

PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT INTERNATIONAL BUSINESS FUTURES SURABAYA

Muhammad Rio Ervandana

rio2017ervan@gmail.com

Firdaus Marsahala Sitohang

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aimed to find out the amount of effect of leadership, reward, and punishment on the employees' performance at PT. International Business Futures Surabaya. The research was causal-comparative with quantitative as the approach. Moreover, the data collection technique used saturated sampling. The population was all employees at PT. International Business Futures Surabaya, consisting of 81 employees. Furthermore, the instrument in data collection technique used questionnaires. The questionnaires were directly distributed to the employees at PT. International Business Futures Surabaya. Additionally, the data analysis technique used multiple linear regression with SPSS (Statistical Product and Service Solution). The result showed that leadership had a positive and significant effect on the employees' performance at PT. International Business Futures Surabaya. Likewise, reward had a positive and significant effect on the employees' performance at PT. International Business Futures Surabaya. Similarly, punishment had a positive and insignificant effect on the employees' performance at PT. International Business Futures Surabaya.

Keywords: Leadership, Reward, Punishment, Employees' Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui seberapa besar pengaruh dari Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT International Business Futures Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kausal komparatif dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*). Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT International Business Futures Surabaya, dengan jumlah responden berjumlah 81 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan langsung kepada karyawan PT International Business Futures Surabaya. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan alat bantu program SPSS (*Statistic Product and Service Solution*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT International Business Futures Surabaya, *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT International Business Futures Surabaya, dan *punishment* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT International Business Futures Surabaya.

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

PENDAHULUAN

Di era globalisasi pada saat ini, perkembangan bisnis yang semakin berkembang pesat dan semakin bermunculan para kompetitor bisnis guna berkembang dan bertahan di dalam pasar global yang semakin meningkat. Maka dari itu, suatu perusahaan diharapkan mampu mengoptimalkan kinerja dalam menghadapi persaingan. Dalam mewujudkan visi misi perusahaan tentu terdapat dukungan dari sumber daya manusia yang berkontribusi kinerja yang baik selama bekerja. Kinerja merupakan dasar suatu penilaian terhadap seluruh sumber daya manusia pada internal perusahaan dan bertanggung jawab atas seluruh pekerjaan yang diberikan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan tentu akan mengevaluasi terhadap sumber daya manusia yang terdapat pada PT International Business Futures Surabaya merupakan perusahaan pialang berjangka yang didirikan tahun 2005 dan mendapat izin dari Kementerian Perdagangan Republik Indonesia pada tahun 2006. PT. International Business Futures Surabaya yang berlokasi di Jl. Basuki Rahmat No.59-60 Surabaya ini merupakan perusahaan pialang yang cukup terkenal dan dipercaya dalam kaitannya pengembangan dana investor di Indonesia. Oleh sebab itu, PT. International Business Futures Surabaya menyusun strategi dalam hal meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia guna mewujudkan kinerja karyawan yang optimal dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan penggerak aktif dalam kemajuan perusahaan yang dapat menentukan terwujudnya tujuan utama dari perusahaan, dalam artian apabila tingkat kualitas sumber daya manusia tinggi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya, apabila tingkat kualitas sumber daya manusia rendah maka kinerja karyawan akan semakin menurun, hal tersebut berpengaruh pada kemajuan perusahaan khususnya dalam mengelola dan meningkatkan pendapatan pada perusahaan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu kepemimpinan, pemberian *reward* dan penerapan *punishment* terhadap karyawan.

Kepemimpinan pada organisasi memegang peranan penting dan berdampak cukup signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika peran kepemimpinan baik, maka seluruh *stakeholder* dalam perusahaan akan bekerja dengan baik. Namun, ketidakmampuan pemimpin dalam memimpin bawahan dapat menimbulkan ketidakpuasan pada bawahannya yang memiliki keinginan berkembang pada masa yang akan datang, karena pemimpin berperan penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus selalu memimpin, seperti memberi contoh dan memotivasi karyawan, tetapi tidak seluruhnya perintah pemimpin harus diikuti. Apabila perintahnya baik, maka akan dikerjakan namun apabila perintahnya tidak baik maka bawahan harus mengabaikan demi menjaga nama baik perusahaan dan berfokus pada tujuan yang ditetapkan. Seorang pemimpin yang baik diharapkan selalu memimpin bawahannya dengan cara memotivasi dengan tujuan karyawan terinspirasi guna terus bekerja keras.

Reward merupakan strategi pendukung yang sangat penting dalam kesejahteraan karyawan dalam bekerja, karena *reward* dapat memengaruhi perilaku dan sikap karyawan, meningkatkan semangat kerja dan dapat memberikan dampak positif pada pertumbuhan perusahaan. Tujuan utama yang diharapkan pada pemberian *reward* yaitu upaya dalam menumbuhkan perasaan diterima, hal ini sehubungan dengan aspek kompensasi dan aspek hubungan antar rekan kerja. *Reward* yang diterima karyawan berupa balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan tentunya memiliki tujuan tertentu guna menciptakan motivasi kerja yaitu mendapatkan karyawan dengan kualitas kerja yang baik, mempertahankan karyawan supaya tidak berpindah tempat, dan memastikan keadilan karyawan.

Dalam proses *punishment*/hukuman, seluruh kegiatan perusahaan berhubungan penting dalam langkah untuk mencapai tujuan yang disusun perusahaan, sehingga diperlukan pengertian sehubungan dengan hukuman. *Punishment* pada prinsipnya merupakan hukuman yang dapat melemahkan perilaku buruk karyawan dan dapat mengurangi kesalahan selanjutnya. Pada umumnya hukuman tidak hanya berupa sanksi untuk karyawan yang melakukan pelanggaran misalnya melanggar hukum, melanggar peraturan atau ketetapan sebuah organisasi. Namun, dalam sebuah organisasi, tentunya terdapat berbagai macam jenis hukuman yang mungkin dilakukan karyawan yang menjadi acuan perusahaan dalam memberikan hukuman/*punishment*.

