



PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang)

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

Oleh :

Yunita Ainun Savitri

NPM. 21601081154



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

2020

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Sampel pada penelitian ini sebanyak 77 karyawan tetap bukan termasuk pimpinan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan pengujian hipotesis menggunakan uji t dan uji F. Dari penelitian ini memberikan hasil yang menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan ada hubungan atau pengaruh antara kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment*





ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of the leadership, reward, and punishment on employee performance in Malang Municipal Water Supply Company. The sample in this study were 77 permanent employees not included in the leader. The analytical method used in this study is multiple linear regression analysis with hypothesis testing using t test and F test. From this study provides result and shows that there is partial and simultaneously a relationship or influence between leadership, reward, and punishment on employee performance.

Keywords : Leadership, Reward, and Punishment.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Sumber daya tersebut antara lain terdiri atas sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia (SDM - *human resources*). Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu perusahaan atau organisasi.

Perusahaan Daerah Air Minum merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMN) yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang bersifat profit dengan tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat pada suatu daerah. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan suatu standar pelayanan sebagai pedoman dan acuan penilaian kualitas pelayanan. Dalam hal ini, PDAM Kota Malang berpedoman pada Peraturan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Nomor U/06 Tahun 2010 tentang Perubahan Pertama Atas Peraturan Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Nomor U/05 Tahun 2007 tentang Standart Pelayanan Publik Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Pelayanan PDAM Kota Malang berkaitan dengan penyediaan air bersih yang sehat dan memadai untuk keperluan rumah tangga maupun

industri masih belum terpenuhi. Tidak meratanya pendistribusian air bersih kepada masyarakat dirasakan langsung oleh beberapa kalangan masyarakat.

Mansyur (2013: 50) mengatakan bahwa perusahaan merupakan “suatu sistem yaitu rangkaian dan hubungan antar bagian komponen yang bekerja sama secara keseluruhan dan dari setiap komponen tersebut merupakan sub sistem yang memiliki manfaat bagi perusahaan”. Adanya hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dan kinerja organisasi. Maka pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan dalam hal ini harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Dalam mencapai tujuannya, suatu perusahaan memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerja yang buruk dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi. Untuk mencapai suatu tujuan, organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola suatu sistem.

Menurut Hasibuan (2012:13) manajemen sumber daya manusia (SDM) mempunyai tiga komponen yaitu pengusaha, karyawan dan pemimpin. Dalam penelitian ini penulis menggunakan komponen SDM berupa karyawan. Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan. pengertian karyawan menurut para ahli. Menurut Hasibuan (dalam Karimah, 2012) karyawan adalah “orang penjual jasa (pikiran atau tenaga)

dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu”. Menurut Subri (dalam Karimah, 2012) karyawan adalah “penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka”.

Menurut Edison (2016) kinerja adalah “hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada *reward* dari perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011) Kinerja karyawan dinyatakan sebagai “hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas berdasarkan tanggung jawab yang diberikan”. Berdasarkan teori kinerja individu, dapat dijelaskan bahwa ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi (*reward* dan *punishment*), umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya, sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan social.

Kinerja dalam PDAM ini selalu meningkat dari setiap tahunnya. Terbukti bahwa PDAM Kota Malang dapat meraih penghargaan Top PDAM 2018 sekaligus sebagai Top BUMD 2018. Penghargaan itu berhasil diraih PDAM Kota Malang karena pencapaian kinerja yang terbaik.

Sebagai bagian dari faktor eksternal, kepemimpinan merupakan unsur yang sangat penting dalam menciptakan tinggi rendahnya perusahaan tersebut. Menurut Fahmi (2012:58) kepemimpinan juga diartikan sebagai “suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”. Menurut Kartono (2008), “kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator kemampuan dalam mengambil keputusan, kemampuan untuk memotivasi, kemampuan dalam berkomunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, kemampuan bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang dikerjakan, dan kemampuan mengendalikan emosi”.

Fenomena yang terjadi mengenai masalah kepemimpinan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang adalah kepemimpinan yang kurang dalam bekerja, terbukti karena adanya masalah tunggakan pembayaran masalah air bersih yang tidak segera diselesaikan dan krisis air yang terjadi karena kebocoran pipa air. Terbukti dari 30.000 pipa air yang bermasalah, namun masih tersisa 2.500 warga yang belum terfasilitasi air bersih.

Sebagai bagian dari faktor internal, penghargaan (*reward*) dan hukuman atau sanksi (*punishment*) merupakan unsur penting dalam penciptaan tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan. Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerja atau kinerja. Penghargaan (*reward*) dapat diartikan sebagai “bentuk apresiasi terhadap suatu prestasi tertentu yang diperlihatkan atau dimunculkan, baik dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk materi atau ucapan” (Fitri dkk., 2013). “Tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan (*reward*)” (Kadir dkk., 2017), namun terdapat beberapa faktor lainnya yaitu hukuman atau

sanksi (*punishment*). Hukuman (*punishment*) merupakan hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melakukan sebuah pelanggaran. Menurut Fahmi (2016 : 68) *Punishment* adalah “sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan”.

Faktor - faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan, pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas, tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan, menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi (Mangkunegara 2013: 130).

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kota Malang**”.

1.2 Rumusan Masalah

- a. Bagaimana deskripsi dari kepemimpinan, *reward*, *punishment* dan kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang?
- b. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?
- c. Bagaimana pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?
- d. Bagaimana pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?
- e. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah diuraikan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui deskripsi dari kepemimpinan, *reward*, *punishment*, dan kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang secara simultan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dengan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- a. Bagi instansi terkait

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan serta penambahan informasi untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai.

