

## Determinasi Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Melinda Handayani<sup>1</sup>, Zainur Hidayah<sup>2</sup>, Etty Puji Lestari<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program Magister manajemen, Universitas Terbuka

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka

<sup>3</sup>Program Studi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka

Koresponden: [fetafora@gmail.com](mailto:fetafora@gmail.com)

### Abstract

*Giving rewards and punishments is an instrument used to increase employee motivation. However, in its implementation, reward and punishment also have an impact on demotivation. This study aims to determine the effect of leadership, reward, and punishment on employee performance at PT. Telkom Indonesia Witel Bandung. This study uses a quantitative approach, namely through multiple regression analysis. This study used 40 research data obtained from the sampling with the purposive random sampling method. This study also shows that leadership, reward, and punishment significantly affect the performance of the employees of PT. Telkom Indonesia Witel Bandung. Increased leadership, reward, punishment, and leadership, reward, and punishment can be promoted to improve goals.*

**Keywords:** *performance, leadership, reward, punishment*

*Cronicle of Article: Received (15,02,2021); Revised (25,02,2021); and Published (28,02,2021).*

©2021 Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial

**How to cite this article :** Handayani, M., Hidayah, Z., & Lestari, E.P (2021) 'Determinasi Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan', *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS, DAN SOSIAL*, 1(2), pp. 164–175. Available at: <https://embiss.com/index.php/embiss>

### PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh pemimpinnya, maka pemimpin bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan suatu pekerjaan. Kepemimpinan yang baik, dapat dilihat dari kemampuan membimbing, mengarahkan, membangun motivasi kerja, mengendalikan organisasi, membangun *teamwork*, menciptakan kondisi kerja yang sehat, memberikan pengawasan dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju sesuai dengan misi yang telah dibuat (Neves & Eisenberger, 2012; Alvesson & Einola, 2019).

Peran pemimpin dalam mengkoordinasi, memotivasi, dan mempengaruhi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas individu tinggi. Produktivitas individu akan mempengaruhi produktivitas organisasi. Sehingga dengan produktivitas individu yang tinggi yang berdampak pada produktivitas organisasi yang tinggi akan dapat mewujudkan pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

Orang-orang disekitar pemimpin pasti akan menunggu akan arahan atau pembinaan dari pemimpin tersebut, sebagai pemimpin daripada mereka sebagai karyawan atau bawahan kita.

Kualitas kinerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan penerapan kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* (Alvesson & Einola, 2019; Antonakis et al., 2016; Gottfredson, Wright, & Heaphy, 2020). Untuk meningkatkan kinerja yang efektif, maka instansi organisasi dapat memperhatikan hal yang paling utama yakni pemenuhan kebutuhan karyawannya. Karyawan bekerja dengan baik dan mengharapkan adanya imbalan berupa kompensasi dari perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Masyarakat melihat kompensasi sebagai suatu keadilan, dimana perusahaan dalam menentukan gaji tidak melihat dari jenis kelamin namun kualifikasi.

PT. Telkom Indonesia berupaya menghadirkan koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu bersaing di level dunia. Upaya ini diimplementasikan dengan menyusun rencana pengalokasian karyawan untuk beberapa tahun ke depan dan rencana ketenagakerjaan setiap tahun agar dapat memberikan informasi yang lebih akurat untuk mendukung kemajuan usaha perusahaan. PT Telkom Indonesia sebagai juga suatu bentuk organisasi yang bergerak dalam bidang jasa memerlukan kemampuan yang maksimal dari para karyawan dalam pelayanan konsumen. Karyawan inilah yang akan berinteraksi langsung dengan konsumen sehingga citra organisasi dan kepuasan konsumen juga ditentukan oleh karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi secara signifikan akan bekerja lebih baik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan pribadi perseorangan karyawan. Berhasil dan tidaknya PT Telkom Indonesia dalam berkomunikasi dengan pelanggannya tergantung pada karyawan yang langsung berhubungan dengan para pelanggannya sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan. Dengan demikian yang diperlukan oleh PT Telkom Indonesia adalah karyawan yang bekerja dengan profesional dan loyalitas yang tinggi. Profesional dan loyalitas ini akan berpengaruh pada kinerja karyawan ketika harus berhadapan dengan konsumen pemakai jasa telekomunikasi PT. Telkom Indonesia. PT. Telkom Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.

