

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BERKAT ANUGERAH RAYA DI SURABAYA

Aji Dwi Kurniawan

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ABSTRAK

This study aims to prove and analyze the effect of transformational leadership style variables, rewards and punishments on employee performance variables, either partially or simultaneously. By optimizing the three variables, it is expected that the performance of employees in a company can increase. PT. Berkata Anugerah Raya is a company engaged in manufacturing. This company provides products in the form of trucks and heavy equipment for all regions with varied products and spare parts warranty. If it is seen from the development needs which are increasing every year, this company is one of the companies that strongly supports the development of development in Indonesia. This company was founded in 1982 in Surabaya. The development carried out by PT. Berkata Anugerah Raya is engaged in the body industry. PT Berkata Anugerah Raya produces heavy equipment in the field of road infrastructure repair with a national reach.

The products produced include platform trucks, fire trucks, vibratory rollers and hydraulic ex-cavators. To support promotional efforts and make offers, the company cooperates with local governments. PT Berkata Anugerah Raya also has 100 employees which include staff, technicians, as well as operators who are experienced in their fields. The problem studied is whether there is an influence of transformational leadership style, reward, and punishment on employee performance. The population in this study were all employees of PT. Berkata Anugerah Raya in Surabaya, there are 100 people. The sampling technique used is total sampling / census which amounts to the entire population of employees of PT. Berkata Anugerah Raya which amounted to 100 people. The data collected using the questionnaire was processed and analyzed using the SPSS Version 22 computer statistics program.

The results of the study prove that the transformational leadership style, reward and punishment partially or simultaneously have a positive and significant effect on the performance of employees of PT. Berkata Anugerah in Surabaya..

Keywords: Transformational Leadership Style, Reward, Punishment, WorkPerformance

PENDAHULUAN

Dalam suatu sistem operasi perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin tidak terkecuali PT. Berkata Anugerah Raya perusahaan yang bergerak dibidang jasa Transportasi alat berat. Sebab kunci sukses

suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja. Tapi faktor manusia merupakan faktor yang penting. Makin besar suatu perusahaan, makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di dalamnya, dan permasalahan manusianya. Makin tinggi kesadaran akan hak-haknya, makin banyak permasalahan yang muncul. Setiap perusahaan dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Masalah kinerja di PT. Berkat Anugerah Raya tentu tidak terlepas dari gaya kepemimpinan transformasional, *reward* dan *Punishment*.

Dalam hal ini kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya saat ini harus lebih berkualitas dari pada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas

daripada saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai.

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu mengembangkan dan mencapai sasaran-sasaran organisasi dalam perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia yang hebat dan unggul di akui menjadi faktor penting bagi organisasi keunggulan tersebut dapat di lihat dari kinerja masing masing individu terhadap perkerjaannya. Dalam meningkat motivasi peran pemimpin sangat berpengaruh penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dapat di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari kepemimpinan perusahaan tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas perkerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Hal ini terbukti bahwa pimpinan senantiasa memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dan senantiasa mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan, serta pemimpin selalu memberikan saran, bahkan menanggapi dengan baik saran dan kritikan dari bawahannya. Hanya saja karyawan membutuhkan perhatian dari pemimpin pada saat melakukan pekerjaannya.

Landasan Teori

Menurut Hasibuan, (2017:10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan instrumen integral dalam keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan yang besar tentu membutuhkan kuantitas sumber daya manusia yang lebih banyak, maka dari itu perusahaan membutuhkan pengelolaan dan kontrol yang baik atas sumber daya manusia yang dimiliki. Menurut Snell (dalam Gustantya, 2018:22) manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan, dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya

dalam bekerja. Manusia dalam hal ini karyawan, merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan, karena dalam hal ini sumber daya manusia yang berkualitas lah yang mampu mewujudkan cita-cita dan tujuan perusahaan.

