

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **4.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini selanjutnya akan diringkas sebagaimana berikut ini :

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik persepsi mengenai kepemimpinan yang ada di Bank Mandiri akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. *Reward* diperoleh mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik penerimaan pegawai terhadap kebijakan *Reward* yang ada di Bank Mandiri akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. *Punishment* diperoleh mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik penerimaan pegawai terhadap kebijakan penerapan *punishment* yang ada di Bank Mandiri akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
4. Secara bersama-sama kepemimpinan, *Reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh model kepemimpinan, *Reward* dan *punishment* yang diterapkan oleh Bank Mandiri.

## 4.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan berkaitan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa dengan penerapan model kepemimpinan yang tepat pada Perusahaan maka hal akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan data penelitian mengenai kepemimpinan menunjukkan bahwa tindakan pemimpin dalam menerapkan standar disiplin kerja yang sama untuk setiap pegawai di setiap bagian dan tindakan pemimpin dalam memberikan saran dan meminta *feedback* dari bawahan menjadi faktor yang memiliki skor yang paling rendah. Dengan kondisi ini maka pemimpin bank harus berani menerapkan persamaan dalam manajemen berani menerapkan persamaan beban kerja dari masing-masing bagian secara lebih proporsional yang disesuaikan dengan penggunaan waktu kerjanya. Peraturan standar disiplin kerja harus terpampang jelas di lokasi kerja untuk semua bagian kerja. Berkaitan dengan pemberian saran kepada bawahan, dalam hal ini pemimpin harus mengevaluasi secara mingguan dengan membicarakan secara individu kepada setiap pegawai.
2. Faktor *Reward* juga menentukan kinerja pegawai. Hal ini tentunya tak lepas dari tujuan utama pegawai dalam bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Dalam beberapa teori menunjukkan bahwa kebutuhan manusia terdiri dari beberapa tingkatan. Pemberian *Reward* adalah salah satu mekanisme untuk memenuhi kebutuhan individu tersebut. Hasil penilaian

menunjukkan bahwa pemberian pujian atas pencapaian karyawan adalah hal yang penting bagi pegawai. Penetapan dan penerapan sistem *Reward* yang transparan nampaknya akan memotivasi pegawai untuk dapat saling berkompetisi secara sehat selain untuk tujuan Perusahaan juga untuk tujuan individu yang sejalan. Skor penilaian terhadap *reward* terendah diperoleh pada indikator mengenai bagaimana perusahaan dalam melakukan pemberian insentif. Untuk itu nampaknya Perusahaan memberikan informasi yang jelas dalam bentuk tertulis untuk bisa diketahui oleh pegawai lain agar tidak memberikan kesalahpahaman.

3. Faktor *punishment* sebagai salah satu bentuk tindakan untuk meminimalkan kesalahan nampaknya sangat diperlukan oleh Perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerimaan terhadap tindakan pemberian peringatan untuk meminimalisir kesalahan yang akan terjadi merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan Perusahaan. Untuk ini Perusahaan harus secara konsisten menerapkan jenjang peringatan sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai untuk memberikan rasa keadilan dan kepastian serta kesempatan yang sama bagi setiap pegawai. Skor penilaian atas *punishment* terendah adalah pada bagaimana perusahaan dalam memberikan penjelasan terhadap hukuman yang diberikan. Dalam hal ini pimpinan seharusnya memberikan penjelasan atas kesalahan yang dilakukan pegawainya melalui beberapa tahapan misalnya : teguran, tertulis hingga hingga tindakan tegas.

4. Temuan penelitian ini mempunyai implikasi umum penting baik secara teoritis maupun praktis. Hasil penelitian ini mengusulkan beberapa implikasi teoritis penting untuk literatur sistem manajemen penghargaan. Pertama, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang mekanisme sebab akibat yang melaluinya imbalan intrinsik berhubungan dengan prestasi kerja pegawai. Hasil penelitian terbaru mengidentifikasi bahwa organisasi meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan *Reward* intrinsik, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mendukung bukti terkini yang menunjukkan bahwa *Reward* dapat menjadi sumber motivasi penting yang mendorong pekerja untuk lebih berdedikasi dan puas dengan pekerjaan mereka.
5. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pertama, penelitian kami menegaskan bahwa penghargaan intrinsik efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan juga menunjukkan bahwa sistem penghargaan sangat penting dalam organisasi untuk mendorong karyawannya. Kedua, karena penelitian ini menggambarkan bahwa penghargaan intrinsik mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan adanya motivasi karyawan, maka disarankan agar organisasi meresmikan kondisi yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Organisasi harus melakukan apa pun yang mereka bisa untuk meningkatkan motivasi karyawan. Ketiga, karena imbalan intrinsik mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja, perusahaan perlu mempromosikan sistem manajemen imbalan dan motivasi. Misalnya, organisasi dapat mengembangkan sistem manajemen penghargaan

(penghargaan finansial dan non-finansial), dan hal ini akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan mereka dan mendorong kepuasan kerja yang optimal.

6. Cara lain yang mungkin untuk mendorong karyawan adalah dengan menetapkan tujuan dan pencapaiannya memberikan imbalan intrinsik (penghargaan tidak berwujud, yaitu penghargaan, promosi, dan otoritas). Perusahaan harus mewajibkan semua pekerjanya untuk menetapkan target pengembangan pribadi di tempat kerja, pendidikan, dan penyelesaian proyek. Memberikan pelatihan kepada pekerja tentang cara menetapkan tujuan yang terukur dan mendorong mereka untuk menetapkan berbagai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Berikan juga masukan kepada karyawan tentang tujuan perusahaan untuk membuat mereka merasa berupaya mencapai tujuan yang lebih besar. Ketika karyawan mencapai tujuan dan menetapkan tujuan baru, mereka akan menerima penghargaan intrinsik dan meningkatkan motivasi mereka. Di sisi lain, *punishment* mungkin juga merupakan motivasi dan insentif yang efektif bagi pegawai untuk mempertimbangkan dirinya sendiri tanpa kendali atau kendali penuh.
7. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan prasyarat penting yang menggambarkan bagaimana pegawai dapat terlibat dalam perusahaan. Model kepemimpinan yang berbeda terbukti dapat membentuk karakteristik hubungan pegawai – pimpinan dan organisasi yang berbeda. Penyesuaian gaya kepemimpinan untuk disesuaikan dengan nilai-nilai yang diusung organisasi nampaknya menjadi hal yang penting.

8. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah berkaitan dengan adanya keterbatasan pada generalisasi hasil penelitian ini yang hanya dilakukan di Bank Mandiri KC Pandanaran Semarang dan dengan jumlah sampel yang relatif kecil yaitu hanya 50 orang serta hanya menggunakan 3 variabel predictor kinerja pegawai. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat menggunakan ukuran sampel yang lebih besar dengan melibatkan perusahaan lain dari berbagai sektor usaha. Selain itu penggunaan variable yang memprediksikan kinerja perlu untuk ditingkatkan (lebih dari 3 variabel) untuk menghasilkan keakuratan model prediksi yang semakin tinggi.