Dengan berbagai keunggulan enterprise yaitu untuk mendigitalisasi proses bisnisnya agar lebih berdaya saing, sampai dengan 31 Desember 2019, pelanggan segmen Enterprise PT. Telkom Indonesia mencapai 303.308 pelanggan, yang terdiri dari 1.917 pelanggan korporasi, 300.416 pelanggan UKM dan 975 pelanggan institusi Pemerintah. Masih tingginya permintaan layanan teknologi informasi dan komunikasi saat ini dan pada tahun-tahun yang akan datang tentunya membangun rasa optimis bahwa segmen Enterprise akan terus bertumbuh dengan baik.

Dalam observasi awal penelitian menunjukkan kondisi yang menarik untuk meneliti sejauh mana tindakan dan aktivitas yang dilakukan oleh PT. Telkom Indonesia, sehingga muncul permasalahan-permasalahan diatas, bahwa terdapat empat pilar pengembangan SDM yang dilakukan perseroan, yaitu pengembangan karakter *The Telkom Way* di era digital, pengembangan *leadership* yang menekankan padan kompetensi *digital leader*, pengembangan aspek *soft skills* para profesional pada *level manager* dan *middle management leader*, yang antara lain mencakup *decision making*, *people development*, *teamwork*, *organization awareness*, serta *analytical* dan *conceptual thinking* di era digital. PT. Telkom Indonesia terus berkomitmen melakukan pengembangan kemampuan dan keahlian teknis SDM berdasarkan *job family*, *job functions*, dan *job role* yang relevan dengan kompetensi digital.

Dari beberapa permasalahan yang timbul dalam pengelolaan PT. Telkom Indonesia diatas, dapat diasumsikan bahwa pengelolaan PT. Telkom Indonesia belum dikelola dengan maksimal terutama di sisi pengembangan SDM yang merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.

Bagi PT. Telkom Indonesia dan anak perusahaan, para karyawan berperan sebagai salah satu kelompok pemangku kepentingan utama yang berkontribusi pada keberlangsungan perusahaan. Selain menjalankan kegiatan usaha PT. Telkom Indonesia sehari-hari, karyawan juga menentukan keberhasilan perusahaan mencapai visi dan misinya. Untuk itu, PT. Telkom Indonesia menjaga relasi dan melakukan pelibatan karyawan dengan baik dan strategis.

Karyawan PT. Telkom Indonesia juga didorong untuk memiliki *agility* yang tinggi dalam bekerja. Secara umum, sepanjang tahun 2019, PT. Telkom Indonesia melihat karyawan di perusahaan induk maupun anak perusahaan telah bekerja dengan baik sesuai dengan arahan strategi manajemen. Hal tersebut tentunya tidak terlepas dari dukungan manajemen PT. Telkom Indonesia dalam menjamin lingkungan kerja yang profesional, aman, nyaman, dan sejahtera. Selain itu, jaminan keberagaman tanpa diskriminasi sesuai dengan hak asasi manusia juga mendukung karyawan agar bekerja dengan sepenuh hati tanpa merasa terganggu atau khawatir.

Dalam perubahan susunan anggota Pemimpin Direksi pada tahun 2019, PT. Telkom Indonesia menyampaikan apresiasi, ucapan terimakasih dan penghargaan sebesar besarnya atas peran dan kontribusi anggota Pemimpin Direksi yang telah berakhir masa jabatannya, pemegang saham, Dewan Komisaris, pelanggan setia, mitra bisnis, masyarakat secara luas dan pemangku kepentingan lainnya atas dukungan yang diberikan kepada PT. Telkom Indonesia diwakili oleh Pemimpin Direksi baru. Sebagai pelaku bisnis di era globalisasi, PT. Telkom Indonesia Witel Bandung menghadapi tantangan-tantangan dalam perjalanan usahanya. Diharapkan dengan adanya penerapan kepemimpinan, *reward*, *punishment*, serta kepemimpinan, *reward* dan *punishment* serta kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung dapat ditingkatkan dan perusahaan dapat mencapai tujuannya secara keseluruhan.