Perusahaan pialang tersebut masih terdapat permasalahan yang dapat menghambat perkembangan perusahaan dalam bersaing guna mencapai target. Disajikan pada Tabel 1 terkait dengan tingkat absensi karyawan bagian *accounting executive* PT International Business Futures Surabaya pada bulan Januari sampai dengan Juni 2022 :

Tabel 1
Tingkat Absensi Karyawan Bagian *Accounting Executive*
PT International Business Futures Surabaya Tahun 2022

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Kriteria Absensi (Orang)			Total	%
			Mangkir/Alpha	Sakit	Izin		
1.	Januari	60	27	24	35	86	6.82
2.	Februari	70	29	26	29	84	6
3.	Maret	73	34	29	42	105	6.25
4.	April	77	49	33	48	130	7.67
5.	Mei	77	72	49	66	187	11.03
6.	Juni	81	98	68	102	268	15.03

Sumber : Data Sekunder PT International Business Futures Surabaya tahun 2022

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan bagian *accounting executive* pada PT International Business Futures Surabaya pada bulan Januari sampai Juni masih sangat tinggi, permasalahan seperti ini tentu perlu adanya perhatian intens dari pimpinan mengingat bahwa karyawan yang absen dalam bekerja tidak akan berkontribusi bagi perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Muizu *et al.* (2019) dan Isvandiari (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pramesti *et al.* (2019) dan Nugroho (2015) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *reward* terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda ditunjukkan pada hasil temuan yang dilakukan oleh Kentjana dan Nainggolan (2018) yang menyatakan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penerapan *punishment* dalam suatu perusahaan merupakan salah satu strategi dalam upaya dari perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja dan kualitas karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil temuan Astuti *et al.* (2018) serta Dymastara dan Onsardi (2020) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda didapatkan oleh penelitian yang dilakukan Sari dan Ekowati (2022) yang menyatakan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN TEORITIS

Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2017:213) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan dalam hal menggerakkan orang lain dengan cara memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, dengan tujuan melakukan sesuatu agar tercapainya hasil yang diinginkan. Badeni (2017:126) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan, proses dan seni yang didasarkan pada suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat berperilaku tertentu sesuai yang diharapkan. Sedangkan menurut Badu (2017:32) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan kegiatan dengan cara mendorong dan membimbing seseorang dalam menggapai tujuan yang telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam mengukur kepemimpinan yaitu senada dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai, (2017:234) yaitu sebagai berikut : a). Kemampuan analitis seorang pemimpin dalam menganalisa suatu pekerjaan. b). Kemampuan mengerjakan dan mengevaluasi suatu pekerjaan. c). Mempertimbangkan argumen karyawan dalam menganalisa suatu pekerjaan. d). Keterampilan berkomunikasi pemimpin dengan bawahan. e). Kemampuan mendengar untuk mendengarkan segala masukan bawahan. f). Kemampuan menyampaikan pesan dan motivasi dengan baik dan

benar terhadap bawahan. g). Keberanian pemimpin dalam menentukan keputusan-keputusan yang diambil. h). Ketegasan pemimpin dalam memerintahkan seluruh bawahan. i). Tanggung jawab pemimpin dalam hal pekerjaan sesuai dengan keputusan yang diambil dengan risiko yang ada.

Reward

Menurut Fahmi (2016:57) *reward*/penghargaan merupakan suatu penghargaan yang berupa materi ataupun ucapan atas kesuksesan atau prestasi yang dicapai karyawan selama mereka bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2017:143) menjelaskan bahwa *reward* adalah semua pendapatan yang diterima dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai bentuk imbalan atas kontribusinya yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Nawawi (2014:146) terdapat faktor-faktor yang memengaruhi sistem penghargaan (*reward*) yaitu sebagai berikut : Konsistensi Internal, Kompetisi/ Persaingan Eksternal, Kontribusi Karyawan dan Administrasi.

Menurut Kadarisman (2012: 122), terdapat indikator dalam *reward* yaitu sebagai berikut : a). Gaji : gaji yang di bayarkan berbeda dengan pembayaran upah dalam hal jumlah gaji yang di bayarkan relatif bervariasi. b). Pujian: bentuk penghargaan non material yang diberikan oleh atasan kepada karyawan yang berprestasi kerja. c). Perhargaan Interpersonal: penghargaan interpersonal diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan kinerjanya yang maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. d). Promosi: promosi dapat menjadi salah satu wujud motivasi kerja yang dilakukan perusahaan guna karyawan mampu meningkatkan kinerja dan kemampuannya dalam bekerja sehingga dapat dipromosikan ke jabatan lain yang lebih tinggi. e). Bonus/insentif: jumlah yang wajib dibayarkan dari perusahaan kepada karyawan yang berkaitan dengan kompensasi kinerja karyawan.

Punishment

Menurut Irmayanti (2017:89) *punishment*/hukuman merupakan langkah yang dilakukan sebuah perusahaan dalam rangka mengarahkan perilaku karyawannya supaya berperilaku sesuai dan baik yang dapat diterima secara umum. Menurut Fahmi (2016:60) *punishment* adalah sanksi atau hukuman yang diberikan kepada seluruh karyawan yang dimana karena ketidakmampuan karyawan tersebut dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan ataupun melanggar tata tertib organisasi maupun perusahaan sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan untuk karyawan. Menurut Mangkunegara (2015:130) terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *punishment* terhadap pegawai adalah karena sebagai berikut : karyawan datang terlambat kerja tanpa informasi lebih lanjut, meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja berlangsung disertai tanpa adanya alasan yang jelas, mangkir kerja selama 3 hari berturut atau lebih tanpa ada izin pemberitahuan, dan penggunaan sarana serta prasarana yang merupakan aset perusahaan digunakan untuk kepentingan pribadi.

Menurut oleh Siagian (2010:65) terdapat beberapa indikator dalam pemberian *punishment* yaitu sebagai berikut : a). Upaya yang harus dilakukan untuk meminimalkan kesalahan yang akan terjadi, b). Akan ada hukuman yang lebih berat jika pelanggaran yang sama masih dilakukan, c). Hukuman diambil dengan penjelasan, d). Hukuman diberikan segera setelah penyimpangan.

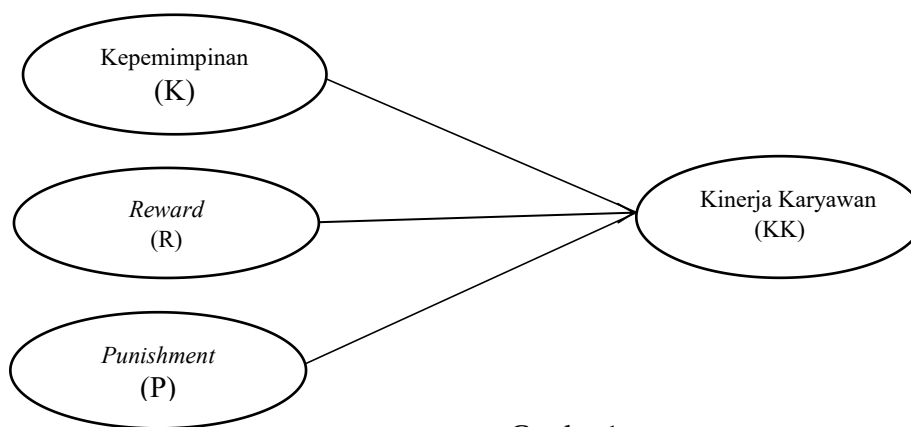
Kinerja Karyawan

Menurut Linando (2021:86) kinerja adalah mengenai perilaku atau apa saja yang dilakukan karyawan, bukan tentang apa saja yang dihasilkan oleh seorang karyawan atau hasil pekerjaan dari karyawan. Mangkunegara (2017:67) kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan baik secara kualitas ataupun kuantitas dalam melaksanakan