Kinerja Karyawan menurut Harsuko, (dalam Priansa, 2017:67) menyatakan bahwa Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berkaitan dengan peran perseorangan atau dengan melihat kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Byar, (Ismail, 2013:375), “kinerja bisa diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil ada beberapa hal unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja salah satunya yakni pencapaian tujuan organisasi”. Menurut Hasibuan, (2014:154), kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Gaya Kepemimpinan Transformasional Menurut Robbins (dalam Edison, 2016 :98). “Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa”. Menurut Kharis, (2015). “Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa”. Menurut Robbins (dalam Awaludin, 2017 : 3). “pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok”.

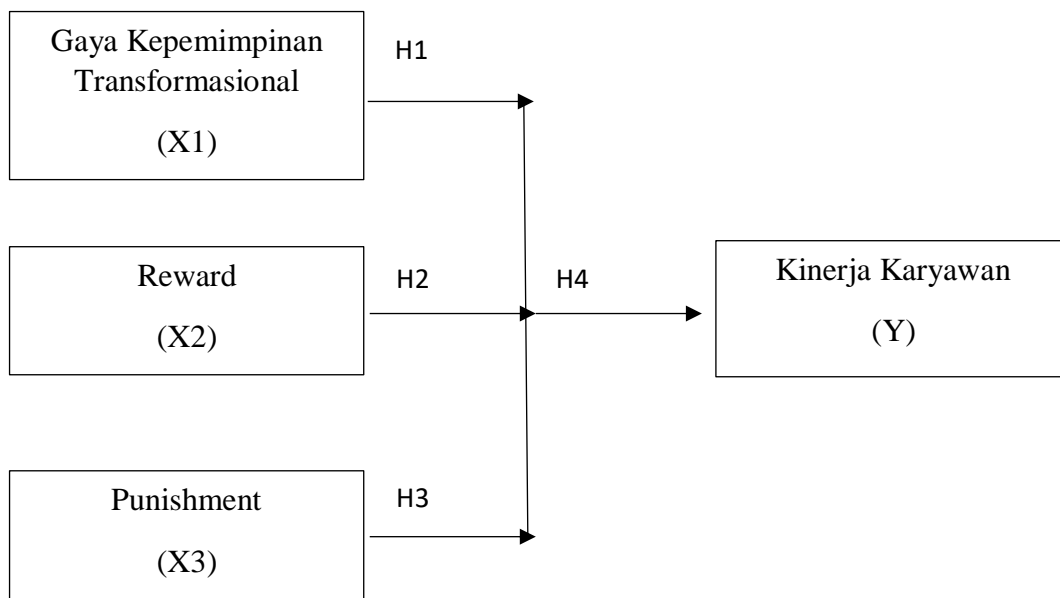
Reward menurut para ahli “*Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Handoko, (2013: 66) *Reward* merupakan sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sebagai apresiasi dan sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita. Wijarnako, (2014: 30). *Reward* merupakan *Insentif* yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan dan tujuan yang kompetitif. Simamora, (2014:514).

Punishment menurut para ahli *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, (2016:444) *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Mangkunegara, (2013:130) *Punishment* merupakan prosedur yang dilakukan untuk memperbaiki tingkah laku yang tak diinginkan dalam waktu singkat dan dilakukan dengan bijaksana. Supriyono, (2013)

Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka yang telah dijelaskan maka digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Hipotesis 1 : Gaya Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2 : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.

Hipotesis 3 : *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.

Hipotesis 4 : Gaya Kepemimpinan tranformasional, *Reward*, dan *Punishment* secara bersama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan .

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *causal explanatory*, yang bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Reward Dan Punishment pada PT.Berkat Anugerah Raya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Berkat Anugerah Raya yang berjumlah 100 orang, dan sampel merupakan bagian dari populasi. Oleh karena populasi penelitian berjumlah 100, maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Sehingga metode pengambilan menggunakan metode sensus. Data dikumpulkan dari responden menggunakan kuesioner, kemudian data diolah dan dianalisis menggunakan program statistik SPSS versi 22.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu penelitian yang banyak menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data dan penafsiran terhadap data tersebut yang berasal dari jawaban responden atas item pernyataan tertulis dalam kuesioner. Berdasarkan sumber data, maka data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden karyawan PT. Berkat Anugerah Raya melalui penyebaran kuesioner.