Penerapan kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* di PT. Telkom Indonesia Witel Bandung menjadi perhatian penuh bagi *managerial*, demi memenuhi *standard operational* PT. Telkom Indonesia Witel Bandung sekaligus untuk bergerak aktif meningkatkan kinerja karyawannya dibidang pelayanan jasa telekomunikasi. Bagi beberapa karyawan yang belum terbiasa dengan sistem pengawasan ketat dengan penerapan kepemimpinan, *reward*, dan *punishment*, kebanyakan mereka merasa tertekan dan beberapa karyawan lainnya menganggap itu sebagai motivator untuk meningkatkan pelayanan mereka pada pengguna jasa transportasi PT. Telkom Indonesia Witel Bandung. Artikel ini akan menganalisis penerapan kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* di PT. Telkom Indonesia Witel Bandung.

## LITERATURE REVIUW

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 (Fahmi, 2012:58). Ahli lain menyebutkan pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin (Griffin, 2003:68).

Menurut Nawawi (2005: 119), “reward adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) dilingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal.

Punishment juga diartikan sebagai suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004:444). Pada dasarnya pemberian punishment bertujuan agar karyawan yang melanggar peraturan merasa jera dan tidak ingin mengulanginya lagi.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2012: 226). Menilai kinerja menurut Wijayanti (2012: 51) adalah kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.

## METODE PENELITIAN

Variabel independen yang digunakan adalah Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), *Punishment* ( $X_3$ ), Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* ( $X_4$ ) dengan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel terpilih adalah karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung dan memiliki kriteria tertentu yang mendukung penelitian. Kriteria tersebut adalah karyawan dengan masa kerja minimal lebih dari 6 tahun dan berpendidikan minimal SLTA. Dengan rumus Slovin tersebut maka jumlah sampel yang digunakan dalam tesis ini adalah 40 orang atau karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung.

Data penelitian ini, data yang digunakan merupakan data primer dan data sekunder. Dalam penelitian yang menggunakan survei, yaitu menggunakan kuesioner yang digunakan didesain berdasarkan skala model Likert berisikan sejumlah pertanyaan tentang obyek yang akan diungkap. Penskoran dari kuesioner skala model Likert yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada 5 alternatif jawaban sebagai berikut (Ghozali, 2011).

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah setiap butir pertanyaan pada tiap-tiap variabel dinilai valid atau tidak dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel antara nilai skor item yang diuji dengan jumlah skor yang dikaji. Dari  $r$  tabel untuk  $df = (40-2) = 38$  dengan  $\alpha = 5\%$  didapat angka 0.312. Pengambilan keputusan jika  $r$  hasil hitung positif atau  $r$  hasil hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka butir tersebut valid. Sebaliknya jika  $r$  hasil hitung negatif atau lebih kecil dari  $r$  tabel maka butir tersebut tidak valid. Sedangkan realibilitas suatu variabel dikatakan cukup baik jika memiliki nilai Cronbach Alpha > dari 0.50-0.69. standarisasi realibilitas ini didasari oleh kaidah reliabilitas Guilfor (Kurniawati, 2006).

Ada empat uji asumsi klasik yaitu meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas, dan uji autokorelasi. Model regresi yang baik adalah regresi yang berdistribusi normal, tidak ada multikoleniaritas dan tidak terjadi heterokedastisitas. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + b_4 \cdot X_4 + e_1$$

Dimana:

$a$  = konstanta,

$b_1, b_2, b_3, b_4$  = nilai koefisien masing –masing variabel bebas

Y = Kinerja

$X_1$  = Kepimpinan

$X_2$  = *reward*

$X_3$  = *punishment*

$X_4$  = Kepemimpinan, *reward* dan *punishment*

$e_1$  = nilai kesalahan

Hipotesis penelitian disusun sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: kepemimpinan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H<sub>2</sub>: *reward* memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H<sub>3</sub>: *punishment* memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja..