pekerjaan dan tanggung jawab karyawan. Sedangkan Busro (2018:57) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi yang sesuai dengan kewewenangan atau amanat yang telah diberikan kepada karyawan tersebut untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Indikator kinerja karyawan yang digunakan peneliti berdasarkan teori dari John Miner yang dikutip oleh Mangkunegara (2017:70) yaitu sebagai berikut : a) Kualitas Kerja: hal yang berkaitan dengan proses kerja sampai hasil kerja yang dapat diukur dari efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melakukan pekerjaan. b) Kuantitas kerja: jumlah atau batas maksimum yang harus dicapai oleh karyawan sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan. c). Kerja sama: sebuah sikap pada setiap karyawan dalam hal menjalin hubungan kerja sama pimpinan atau rekan kerja. d). Tanggung Jawab: karyawan yang bertanggungjawab pada hasil pekerjaan yang dicapai. Inisiatif: Inisiatif merupakan seluruh bentuk pedoman dari internal anggota dalam hal guna mencari solusi dan memecahkan masalah.

Rerangka Konseptual



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam setiap upaya peningkatan kinerja, baik di tingkat individu maupun organisasi. Menurut Muhdar (2020:347) kepemimpinan suatu perusahaan berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja seorang karyawan dan mempengaruhi sumber daya manusia yang dipimpinnya dapat melaksanakan tugas yang dimaksudkan sehingga terciptanya efisiensi dalam bekerja. Menurut Isvandiari (2018) dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (organisasi) seluruh perusahaan akan berusaha semaksimal mungkin untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan dengan tujuan mencapai kepuasan kerja karyawan terutama melalui kepemimpinan dan disiplin kerja yang sesuai dengan harapan karyawan.

Beberapa penelitian terkait kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja antara lain disebutkan oleh Muizu *et al.* (2019) dan Invandiari (2018) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan hasil didapatkan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019) bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Martin (2018:87) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *reward*/penghargaan yang diterima karyawan. *Reward* merupakan suatu imbalan atau penghargaan yang bertujuan untuk membuat seorang karyawan lebih giat

dalam upaya memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Menurut Astuti *et al.* (2018) menyatakan bahwa pemberian *reward* yang sesuai kepada karyawan yang telah menunjukkan pencapaian prestasi dan akan terus meningkatkan prestasi dengan baik sehingga kinerjanya diharapkan akan semakin meningkat. Oleh karena itu, karyawan akan bertindak atau mencapai prestasi untuk menerima *reward*. Rivai (2015:546) menegaskan bahwa semua bentuk *reward* yang diterima oleh karyawan ditujukan untuk memberi penghargaan dan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik karena penghargaan pada dasarnya bersifat positif dan berpengaruh pada kinerja karyawan. *Reward* ini sangat penting bagi setiap individu setiap karyawan yang mau bekerja keras dan bersemangat dalam meningkatkan kinerjanya.

Beberapa penelitian terkait *reward* dalam mempengaruhi kinerja antara lain disebutkan oleh Pramesti *et al.* (2019) dan Astuti *et al.* (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari *reward* terhadap kinerja karyawan. Berlawanan hasil yang didapat oleh Kentjana dan Nainggolan (2018) bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:130) *punishment* adalah tindakan tidak menyenangkan yang berupa sanksi yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja anggota organisasi yang melanggar. Tujuan pemberian *punishment* diutarakan oleh Sari dan Ekowati (2022) adalah mendidik, memotivasi dan mendisiplinkan karyawan untuk dapat meningkatkan efisiensi kerja. Dari penjelasan Mangkunegara dan penelitian Sari dan Ekowati (2022), *punishment* memiliki hubungan penting dengan kinerja karyawan. Beberapa penelitian terkait *punishment* dalam mempengaruhi kinerja karyawan dihasilkan oleh Astuti *et al.* (2018) serta Dymastara dan Onsardi (2020) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan hasil didapatkan oleh Sari dan Ekowati (2022) bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian kausal komparatif yang dimana dalam mengidentifikasi masalahnya berdasarkan hubungan dari sebab akibat dari variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono 2014:50). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tertuju pada uji hipotesis yang nantinya akan ditarik kesimpulan. Dalam hubungan sebab-akibat yang peneliti gunakan yaitu pengaruh Kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada PT International Business Futures Surabaya. Menurut Handayani (2020:23) populasi merupakan total keseluruhan pada setiap elemen yang akan diteliti yang dimana elemen tersebut mempunyai kesamaan yang istimewa antar individu maupun kelompok, peristiwa, ataupun hal yang akan diteliti. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan bagian *accounting executive* pada PT International Business Futures Surabaya sejumlah 81 orang karyawan.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Arikunto (2017:104) menyatakan bahwa sampling jenuh merupakan teknik pengambilan sampel dengan mempertimbangkan kriteria pada jumlah populasi yang dimana jika populasi kurang dari 100 orang, maka jumlah sampel yang dapat digunakan yaitu seluruh populasi, namun apabila jumlah populasi lebih dari 100 orang, maka populasi

yang dapat digunakan yaitu 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasi yang akan diteliti. Peneliti menggunakan dasar tersebut dalam menentukan jumlah sampel penelitian, dimana sejumlah 81 orang karyawan bagian *accounting executive* seluruhnya akan diambil persentasenya (sensus).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini didapatkan dari berbagai sumber yang menjadi pendukung dalam peneliti menarik kesimpulan. Teknik yang digunakan peneliti yaitu dengan menyebarkan kuesioner terkait beberapa pernyataan pada setiap indikator pada setiap variabel kepada subjek penelitian yaitu karyawan bagian *accounting executive* pada PT International Business Futures Surabaya.