- b. Bagi akademis

Penelitian ini dapat menambah informasi serta memperkaya pengetahuan mengenai pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Peneliti ini diharapkan dapat menjadikan literatur dalam penambahan wawasan serta perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia .



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang
- b. Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang
- c. *Reward*, berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang
- d. *Punishment* berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan sehingga bisa dijadikan bahan evaluasi kepada peneliti berikutnya yang ingin meneruskan penelitian ini agar menjadi lebih baik. Keterbatasan penelitian ini diantaranya:

- a. Penelitian ini lebih banyak menggunakan *google form* yaitu penyebaran kuesioner secara *online* karena peneliti tidak dapat memberikan kuesioner langsung kepada karyawan PDAM Kota Malang karena adanya pembatasan sosial secara fisik selama masa pandemi COVID-19 berlangsung.

- b. Keterbatasan pada penelitian ini ialah keterlambatan waktu yang disebabkan oleh adanya dampak COVID-19 dimana perusahaan sempat terkena *lockdown*, sehingga membuat penelitian ini sempat tertunda.

5.3 Saran

a. Bagi Peneliti

1. Menambah variabel lain yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti variabel keselamatan kerja, lingkungan kerja, kesehatan kerja, dll.
2. Mungkin bisa menggunakan metode analisis lain seperti SEM (*Structural Equation Modeling*) atau PLS (*Partial Least Square*) dengan mengikutsertakan analisis pada indikator agar hasil lebih informatif.

b. Bagi Perusahaan

1. Berdasarkan variabel kinerja karyawan skor terendah terdapat pada pernyataan “Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah yang ditargetkan” sehingga pihak manajemen seharusnya dapat mempertimbangkan antara jumlah tugas dengan rentang waktu yang dibutuhkan oleh karyawan.
2. Berdasarkan variabel kepemimpinan skor terendah terdapat pada pernyataan “Atasan di tempat saya bekerja dapat bertanggung jawab terhadap keputusan yang dibuatnya” Sehingga pihak manajemen perlu mempertanggung jawaban terhadap keputusan yang telah dibuatnya.
3. Berdasarkan variabel *reward* skor terendah terdapat pada pernyataan “pemberian penghargaan dilakukan secara objektif sesuai dengan penilaian kinerja karyawan oleh

manajer” Sehingga pihak manajer lebih adil dalam memberikan penghargaan kepada karyawan.

4. Berdasarkan variabel *punishment* skor terendah terdapat pada pernyataan “perusahaan saya menerapkan hukuman untuk memberikan pelajaran kepada si pelanggar” Sehingga pihak manajemen lebih tegas dalam memberikan hukuman terhadap karyawan yang melanggar.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, tahun 2006, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pen. PT Refika Aditama
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM cetakan ke enam*. Bandung : Refika Aditama
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Anwar, dan Teuku Duniya, 2016. “Pengaruh Sistem Reward dan Punishment Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya”. *Serambi Akademica*, Vol. IV, No.1, Mei 2016
- Augusty Ferdinand. 2011, *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen, Edisi 3*, AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Astuti, Winda Sri, Herman Sjahrudin dan Susenohadi Purnomo. 2018. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR Hasamitra Makasar*. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*. Vol. 1 Hal 31-46.
- Dewi Lara Rahastri Kandi. 2017. *Pengaruh kepemimpinan, reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta*. *Jurnal Bisnis*. Vol.11 No.01
- Edision, Emron dkk, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta,Bandung.
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Fitri, Syarifah Massuki, Unti Ludigdo, dan Ali Djahhuri. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, Dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat)*. *Jurnal Dinamika Akuntansi* Vol. 5, No. 2, September 2013, pp. 157-171
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.Semarang : UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2012. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” . Jakarta: PT Bumi Aksara
- Husein, Umar, 2005, Riset pemasaran dan Perilaku Konsumen, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali pers
- Kartono, Kartini, 2008 : *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo, 2005 *Perilaku Organisasi, Buku 1, Edisi Kelima*, Salemba Empat, Jakarta
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua)*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Mansyur Muslich 2013 *Melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas itu Mudah*. [Jakarta: Bumi Aksara]
- Mudrajad Kuncoro, (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi 4*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi dan Rivai (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta cetakan ke sembilan
- Ngalim Purwanto. (2006). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ngalim Purwanto. (2016). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nurhasan, Solehah Daniyati. 2016. *Pengaruh Penerapan Reward and punishment terhadap kinerja pegawai dan dampaknya terhadap kinerja PDAM Tirta Intan Garut*. Jurnal Wacana Ekonomi. Vol.16 No.01. 035-040
- Rendra, Mohammad & Gunawan Nurtjahjono. 2016. *Pengaruh Rewrad dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia witel Jatim Malang Selatan*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol.39 No.01
- Rivai, Veithzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai*
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Rosniyenti Rosniyenti, Sri Wahyuni. 2019. *Pengaruh gaya kepemimpinan, reward dan punishment terhadap kinerja karyawan, studi pada pegawai badan pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat*. Vol 22, No 1 (2019)

- Sapto, Haryoko, 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial(kuantitatif dan kualitatif)*, Gaung Persada Press, Jakarta
- Siagian, Sondang P, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.
- Soraya Asnusa, RZ Abdul Aziz. 2018. *Hubungan antara kepemimpinan, pelatiha, reward dan punishment pada IIB DARMAJAYA*. Manajemen Magister. Vol.04 No.02
- Subri,Mulyadi, 2012, *Eknonomi Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, CV Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2010.*Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung :
Alfabeta, CV.
- Tohardi, Ahmad. 2012. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