Populasi dan Sampel

Dalam Penelitian ini, populasinya adalah seluruh karyawan PT. Berkat Anugerah Raya yang berjumlah 100 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Semua anggota populasi (100 orang) dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner yang berisi item pernyataan. Penyebaran kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan menggunakan google form kepada 100 responden yang merupakan karyawan PT. Berkat Anugerah Raya.

Pengukuran Instrumen

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* dengan lima pilihan jawaban sebagai berikut :

Tabel 3.1

Skala Likert

No	Kategori	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Netral (N)	3

4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiono (2016:93)

Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

Masing-masing variabel penelitian ini secara konseptual dan operasional didefinisikan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Menurut Rafferty, (2017) Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan. Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat diukur menggunakan 5 indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Analitis Kemampuan Analitis : kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, mantap dan menjadi prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan analitis dengan kata lain kemampuan analitis harus tercermin pada kemampuan diagnostic yang tepat sehingga keputusan yang diambil tepat untuk menyelesaikan permasalahan
2. Keterampilan berkomunikasi : memberikan perintah, petunjuk pedoman, dan nasihat. Komunikasi yang baik harus dimiliki oleh pemimpin sangatlah penting karena berkaitan dengan tugasnya mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan
3. Keberanian : semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya. Keberanian haruslah menjadi bagian dari gaya hidup dan pola kerja seorang pemimpin, pemimpin yang berani tidak akan membiarkan kesulitan apapun menahan atau menghalangi niat, untuk bertindak dan melakukan sesuai misi dan keyakinan
4. Kemampuan mendengar : sifat pemimpin dalam mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya. Selain pandai berkomunikasi pemimpin juga harus memiliki kemampuan mendengar, sifat pemimpin yang selalu mau mendengar pendapat atau saran dari orang lain termasuk bawahan akan dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh bawahan (dalam hal ini guru dan karyawan), karena mereka merasa dihargai dan didengarkan , selain itu pemimpin yang memiliki kemampuan mendengar akan sangat dihargai oleh bawahannya
5. Ketegasan : Menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin. Ketegasan juga sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebab agar bawahan tidak semena-mena dan tugas yang diberikan akan selesai tepat waktu. Pemimpin yang memiliki sifat tegas akan membuat bawahan akan disiplin dalam setiap penyelesaian tugasnya.

2. *Reward* (X2)

“*Reward* adalah Insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan dan tujuan yang kompetitif.” Simamora, (2014:514).

Dalam pengukuran *reward* dapat menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:

1. Gaji

Imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2. Bonus

Merupakan hadiah yang akan diterima karyawan apabila kinerjanya bagus dan mencapai beberapa tujuan yang telah ditentukan.

3. Pengembangan karir

Adalah kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja.

4. Tunjangan

Merupakan sejumlah uang yang diberikan atau dialokasikan secara rutin untuk tujuan tertentu.

5. Penghargaan psikologis dan sosial

Merupakan proses psikologis yang dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan.

6. Kesejahteraan

Merupakan suatu tata kehidupan dan penghidupan sosial, material, maupun spiritual yang meliputi rasa keselamatan, kesusilaan dan ketentraman lahir batin.

3. *Punishment* (X3)

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, (2016:444).

Adapun indikator *Punishment* Sebagai Berikut :

- a. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi. Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam bekerja, karena jika karyawan tersebut terus-menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan *punishment*. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama masih dilakukan.
- b. Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.
- c. Hukuman dilakukan dengan adanya penjelasan. Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

d. Hukuman segera diberikan setelah adanya penyimpangan. Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut.

4. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Robbins, (2016:260) ada 5 indikator kinerja yaitu :

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketepatan dan kemampuan karyawan.

b. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

c. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan .

d. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

e. Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

Proses Pengolahan Data

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan perhitungan komputasi program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 22, dikarenakan program ini memiliki kemampuan analisis statistik yang cukup tinggi, sehingga mampu melakukan pengolahan data dengan baik.

