporsi varians variabel terikat yang diprediksi dari variabel bebas. Ini menunjukkan tingkat variasi dalam kumpulan data tertentu.

Koefisien determinasi merupakan kuadrat korelasi (r), sehingga berkisar antara 0 sampai 1. Dengan regresi linier, koefisien determinasi sama dengan kuadrat korelasi antara variabel x dan y . Jika R^2 sama dengan 0, maka variabel terikat tidak dapat diprediksi dari variabel bebas. Jika R^2 sama dengan 1, maka

variabel terikat dapat diprediksi dari variabel bebas tanpa ada kesalahan. Jika R^2 antara 0 dan 1, maka hal ini menunjukkan sejauh mana variabel terikat dapat diprediksi. Jika R^2 sebesar 0,10 berarti 10 persen varians variabel y diprediksi dari variabel x .

c. Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2016) analisis regresi berganda adalah alat evaluasi statistik. Ini merupakan perpanjangan dari regresi linier, suatu proses yang memprediksi nilai suatu variabel dimana nilai tersebut bergantung pada variabel lain untuk mempengaruhinya. Hal ini menjadikan variabel prediktif sebagai variabel terikat karena bergantung pada variabel lain untuk mempengaruhinya. Dalam regresi berganda, dua atau lebih variabel eksternal mempengaruhi nilai variabel terikat. Analisis regresi berganda hanyalah sebuah metode untuk mengevaluasi informasi yang berasal dari pengukuran data menggunakan regresi. Rumus yang digunakan dalam metode ini adalah:

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta

$b_{1,2,3}$ = Koefisien Garis Regresi

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = *Reward*

X_3 = *Punishment*

e = Standar Error

d. Uji Stimultan (Uji F)

Uji F signifikansi keseluruhan menunjukkan apakah model regresi linier lebih cocok dengan data dibandingkan model yang tidak memuat variabel independen. Dalam hal ini, terlihat bagaimana signifikansi uji F untuk keseluruhan cocok dengan statistik regresi lainnya, seperti R-squared. R-squared memberi tahu Anda seberapa cocok. Uji F merupakan salah satu jenis uji statistik yang sangat fleksibel. Anda dapat menggunakannya dalam berbagai macam pengaturan. Uji-F dapat mengevaluasi beberapa istilah model secara bersamaan, yang memungkinkan mereka membandingkan kesesuaian model linier yang berbeda. Kriteria pengujian yaitu:

Dimana: $F_{hitung} > F_{tabel} = H_0$ ditolak

$F_{hitung} < F_{tabel} = H_0$ diterima

e. Uji Parsial (Uji t)

Uji-t digunakan dalam regresi linier untuk menentukan apakah suatu variabel tertentu signifikan secara statistik dalam model. Variabel yang signifikan secara statistik adalah variabel yang mempunyai hubungan kuat dengan variabel terikat dan memberikan kontribusi signifikan terhadap keakuratan model. Uji-t juga digunakan untuk membandingkan signifikansi berbagai variabel dalam model, yang dapat membantu mengidentifikasi variabel mana yang paling penting untuk memprediksi variabel terikat. Ketentuan hasil pengujian adalah sebagai berikut :

Dimana: $T_{hitung} > T_{tabel} = H_0$ ditolak

$T_{hitung} < T_{tabel} = H_0$ diterima