H<sub>4</sub>: kepemimpinan, *reward* dan *punishment* memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengujian maka diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 3.06, yang sebaran kelasnya adalah 2.61-3.40, nilai jawaban tersebut berada pada kategori cukup baik (lihat Tabel 1). Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja bagi karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung dinyatakan tinggi dengan nilai rata-rata tertinggi 3.13.

Tabel 1.  
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan

| No<br>Pernyataan | Pilihan Jawaban |   |    |   |   | Skor<br>Total | Jumlah<br>Sampel | Rata-<br>rata |
|------------------|-----------------|---|----|---|---|---------------|------------------|---------------|
|                  | 5               | 4 | 3  | 2 | 1 |               |                  |               |
| 1                |                 | 3 | 34 | 3 |   | 120           | 40               | 3.00          |
| 2                | 1               | 5 | 32 | 2 |   | 125           | 40               | 3.13          |
| 3                | 1               | 5 | 32 | 2 |   | 125           | 40               | 3.13          |
| 4                |                 | 3 | 31 | 6 |   | 117           | 40               | 2.93          |
| 5                | 1               | 4 | 32 | 3 |   | 123           | 40               | 3.08          |
| 6                | 2               | 4 | 30 | 4 |   | 124           | 40               | 3.10          |
| 7                | 1               | 2 | 34 | 3 |   | 121           | 40               | 3.03          |
| <b>Rata-rata</b> |                 |   |    |   |   |               |                  | 3.06          |

Sumber: hasil olah data

Kondisi ini menyatakan bahwa karyawan mampu menjalin kerja sama dengan baik, baik itu kerjasama dengan pimpinan maupun dengan rekan kerja, sehingga karyawan bisa mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik dan dengan kinerja yang baik pula. Dan juga selain menjalin kerja sama dengan baik para pegawai juga memiliki tanggung jawab yang besar dalam pengambilan keputusan. dan nilai rata-rata terendah 2.93. Hal ini menunjukkan berarti bahwa karyawan memiliki kualitas kerja yang baik, dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan.

Berdasarkan Tabel 2, tanggapan responden terhadap variabel *reward* diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 3.93, yang sebaran kelasnya adalah 3.41-4.20 atau dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja bagi karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung dinyatakan tinggi dengan nilai rata-rata tertinggi 4.05. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan memahami dengan baik ruang lingkup kerja karyawan., dan nilai rata-rata terendah 3.85. Hal ini menunjukkan

berarti bahwa karyawan memiliki kemampuan dan prestasi kerja yang baik, sehingga pemimpin memberikan reward sesuai dengan pekerjaan yang diperintahkan.

Tabel 2.  
Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Reward*

| No<br>Pernyataan | Pilihan Jawaban |    |   |   |   | Skor Total | Jumlah Sampel | Rata-rata |
|------------------|-----------------|----|---|---|---|------------|---------------|-----------|
|                  | 5               | 4  | 3 | 2 | 1 |            |               |           |
| 1                | 1               | 33 | 6 |   |   | 155        | 40            | 3.88      |
| 2                | 1               | 32 | 7 |   |   | 154        | 40            | 3.85      |
| 3                | 1               | 36 | 3 |   |   | 158        | 40            | 3.95      |
| 4                | 1               | 32 | 7 |   |   | 154        | 40            | 3.85      |
| 5                | 1               | 35 | 4 |   |   | 157        | 40            | 3.93      |
| 6                | 1               | 34 | 5 |   |   | 156        | 40            | 3.90      |
| 7                |                 | 38 | 2 |   |   | 162        | 40            | 4.05      |
| 8                | 1               | 32 | 7 |   |   | 154        | 40            | 3.85      |
| 9                | 1               | 36 | 3 |   |   | 158        | 40            | 3.95      |
| 10               | 1               | 34 | 5 |   |   | 156        | 40            | 3.90      |
| 11               | 1               | 32 | 7 |   |   | 154        | 40            | 3.85      |
| 12               | 1               | 32 | 8 |   |   | 157        | 40            | 3.93      |
| 13               |                 | 36 | 4 |   |   | 160        | 40            | 4.00      |
| 14               |                 | 34 | 6 |   |   | 164        | 40            | 4.10      |
| 15               | 1               | 32 | 7 |   |   | 154        | 40            | 3.85      |
| 16               | 1               | 32 | 7 |   |   | 154        | 40            | 3.85      |
| 17               |                 | 38 | 2 |   |   | 162        | 40            | 4.05      |
| 18               | 1               | 33 | 6 |   |   | 161        | 40            | 4.03      |
| <b>Rata-rata</b> |                 |    |   |   |   |            |               | 3.93      |