Jenis dan Sumber Data

Sesuai dengan permasalahan yang telah dijelaskan, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data primer. Dalam hal ini, peneliti membutuhkan data tabulasi dengan melakukan pengamatan langsung pada obyek penelitian dengan menggunakan teknik kuesioner yang diedarkan langsung kepada karyawan bagian *accounting executive* pada PT International Business Futures Surabaya. Sumber data yang dilakukan yaitu diperoleh langsung dari narasumber yaitu seluruh karyawan bagian *accounting executive* pada PT International Business Futures Surabaya melalui wawancara sebagian karyawan dan kuesioner yang diedarkan meliputi pernyataan yang berkaitan dengan Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan guna mengambil persepsi karyawan tersebut, serta diperoleh sumber informasi pendukung yaitu wawancara dengan divisi HRD untuk mendapat informasi yang digunakan dalam penelitian.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2020:68) variabel penelitian merupakan karakteristik dari individu atau organisasi yang diukur atau diamati dan memiliki keberagaman tertentu yang diidentifikasi oleh peneliti yang digunakan sebagai pemahaman dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, variabel dibagi menjadi dua, yaitu variabel bebas dan terikat. Variabel bebas penelitian ini yaitu Kepemimpinan, *Reward*, *Punishment*. Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan. Adapun definisi operasional yang digunakan adalah sebagai berikut:

Variabel Independen Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses kegiatan yang dilakukan seseorang dalam menggerakkan karyawan PT International Business Futures Surabaya dengan cara memimpin, membimbing, mempengaruhi karyawan untuk dapat mengikuti instruksi sehingga dapat melakukan sesuatu agar tercapainya tujuan yang diinginkan PT International Business Futures Surabaya. Adapun indikator kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai, (2017:234) yaitu sebagai berikut : (a). Kemampuan analitis pemimpin dalam menganalisa pekerjaan. (b). Kemampuan mengerjakan dan mengevaluasi pekerjaan. (c). Mempertimbangkan argumen karyawan dalam menganalisa pekerjaan. (d). Keterampilan berkomunikasi pemimpin dengan bawahan. (e). Kemampuan mendengar segala masukan bawahan. (f). Kemampuan menyampaikan pesan dan motivasi dengan baik terhadap bawahan. (g). Keberanian pemimpin dalam menentukan keputusan yang diambil. (h). Ketegasan pemimpin dalam memerintahkan seluruh bawahan. (i). Tanggung jawab pemimpin dalam hal pekerjaan sesuai dengan keputusan yang diambil.

Reward

Reward merupakan penghargaan yang dapat berupa material ataupun ucapan langsung atas kesuksesan dan kontribusi lebih yang telah dicapai karyawan selama karyawan tersebut bekerja pada PT International Business Futures Surabaya. Sebagai alat ukur dalam mengambil sebuah persepsi peneliti menggunakan indikator *reward* yang dikemukakan oleh Kadarisman, (2012:122) yaitu antara lain : (a). Gaji , (b). Pujian, (c). Penghargaan Interpersonal, (d). Promosi, dan (e). Bonus/Insentif.

Punishment (P)

Punishment/hukuman merupakan langkah atau strategi yang dilakukan PT International Business Futures Surabaya dalam rangka mengarahkan perilaku seluruh karyawannya supaya berperilaku lebih baik sesuai dengan perilaku yang diterima pada umumnya dan pemberian hukuman diberikan kepada seluruh karyawan PT International Business Futures Surabaya karena terdapat ketidakmampuan karyawan tersebut dalam mengerjakan instruksi yang diberikan kepada karyawan PT International Business Futures Surabaya. Sebagai alat ukur dalam mengambil persepsi maka peneliti menggunakan indikator *punishment* yang dikemukakan oleh Siagian (2010:65) yaitu antara lain : (a) Upaya yang harus dilakukan untuk meminimalkan kesalahan yang akan terjadi. (b) Akan ada hukuman yang lebih berat jika pelanggaran yang sama masih dilakukan. (c) Hukuman diambil dengan penjelasan. (d) Hukuman diberikan segera setelah penyimpangan.

Variabel Dependen

Kinerja Karyawan dalam penelitian ini diartikan sebagai hasil kerja karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh PT International Business Futures Surabaya. Adapun yang menjadi alat ukur dalam mengambil persepsi responden, peneliti menggunakan indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh John Miner yang dikutip oleh Mangkunegara (2017:70) yaitu antara lain : (a) Kualitas Kerja, (b) Kuantitas kerja, (c) Kerja sama, (d) Tanggung Jawab, (e) Inisiatif.

Teknik Analisis Data

Dalam teknis analisis data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan analisis data kuantitatif yaitu teknik analisis data dalam memecahkan masalah atau menguji variabel. Perhitungan yang dilakukan dengan metode statistik yaitu program SPSS (*Statistical Program for Social Science*).

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur validitas atau kebenaran suatu kuesioner. Suatu instrumen dikatakan valid apabila pernyataan pada instrumen tersebut mampu mengungkapkan hal yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018:51). Dalam mengetahui valid pernyataan maka menggunakan dasar perhitungan korelasi *Pearson Product Moment* dalam menguji validitas dari suatu data. Menurut Sugiyono (2017:125) dasar pengambilan keputusan dengan korelasi *Pearson Product Moment* yaitu sebagai berikut : a) Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ maka dapat dinyatakan bahwa setiap item pernyataan dalam kuesioner tersebut valid. b) Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ maka dapat dinyatakan bahwa setiap item pernyataan dalam kuesioner tersebut tidak valid.

Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali, (2018:45) uji reliabilitas sebenarnya merupakan alat untuk mengukur konsistensi daripada setiap item indikator yang terdapat pada setiap variabel pada kuesioner. Untuk dapat melihat apakah data reliabel atau tidaknya dalam penelitian ini, maka menggunakan metode *Cronbach Alpha* sebagai dasar mengetahui data reliabel. Perhitungan dalam pengujian reliabilitas dengan uji *Cronbach Alpha* dengan alat bantu

program SPSS. Dengan kriteria pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Ghazali (2018:46) yaitu: a) jika nilai koefisien *Cronbach Alpha* $\geq 0,70$ maka pernyataan tersebut dinyatakan reliabel. b) Apabila nilai koefisien *Cronbach Alpha* $< 0,70$ maka pertanyaan dinyatakan bahwa data tidak reliabel.

Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Ghazali (2018: 19) analisis deskriptif merupakan teknik analisis yang mendeskripsikan data kuesioner dengan menggunakan nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), standar deviasi, sum, range, kurtosis, dan skewness. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai fenomena yang terkait variabel penelitian dengan menggunakan data yang telah ditabulasi. Dalam penelitian ini variabel-variabel yang diamati mengenai variabel bebas yaitu kepemimpinan, *reward* dan *punishment*, serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dipergunakan dalam penelitian untuk mengetahui arah dan hubungan daripada variabel bebas terhadap variabel terikat yang telah ditentukan (Ghozali, 2018:95). Adapun persamaan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$KK = a + b_1K + b_2R + b_3P + e$$

Keterangan :

KK	: Kinerja Karyawan
a	: Konstanta
b ₁ K	: Koefisien regresi variabel Kepemimpinan
b ₂ R	: Koefisien regresi variabel <i>Reward</i>
b ₃ P	: Koefisien regresi variabel <i>Punishment</i>
e	: error

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2018:161) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* dan grafik *Normal Probability Plot* (Ghozali, 2016: 154). Menurut Ghazali (2016:154) terdapat dasar dalam pengambilan keputusan dalam *Kolmogorov Smirnov* yaitu: a). Jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* $\geq 0,05$ maka dapat dikatakan berdistribusi normal. b). Jika nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* $< 0,05$ maka tidak berdistribusi normal. Menurut Ghazali (2016:154) terdapat dasar dalam pengambilan keputusan dalam Grafik *Normal Probability Plot* yaitu: (a). Apabila pola titik meluas ke daerah sekitar diagonal, dan mengikuti garis diagonal, maka menunjukkan pola tersebut dapat dikatakan berdistribusi normal. (b). Apabila pola titik memanjang menjauhi dari garis diagonal dan membentuk pola tidak searah dengan diagonal, maka model regresi tidak berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Menurut Ghazali (2018:107), tujuan dari uji multikolinearitas adalah untuk memeriksa apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel independen yang tinggi. Dalam mengetahui multikolinieritas menggunakan dasar nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* yang dijadikan pertimbangan dalam menentukan ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dengan dasar nilai *tolerance* yang mendekati angka 1 (Santoso, 2016: 234). Yang apabila nilai *tolerance* ≥ 1 dan $VIF > 10$ maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut terindikasi terjadi multikolinieritas, namun apabila nilai *tolerance*

mendekati angka 1 dan $VIF \leq 10$ maka dapat dikatakan bahwa model regresi terindikasi bebas dari adanya multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghazali (2018:120) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam suatu model regresi terdapat perbedaan variance residual yang terjadi pada satu pengamatan ke lainnya dari seluruh model regresi. Untuk mengetahui terdapat heteroskedastisitas atau tidaknya di dalam model regresi peneliti menggunakan metode pengujian berdasarkan *Rank Spearman* dan grafik *scatterplot*. Pengambilan keputusan *Rank Spearman* berdasarkan Ghazali (2018:138) yaitu : a). Jika perolehan nilai Sig. (2-tailed) $\geq 0,05$ maka dapat dinyatakan tidak terdapat heteroskedastisitas. b). Apabila nilai Sig. (2-tailed) $< 0,05$ maka dapat dinyatakan terjadi heteroskedastisitas. Pengambilan keputusan menggunakan grafik *Scatterplot* berdasarkan Ghazali (2016:137) yaitu: (a). Apabila terdapat pola khusus, seperti titik yang membentuk pola khusus yang teratur dalam suatu posisi tertentu dan tidak menyebar maka terindikasi adanya heteroskedastisitas. (b). Apabila terdapat pola terlihat jelas dengan pola titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol), maka model regresi yang digunakan tidak terindikasi adanya heteroskedastisitas.

Uji Kelayakan Model

Uji F

Uji Statistik F memiliki tujuan untuk menilai seberapa pengaruh variabel independen dalam menjelaskan variabel dependennya, sehingga dapat diartikan model regresi layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Menurut Ghazali, (2018: 98) uji Statistik F memiliki tujuan untuk melihat kelayakan daripada model regresi yang digunakan dalam penelitian dengan dasar pengambilan keputusan : a). Apabila tingkat signifikansi $\leq 0,05$ maka model tersebut layak untuk digunakan dalam penelitian. b). Apabila tingkat signifikansi $> 0,05$ maka model tersebut tidak layak digunakan dalam penelitian.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (Uji R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan perubahan atas variabel dependen. Menurut Ghazali, (2018:179) koefisien determinasi juga digunakan untuk mengukur seberapa baik model regresi yang telah disusun. Nilai koefisien determinasi berkisar nol sampai dengan satu ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2 yang rendah menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen cukup terbatas. Namun apabila diperoleh nilai mendekati satu, maka variabel independen mampu memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan dalam memprediksi perubahan pada variabel terikat.

Uji Hipotesis (Uji t)

Menurut Ghazali, (2018:179) uji hipotesis (uji-t) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis pada menggunakan taraf signifikansi sebesar 0,05. Penerimaan atau penolakan sebuah hipotesis dalam penelitian dilakukan dengan dasar pengambilan keputusan dengan kriteria sebagai berikut: a). Apabila perolehan nilai signifikansi pada uji-t $\leq 0,05$, maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dan hipotesis diterima. b). Apabila perolehan nilai signifikan pada uji-t $> 0,05$, maka variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dan hipotesis ditolak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas pada dasarnya untuk mengukur validitas atau keabsahan suatu kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian. Berikut tabel hasil uji validitas dengan menggunakan *Pearson Product Moment*, dimana r hitung $>$ r tabel yaitu berikut :

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan (K)	K1	0,732	0,216	Valid
	K2	0,838	0,216	Valid
	K3	0,867	0,216	Valid
	K4	0,828	0,216	Valid
	K5	0,866	0,216	Valid
	K6	0,871	0,216	Valid
	K7	0,891	0,216	Valid
	K8	0,841	0,216	Valid
	K9	0,880	0,216	Valid
Reward (R)	R1	0,783	0,216	Valid
	R2	0,862	0,216	Valid
	R3	0,856	0,216	Valid
	R4	0,900	0,216	Valid
	R5	0,905	0,216	Valid
Punishment (P)	P1	0,762	0,216	Valid
	P2	0,859	0,216	Valid
	P3	0,843	0,216	Valid
	P4	0,840	0,216	Valid
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0,847	0,216	Valid
	KK2	0,838	0,216	Valid
	KK3	0,875	0,216	Valid
	KK4	0,817	0,216	Valid
	KK5	0,831	0,216	Valid

Sumber : Data Primer, 2022

Pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang sesuai dengan indikator dari masing-masing variabel, baik dari variabel independen yaitu kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Dengan dasar pengambilan keputusan *Pearson Product Moment* dari 23 item pernyataan menunjukkan secara keseluruhan hasil dinyatakan "valid" yang dibuktikan dengan r hitung lebih besar dari r tabel.