Sumber: hasil olah data

Berdasarkan Tabel 3. diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 3.50, yang sebaran kelasnya adalah 3.41-4.20, nilai jawaban tersebut berada pada kategori baik, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja bagi karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung dinyatakan tinggi dengan nilai rata-rata tertinggi 4.02. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan mampu memahami peraturan yang dibuat perusahaan dengan baik, baik itu peraturan dalam perusahaan atau diluar perusahaan, sehingga karyawan bisa mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik dan dengan kinerja yang baik pula. Dan juga selain menjalin kerja sama dengan baik para pegawai juga memiliki tanggung jawab yang besar dalam pengambilan keputusan. dan nilai rata-rata terendah 3.28. Hal ini menunjukkan berarti bahwa karyawan dapat memperbaiki dan mendidik sikapnya ke arah lebih baik, baik itu terhadap pimpinan atau terhadap rekan kerja.

Tabel 3.  
Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Punishment*

| No<br>Pernyataan | Pilihan Jawaban |    |    |   |   | Skor Total | Jumlah Sampel | Rata-rata |
|------------------|-----------------|----|----|---|---|------------|---------------|-----------|
|                  | 5               | 4  | 3  | 2 | 1 |            |               |           |
| 1                | 1               | 14 | 24 | 1 |   | 135        | 40            | 3.38      |
| 2                |                 | 14 | 21 | 5 |   | 133        | 40            | 3.33      |
| 3                | 1               | 13 | 22 | 4 |   | 131        | 40            | 3.28      |
| 4                |                 | 17 | 27 | 6 |   | 161        | 40            | 4.02      |
| <b>Rata-rata</b> |                 |    |    |   |   |            |               | 3.50      |

Sumber: hasil olah data

Berdasarkan Tabel 4, tanggapan responden terhadap variabel kinerja diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4.89, yang sebaran kelasnya adalah 4.21-5.00, nilai jawaban tersebut berada pada kategori sangat baik, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja

bagi karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung dinyatakan tinggi dengan nilai rata-rata tertinggi 5.80. Kondisi ini menandakan bahwa kinerja karyawan sangat baik, karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu, efektif dan dengan kualitas kerja yang baik pula. Dan nilai rata-rata terendah 4.60. Hal ini menunjukkan berarti bahwa karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya lebih cepat dari yang seharusnya

Tabel 4.  
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja

| No<br>Pernyataan | Pilihan Jawaban |    |   |   |   | Skor<br>Total | Jumlah<br>Sampel | Rata-<br>rata |
|------------------|-----------------|----|---|---|---|---------------|------------------|---------------|
|                  | 5               | 4  | 3 | 2 | 1 |               |                  |               |
| 1                | 27              | 11 | 2 |   |   | 185           | 40               | 4.63          |
| 2                | 30              | 9  | 1 |   |   | 189           | 40               | 4.73          |
| 3                | 26              | 12 | 2 |   |   | 184           | 40               | 4.60          |
| 4                | 30              | 7  | 3 |   |   | 187           | 40               | 4.68          |
| 5                | 35              | 12 | 3 |   |   | 232           | 40               | 5.80          |
| <b>Rata-rata</b> |                 |    |   |   |   |               |                  | 4.89          |

Sumber: hasil olah data

Dari tabel *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh informasi bahwa nilai signifikansi atau probabilitas adalah sebesar  $0,690 > 0,05$  yang menunjukkan bahwa nilai residual telah terdistribusi secara normal. Nilai Kolmogorov hitung ditunjukkan dengan nilai *Absolute* pada *Most Extreme Differences*. Misal pada *Unstandardized Residual*, kolmogorov hitung nilainya 0,113. *Asymptotic significance 2-tailed* merupakan pengujian nilai *probability* atau *p-value* untuk memastikan bahwa distribusi teramati tidak akan menyimpang secara signifikan dari distribusi yang diharapkan di kedua ujung *two-tailed distribution* (Yu, Zheng, Zhao & Zheng, 2008).

Tabel 5.  
Hasil Uji Normalitas

| N                                 | Unstandardized Residual |           |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------|
|                                   | 40                      |           |
| Normal Parameters <sup>a</sup>    | Mean                    | .0000000  |
|                                   | Std. Deviation          | .73097484 |
| Most Extreme Diff.<br>Differences | Absolute                | .113      |
|                                   | Positive                | .113      |
|                                   | Negative                | -.095     |
| Kolmogorov-Smirnov Z              |                         | .713      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)            |                         | .690      |

Sumber: hasil olah data

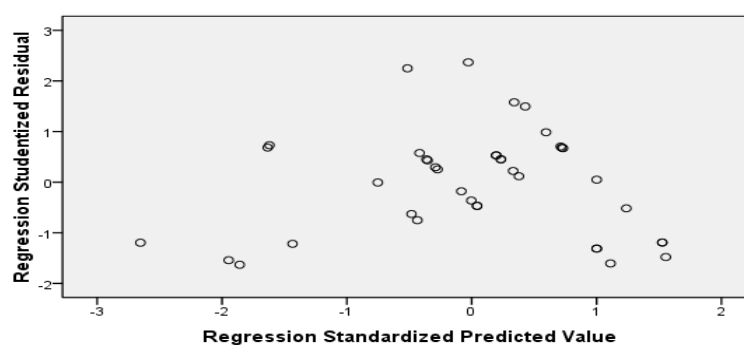
Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas antar variabel independen dapat juga dilihat dari hasil uji multikolinieritas dalam Tabel 6 diatas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* dan VIF Kepemimpinan sebesar 0.426 dan 2.349, nilai *Tolerance* dan VIF *Reward* sebesar 0.865 dan 1.156, nilai *Tolerance* dan VIF *Punishment* sebesar 0.394 dan 2.538. Oleh karena ketiga variabel bebas memiliki nilai *tolerance* diatas 0.10 dan nilai VIF dibawah 10, maka ketiga variabel bebas tidak mengalami gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi sehingga dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

Tabel 6.  
Hasil Uji Multikolinieritas

| Variabel            | Collinierity Statistics |       |
|---------------------|-------------------------|-------|
|                     | Tolerance               | VIF   |
| <b>konstanta</b>    |                         |       |
| <b>kepemimpinan</b> | .426                    | 2.349 |
| <b>reward</b>       | .865                    | 1.156 |
| <b>punishment</b>   | .394                    | 2.538 |

Sumber: hasil olah data

Untuk melihat ada atau tidaknya heteroskedastisitas atau ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain, pada penelitian ini dilakukan uji grafik *Scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya yaitu sebagai berikut



Gambar 1  
Scatter Plot untuk Uji Heterokedastisitas

Tampak pada grafik *Scarrteplot* di atas bahwa model penelitian ini tidak mempunyai gangguan heteroskedastisitas karena tidak ada pola tertentu pada grafik. Titik-titik pada grafik relatif menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y.