Uji Reliabilitas

Untuk melihat data yang digunakan dalam penelitian, digunakan uji reliabilitas dalam mengetahui kehandalan dari suatu data. Berikut ini disajikan hasil dari uji reliabilitas dengan dasar pengambilan keputusan *Cronbach Alpha* yaitu sebagai berikut :

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan (K)	0,950	Reliabel
Reward (R)	0,914	Reliabel
Punishment (P)	0,843	Reliabel
Kinerja Karyawan (KK)	0,896	Reliabel

Sumber : Data Primer, 2022

Pada Tabel 3 hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dari setiap variabel seperti kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan bernilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,70$, artinya reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

Analisis Deskriptif

Sumber : Data Primer, 2022

Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari tanggapan responden mengenai variabel *punishment* di atas sejumlah 3,82 dan termasuk dalam kategori jawaban “setuju” karena termasuk ke dalam nilai interval $3,40 < P \leq 4,20$ yang artinya karyawan bagian *accounting executive* PT International Business Futures Surabaya memberikan persepsi setuju terhadap pernyataan mengenai variabel *punishment*.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Tabel 7

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator	SS	S	N	TS	STS	Total Skor	n	Mean
1.	KK1	8	46	21	6	0	299	81	3,69
2.	KK2	8	46	22	4	1	300	81	3,69
3.	KK3	14	34	25	7	1	296	81	3,65
4.	KK4	10	43	22	6	0	300	81	3,70
5.	KK5	21	37	19	3	1	317	81	3,91
Rata-rata									3,72

Sumber : Data Primer, 2022

Pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari tanggapan responden mengenai variabel kinerja karyawan di atas sejumlah 3,72 dan termasuk dalam kategori jawaban “setuju” karena termasuk ke dalam nilai interval $3,40 < KK \leq 4,20$ yang artinya responden yaitu karyawan bagian *accounting executive* PT International Business Futures Surabaya memberikan persepsi setuju terhadap seluruh pernyataan mengenai variabel kinerja karyawan.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 8

Analisis Regresi Linier Berganda

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1.	Konstanta	-0,177	0,232	
	Kepemimpinan	0,386	0,097	0,361
	Reward	0,497	0,090	0,487
	Punishment	0,118	0,062	0,126

Sumber : Data Primer, 2022

$$KK = -0,177 + 0,386 K + 0,497 R + 0,118 P + e$$

Dari hasil analisis regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut : Dalam perolehan persamaan regresi linier berganda pada tabel di atas menunjukkan bahwa konstanta bernilai -0,177. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel bebas Kepemimpinan (K), Reward (R) dan Punishment (P) bernilai tetap, maka variabel Kinerja Karyawan (KK) bernilai sebesar -0,177. Koefisien regresi pada variabel Kepemimpinan (K) bernilai 0,386. Dalam hal ini variabel kepemimpinan menunjukkan hubungan positif yang mempunyai sifat searah. Artinya bila kepemimpinan ditingkatkan satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,386. Koefisien regresi pada variabel Reward (R) bernilai 0,497. Dalam hal ini variabel reward menunjukkan hubungan positif yang mempunyai sifat searah. Artinya jika reward ditingkatkan satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,497. Koefisien regresi pada variabel Punishment (P) bernilai 0,118. Dalam hal ini variabel Punishment menunjukkan hubungan positif yang mempunyai sifat searah. Artinya apabila punishment ditingkatkan satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,118.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dan melihat dari grafik *Normal Probability Plot* untuk mengetahui apakah data yang model regresi yang digunakan dapat terdistribusi normal atau tidak terdistribusi normal. Hasil dari uji normalitas dapat ditampilkan pada tabel sebagai berikut :

Uji Kolmogorov Smirnov

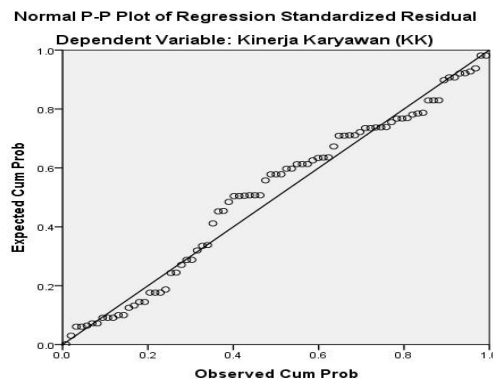
Tabel 9
Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,31225118
Most Extreme Differences	Absolute	0,109
	Positive	0,064
	Negative	-0,109
Kolmogorov-Smirnov Z		0,983
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,289

Sumber : Data Primer, 2022

Pada Tabel 9 dalam hasil uji normalitas dengan uji *Kolmogorov Smirnov*, *Asymp. Sig. (2-tailed)* bernilai 0,289. Hal ini berdasarkan pengambilan keputusan yaitu apabila nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* $\geq 0,05$ maka data yang diujikan tersebut termasuk data yang distribusi normal.

Grafik Normal Probability Plot



Gambar 2
Hasil Uji Normalitas Menggunakan Grafik P - Plot
Sumber : Data Primer, 2022

Dari Gambar 2 persebaran titik-titik mengikuti arah dari garis diagonal pada grafik *Normal Probability Plot* yang didasarkan pada pengambilan keputusan apabila data meluas ke daerah sekitar diagonal, kemudian ke arah diagonal maka dapat dikatakan bahwa model regresi memenuhi syarat normalitas. Pada gambar 2 menunjukkan bahwa uji normalitas memenuhi syarat normalitas dan menunjukkan bahwa dapat berdistribusi normal pada uji normalitas.

Uji Multikolinearitas

Berikut adalah hasil dari uji multikolinearitas yaitu sebagai berikut :

Tabel 10
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan (K)	0,328	3,053	Tidak terjadi Multikolinearitas
Reward (R)	0,341	2,929	Tidak terjadi Multikolinearitas

<i>Punishment (P)</i>	0,601	1,663	Tidak terjadi Multikolinearitas
-----------------------	-------	-------	---------------------------------

Sumber : Data Primer, 2022

Berdasarkan Tabel 10 nilai variabel Kepemimpinan (K), *Reward (R)* dan *Punishment (P)* menunjukkan bahwa masing-masing variabel menunjukkan nilai tolerance mendekati 1 dan nilai VIF < 10. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi linear berganda tidak memiliki indikasi adanya multikolinearitas antar variabel independen.