Hasil perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 16 menunjukkan koefisien sebagai berikut:

Tabel 7.  
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

| Variabel            | Unstandardized Coefficients |       | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|---------------------|-----------------------------|-------|---------------------------|--------|------|
|                     | B                           | Beta  |                           |        |      |
| <b>Konstanta</b>    | -2.759                      | 2.397 |                           | -1.151 | .257 |
| <b>Kepemimpinan</b> | .322                        | .094  | .347                      | 3.418  | .002 |
| <b>Reward</b>       | .228                        | .027  | .606                      | 8.512  | .000 |
| <b>Punishment</b>   | .243                        | .087  | .296                      | 2.801  | .008 |

Sumber: data diolah

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Untuk menggambarkan keadaan kepemimpinan yang diterapkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan adalah 0.322 dan signifikan  $0,002 < 0,05$ . ini berarti bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Artinya jika kepemimpinan semakin baik, maka kinerja pegawai pun akan meningkat. Dan dilihat dari hasil kuesioner, diketahui bahwa



variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung, dengan nilai rata-rata 3,06 yang berarti cukup baik.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item pernyataan “Pimpinan memberikan penghargaan bagi mereka yang menampilkan kinerja terbaik”. Hal ini berarti bahwa pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik terhadap para bawahannya dengan memberikan *reward* bagi mereka yang menunjukkan performa yang terbaik, sehingga dalam instansi tersebut bisa terciptanya suasana yang baik dan nyaman.

Dan nilai rata-rata terendah terdapat pada item pernyataan pernyataan “Atasan sangat memperhatikan kenyamanan saat bawahan bekerja”. Hal ini berarti bahwa pemimpin belum baik dalam memberikan kenyamanan. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan membuat tata letak peralatan kantor, dan pemilihan warna terhadap dinding kantor akan menambah kenyamanan bekerja. Hasil ini mendukung kajian yang sudah dilakukan oleh Alvesson, M., & Einola, K. (2019).

### **Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan persamaan Regresi Linier Berganda, menggambarkan keadaan *reward* yang diterapkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi untuk variabel *reward* adalah 0.288 dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , ini berarti bahwa variabel *reward* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Artinya jika *reward* adalah bagian terpenting dalam kelangsungan kinerja karyawan, semakin besar *reward*nya semakin besar pula pengaruhnya dalam kinerja karyawan. Dan dilihat dari hasil kuesioner, diketahui bahwa variabel *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung, dengan nilai rata-rata 3,93 yang berarti baik. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item pernyataan “pimpinan memberikan penghargaan bagi mereka yang menampilkan kinerja terbaik”. Hal ini berarti bahwa pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik terhadap para bawahannya dengan memberikan *reward* bagi mereka yang menunjukkan performa yang terbaik, sehingga dalam instansi tersebut bisa terciptanya suasana yang baik dan nyaman. Dan nilai rata-rata terendah terdapat pada item pernyataan, yaitu “perusahaan menambah honorarium diluar gaji apabila karyawan kerja lembur”, “apabila karyawan pensiun perusahaan sudah menyiapkan dana pension”, “fasilitas kerja yang diberikan perusahaan sangat mencukupi kebutuhan karyawan”, “perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dipromosikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kemampuan dan prestasi kerja”, “rasa percaya diri karyawan sangat mempengaruhi kebebasan dan otonomi kerja di perusahaan”, “lokasi penempatan kerja karyawan akan lebih baik apabila dekat dengan perusahaan”.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *reward* mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para karyawan (Brown, 2001). Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Perusahaan Telkom WITEL Bandung untuk mencapai tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan –penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan –tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu,

tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan – ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar – benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*. Ini menjelaskan bahwa penerapan kebijakan pemberian *reward* ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan persamaan Regresi Linier Berganda, menggambarkan keadaan *Punishment* yang diterapkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi untuk variabel *punishment* adalah 0.243 dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , ini berarti bahwa variabel *punishment* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Artinya jika pemberian *punishment* secara tepat kepada pegawai yang melakukan kesalahan maka akan meningkatkan kesadaran para pegawai untuk tidak mengulangi kesalahan yang dilakukan sehingga kinerja para pegawai akan semakin meningkat. Dan dilihat dari hasil kuesioner, diketahui bahwa variabel *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung, dengan nilai rata-rata 3.50 yang berarti baik. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item pernyataan “Karyawan langsung mendapat hukuman dari perusahaan ketika terbukti melakukan kesalahan”.

### Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini, hasil uji F pada pengujian hipotesis (H4) telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung (63.998) lebih besar dari F tabel (2.61) dan nilai signifikan (0,000) lebih kecil dari 0,05 yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara simultan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dan dilihat dari hasil kuesioner, diketahui bahwa variabel Kinerja dengan nilai rata-rata 4.89 yang berarti sangat baik.

Hasil penelitian ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor eksternal dalam organisasi yang eksistensinya sangat penting untuk menumbuhkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain khususnya pegawai dalam upaya untuk mencapai tujuan. Tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin bervariasi tergantung gaya kepemimpinan yang digunakan.

Tabel 8.  
Hasil Uji Signifikansi Simultan dan Koefisien Determinasi

|                                   | Sum of Squares    | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-----------------------------------|-------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| <i>Regression</i>                 | 111.136           | 3  | 37.045      | 63.998 | .000 <sup>a</sup> |
| <i>Residual</i>                   | 20.839            | 36 | .579        |        |                   |
| <i>Total</i>                      | 131.975           | 39 |             |        |                   |
| <i>R</i>                          | .918 <sup>a</sup> |    |             |        |                   |
| <i>R square</i>                   | .842              |    |             |        |                   |
| <i>Adjusted R square</i>          | .829              |    |             |        |                   |
| <i>Std. error of the estimate</i> | .76082            |    |             |        |                   |

Sumber: Data yang diolah

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabilitas variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen yang ditunjukkan oleh nilai *adjusted R square* (*adj R<sup>2</sup>*) yaitu sebesar 0,829 artinya variabilitas variabel kepemimpinan, *reward*, dan *punishment*

menjelaskan kinerja karyawan (Y) sebesar 82,9%, sedangkan sisanya sebesar 17,1% dijelaskan oleh variabilitas variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: Waktu, Intensitas, Jadwal, Klarifikasi, dan Impersonalitas (tidak bersifat pribadi). Dengan demikian, hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Bandung.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel bebas (independen) yaitu kepemimpinan, *reward* dan *punishment* dalam penelitian ini mempunyai kontribusi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian secara parsial pada uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang mengindikasikan bahwa semakin baik *punishment* yang diterapkan oleh perusahaan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa semakin mampu perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan maka karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sementara *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan mengindikasikan bahwa semakin baik *punishment* yang diterapkan oleh perusahaan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30 (4), 383–395.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293–319.
- Brown, D. (2001). *Reward Strategies; From intent to impact*. London: CIPD.
- Fahmi, Irham. (2012). *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the leader-member exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385> Advance online publication.
- Griffin, W Ricky. (2003). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga (Terjemah)
- Kurniawati, D. (2006). *Hubungan Persepsi Masyarakat Terhadap Pajak Dengan Pengambilan Keputusan Untuk Membayar Atau Menghindari Pajak*. Jakarta: Fakultas Psikologi UIN.
- Mariani, D., dkk. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Inti Sei Galuh Kabupaten Kampar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2).
- Nawawi, Ismail. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Dwi Pustaka.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25(5), 452–464. doi:10.1080/08959285.2012.721834

- Puwanethiren, P. (2011). Capital Structure and Financial Performance: Evidence From Selected Business Companies In Colombo Stock Exchange SriLanka. *Journal University of Jaffna*.
- Rivai, Veithzal & Basri. 2005. Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yu, H., Zheng, D., Zhao, B. Y & Zheng, W. (2008). Understanding User Behaviour in Large-Scale Video on Demand Systems. In L. Song (Ed.), *Innovation Together: Microsoft Research Asia Academic Research Collaboration*, p. 125-147. New York: Springer.