Uji Heteroskedastisitas

Berikut ini disajikan hasil pengujian heteroskedastisitas yaitu sebagai berikut :
Metode *Rank Spearman*

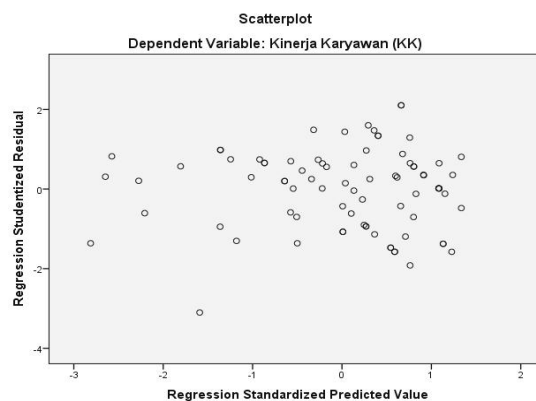
Tabel 11
Uji Heteroskedastisitas Rank Spearman

Variabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Kepemimpinan (K)	0,794	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
<i>Reward (R)</i>	0,441	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
<i>Punishment (P)</i>	0,642	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer, 2022

Berdasarkan Tabel 11 hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan *Rank Spearman* nilai Sig. (2-tailed) pada setiap variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment* menghasilkan nilai Sig. lebih dari 0,05. Hal ini dapat disimpulkan sesuai dengan pengambilan keputusan pada *Rank Spearman* dapat dinyatakan bahwa setiap variabel tidak terjadi heteroskedastisitas.

Grafik Scatterplot



Gambar 3
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Sumber : Data Primer, 2022

Berdasarkan gambar 3 di atas, dapat diketahui bahwa titik-titik pada grafik scatterplot data tersebut tidak membentuk suatu pola tertentu dan menunjukkan penyebaran yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model persamaan regresi dan layak digunakan.

Uji Kelayakan Model

Uji F

Berikut disajikan hasil uji statistik F yang diolah dengan bantuan program SPSS yaitu sebagai berikut :

Tabel 12
Hasil Uji Statistik F "ANOVA a"

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,053	3	10,018	98,891	0,000
	Residual	7,800	77	0,101		
	Total	37,853	80			

Sumber : Data Primer, 2022

Berdasarkan pada Tabel 12 mengenai uji statistik F dengan menggunakan program SPSS diperoleh nilai signifikansi $0,000 \leq 0,05$, sehingga model penelitian dapat dinyatakan layak diterima dan dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Berikut disajikan hasil uji R^2 yaitu sebagai berikut:

Tabel 13
Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,891	0,794	0,786	0,31828

Sumber : Data Primer, 2022

Berdasarkan Tabel 13 hasil koefisien determinasi *R Square* diperoleh nilai 0,794 atau 79,4% yang artinya variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment* dalam penelitian ini mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 79,4%, dan sisanya 20,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis (Uji t)

Untuk menunjukkan pengaruh pada masing-masing variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap variabel kinerja karyawan, maka digunakan pengujian hipotesis. Berikut disajikan hasil uji t yaitu sebagai berikut :

Tabel 14
Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Variabel	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan→Kinerja Karyawan	0,000	Signifikan
<i>Reward</i> →Kinerja Karyawan	0,000	Signifikan
<i>Punishment</i> →Kinerja Karyawan	0,062	Tidak Signifikan

Sumber : Data Primer, 2022

Berdasarkan Tabel 14 mengenai hasil uji hipotesis (uji t) dapat memberikan penjelasan sebagai berikut : Hasil uji hipotesis di atas pada variabel Kepemimpinan memperoleh nilai signifikansi 0,000 ($\leq 0,05$). Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT International Business Futures Surabaya. Hasil uji hipotesis di atas pada variabel *Reward* memperoleh nilai signifikansi 0,000 ($\leq 0,05$). Hal ini dapat disimpulkan bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT International Business Futures Surabaya. Hasil uji hipotesis diatas pada variabel *Punishment* memperoleh nilai signifikansi 0,062 ($> 0,05$). Hal ini dapat disimpulkan bahwa *Punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT International Business Futures Surabaya.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa Kepemimpinan berkoefisien regresi positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis (uji t) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang artinya semakin baik penerapan kepemimpinan dalam perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan untuk mencapai target. Menurut Muhdar (2020:347) kepemimpinan di dalam perusahaan memiliki peranan penting dalam menentukan kualitas kinerja dan

mempengaruhi sumber daya manusianya yang dipimpinnya untuk dapat melaksanakan tugasnya sehingga terciptanya efisiensi dalam bekerja. Kepemimpinan dalam PT International Business Futures Surabaya sangat menentukan sukses atau gagalnya pencapaian kinerja karyawan. Hal ini kepemimpinan memiliki pengaruh dapat dilihat dalam pola kepemimpinan yang terdapat pada indikator kepemimpinan yaitu pimpinan selalu mengevaluasi kinerja para karyawannya, memberikan motivasi kepada karyawan dan kepemimpinan dalam yang memantau perkembangan kinerja yang capai oleh karyawan. Hal ini yang menjadikan kepemimpinan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT International Business Futures Surabaya agar dapat berkontribusi penuh kepada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muizu *et al.*(2019) dan Invandiari (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa *reward* berkoefisien regresi positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (uji t) disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang artinya bahwa tingginya pemberian *reward* oleh PT International Business Futures Surabaya berpengaruh signifikan dalam karyawan memberikan meningkatkan kontribusi kinerja terbaiknya kepada perusahaan. Menurut Linando (2021:204) menjelaskan bahwa *reward* merupakan suatu langkah penghargaan atas kinerja dalam hasil pencapaian dalam melakukan pekerjaan dengan tujuan memotivasi seseorang untuk selalu meningkatkan prestasi kinerjanya. Penerapan *reward* dalam PT International Business Futures Surabaya dianggap tinggi dan berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan keadilan dalam kaitannya pemberian gaji dan segala bentuk imbalan sesuai dengan posisi jabatan pada perusahaan dan penerapan *reward* dengan pemberian *reward* berupa peluang promosi jabatan atas pencapaian target serta memenuhi kriteria yang ditetapkan perusahaan. Signifikan berpengaruh *reward* terhadap kinerja karena bonus/insentif yang diberikan perusahaan cukup tinggi yang sesuai dengan hasil kinerja pencapaian target karyawan. Hal ini dibuktikan dengan tanggapan karyawan tentang indikator bonus/insentif. Hal tersebut yang menjadikan *reward* sangat mempengaruhi karyawan dalam memberikan kinerja terbaiknya kepada PT International Business Futures Surabaya. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramesti *et al.* (2019) dan Astuti *et al.* (2018) yang didapatkan hasil pengaruh signifikan dari *reward* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, *punishment* berkoefisien regresi positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian hipotesis (uji t) dihasilkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,062 yang artinya penerapan *punishment* yang diterapkan oleh PT International Business Futures Surabaya kepada karyawannya yang melanggar aturan yang telah ditentukan belum bisa memberikan berpengaruh signifikan dalam kinerja karyawannya. Mangkunegara (2017:56) menjelaskan bahwa hukuman (*punishment*) diberikan kepada seseorang dengan tujuan untuk memperbaiki seseorang yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan suatu organisasi atau perusahaan. *Punishment* memiliki hubungan positif dan tidak signifikan pada kinerja karena pada dasarnya karyawan mengerti adanya penerapan *punishment* dalam perusahaan dan perusahaan adil dalam memberikan *punishment* terhadap karyawan yang melanggar peraturan, namun berdasarkan observasi peneliti terdapat pada pemberian *punishment* yang diberikan setiap tim kerja berbeda sehingga memaksa karyawan untuk berkewajiban dalam mentaati peraturan yang

ada untuk mengoptimalkan kinerjanya. Hal ini menyebabkan *punishment* dalam perusahaan tidak dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pada karyawan dalam pencegahan karyawan melakukan pelanggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Ekowati (2022) dengan hasil yang didapat yaitu *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti mengenai “Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT International Business Futures Surabaya”. Maka peneliti dapat menarik kesimpulan yaitu sebagai berikut : (a). Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. International Business Futures Surabaya. (b). *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT International Business Futures Surabaya. (c). *Punishment* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT International Business Futures Surabaya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti mengemukakan beberapa saran yang dapat diajukan untuk bahan evaluasi pihak PT International Business Futures Surabaya yaitu antara lain : (a). Hasil penelitian yang dilakukan di PT International Business Futures Surabaya, pemimpin disarankan untuk selalu memperhatikan dan mendorong karyawannya untuk dapat memberikan kontribusi terbaiknya seperti pimpinan menjadi contoh teladan dalam bekerja sehingga karyawan dapat termotivasi dalam bekerja. (b). Hasil penelitian yang dilakukan di PT International Business Futures Surabaya, disarankan untuk pihak perusahaan mempertimbangkan untuk tidak memberikan target kerja yang fantastis, sehingga menyulitkan karyawan dalam mendapatkan *reward* yang ditentukan perusahaan. (c). Hasil penelitian yang dilakukan di PT International Business Futures Surabaya, pihak perusahaan disarankan untuk membuat aturan baru yang seragam berlaku untuk seluruh tim kerja sebagai upaya dalam mendisiplinkan karyawan dan mengambil langkah yang lebih tegas untuk mengatasi karyawan yang melanggar aturan atau tata tertib perusahaan untuk terciptanya iklim kerja yang baik kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianty, N. 2015. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen* 5 (1).
- Arikunto, S. 2019. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta:Jakarta.
- Astuti, W., H. Sjahrudin, dan S. Purnomo. 2018. Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karayawan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen* : 31-46.
- Badeni. 2017. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Alfabeta: Bandung.
- Badu, S. Q., dan D. Novianty. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing: Gorontalo.
- Bangun, W. 2017. *Hubungan Industrial : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga:Jakarta.
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadameidia Group:Jakarta.
- Dessler, G. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Salemba Empat:Jakarta.
- Dimastara, E. dan Onsardi. 2020. Analisis *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sanbadi Indah Lestari Bengkulu Utara. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains* 1 (2) : 160-167.

- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Media: Jakarta.
- Fendy, dan S. Suhariadi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dalam Pendekatan Teoretis-Praktis*. Airlangga University Press: Surabaya.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Pogram IBM SPSS Edisi. Sembilan*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hamali, A. Y. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan. Kedua*. CAPS: Yogyakarta.
- Handayani, R. 2020. *Metodologi Penelitian Sosial*. Trussmedia Grafika: Yogyakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi. Revisi*. PT Bumi Aksara: Jakarta.
- Invandiari, A. 2018. Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Central Capital Futures Cabang Malang. *Jurnal JIBEKA* 12 (1) : 17-22.
- Irmayanti, H. 2017. *Manajemen Operasioanal*. UIN-Maliki Press: Malang.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen kompensasi*. Rajawali Pers: Jakarta.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Rajagrafindo Persada: Medan .
- Kentjana, N. dan P. Nainggolan. 2018. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variable Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk. *Jurnal National Conference of Creative Industry* : 973-997.
- Linando, J.A. 2021. *Manajemen Kinerja: Konsep Praktis & Perspektif Islam*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2017. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mangkunegara, M.S.P. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan kedua belas*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Marjaya, I dan F. Pasaribu. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1) : 129-147.
- Martin,G dan J. Pear.2015.*Modifikasi Perilaku*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Maulidiyah, K. 2017. *Pentingnya Pengawasan Dalam Kantor Dan Efek Yang Ditimbulkan*. Bandung.
- Muhdar, H.M. 2020. *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah*. Rajawali Pers: Depok.
- Muizu, W., U. Kaltum, dan E. Sule. 2019. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia* 2 (1).
- Nawawi, H. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada Univesity Press: Yogyakarta.
- Nugroho, A. 2015. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Business Training and Empowering Management Surabaya. *Jurnal MAKSIPRENEUR* 4 (2) : 4-14.
- Qomariah, N. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Abadi: Jember.
- Rivai, V. dan D. Mulyadi. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Royid, Z dan A.R. Abdullah. 2018. *Reward dan Punishment dalam Pendidikan*. Literasi Nusantara: Malang.
- Sari, T. dan S. Ekowati. 2022. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains* 3 (1) : 1-10.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama: Bandung.

- Siagian, S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Soekanto, S. 2012. *Pengantar Penelitian Hukum*. UI Press: Jakarta.
- Sopiah dan E.M. Sangadji. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. CV Andi Offset: Yogyakarta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. CV. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Penelitian Yang Bersifat: Eksploratif, Interpretif Dan Konstruktif*. ALFABETA: Bandung.
- Surya, D., M.A, Musadieg. dan G.E. Nurtjahjono. 2016. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. Studi Pada Karyawan PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis* 39 (1) : 156-163.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana: Jakarta.
- Syarief.F, dan A. Kurniawan.2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Widina Bakti Persada: Bandung.
- Tangkuman, T., B. Tewal. dan I. Trang. 2015. Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (PERSERO) Cabang Pemasaran Sulttenggo. *Jurnal EMBA* 3(2) : 884-895.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Rajagrafindo Persada: Depok.
- Widiany, F. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel California Bandung. *Skripsi*. Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas.
- Wirawan, A. dan I.A. Afani.2018. Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan Pada CV Media Kreasi Bangsa. *Jurnal of Apllied Business Administration* 2 (2): 242-257.