Metode Analisis Data

Uji Validitas Instrumen

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Ghazali, (2011:53). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada

kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antar skor butir pertanyaan dengan skor konstruk atau variabel. Uji validitas penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$. Kriteria penilaian uji validitas adalah sebagai berikut :

- a. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel (pada taraf signifikan 5%) maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid
- b. Apabila r hitung lebih kecil dari r tabel (pada taraf signifikan 5%) maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan, atau konsistensi suatu kuesioner Ghazali, (2011:47). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2018:161) uji normalitas merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen maupun dependen mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah regresi yang distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas nonparametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) merupakan salah satu cara untuk menguji normalitas residual. Uji (K-S) dilakukan dengan membuat hipotesis sebagai berikut :

H_0 jika nilai signifikansi > 0,05 data residual berdistribusi normal.

H_0 jika nilai signifikansi < 0,05 data residual berdistribusi tidak normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas terjadi multikolinier atau tidak dan apakah pada regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel bebas Ghazali, (2018:107). Model regresi yang baik yaitu model yang terbebas dari multikolinearitas. Suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunyai nilai toleransi kurang dari 0,10 dan VIF (*Variance Inflation Faktor*) lebih dari 10 Ghazali, (2016:104).

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilihat dengan grafik plot (scatter-plot) dimana penyebaran titik-titik yang ditimbulkan terbentuk secara acak, tidak membentuk pola tertentu, serta arah penyebarannya berada di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (Ghozali, 2011:139).

Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Menurut Sugiono, (2014:277), analisis regresi linier berganda adalah ramalan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel terikat (*dependent*), jika dua atau lebih variabel bebas (*independent*) sebagai faktor predador dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Persamaan regresi ditetapkan sebagai berikut :

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

Keterangan:

Y	: Variabel dependen (Kinerja Karyawan)
A	: Konstanta
b ₁ , b ₂ , b ₃	: Koefisien regresi
X ₁	: Variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Transformasional)
X ₂	: Variabel bebas (<i>Reward</i>)
X ₃	: Variabel bebas (<i>Punishment</i>)
e	: Tingkat kesalahan (<i>error</i>)

Teknik Pengujian Hipotesis dan Analisis Data

Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali, (2016:97), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependent. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 ($\alpha = 5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria:

Jika probabilitas signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima

Jika probabilitas signifikan $< 0,05$ maka H_0 ditolak

Uji F (Simultan)

Uji simultan digunakan untuk menguji besarnya pengaruh dari seluruh variabel independent (gaya kepemimpinan transformasional, *reward*, dan *punishment*) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Pengujian

dengan menggunakan uji distribusi F, yang dihitung melalui program SPSS. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut :

Jika probabilitas signifikan $> 0,05$, maka H_0 diterima.

Jika probabilitas signifikan $< 0,05$, maka H_0 ditolak.

Analisis Koefisien Determinan (R^2)

Secara simultan (R^2) Ghozali, (2011: 97), “koefisien determinan (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen”. Nilai R^2 mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat

model tersebut dalam menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel terikat. R^2 mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Peneliti mencari nilai R^2 menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS versi 22. Secara parsial (R^2) pengaruh secara parsial merupakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah antara variabel independen satu dengan variabel independen yang lain. Pengaruh secara parsial dalam penelitian ini dapat diketahui dari besarnya R^2 yang diperoleh dari hasil kuadrat *partial correlation* pada tabel koefisien hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. BERKAT ANUGERAH RAYA

Perusahaan Berkat Anugerah Raya adalah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Perusahaan ini menyajikan produk-produk berupa, truk dan alat berat untuk semua wilayah dengan produk yang bervariasi dan garansi *sparepart*. Jika dilihat dari kebutuhan pembangunan tiap tahunnya yang semakin meningkat, maka perusahaan ini termasuk perusahaan yang sangat mendukung perkembangan pembangunan di Indonesia. Perusahaan ini didirikan sejak tahun 1982 di Surabaya. Pengembangan yang dilakukan Berkat Anugerah Raya ini bergerak dalam bidang industri karoseri. PT Berkat Anugerah Raya memproduksi alat-alat berat di bidang perbaikan infrastruktur jalan dengan jangkauan nasional. Produk yang dihasilkan antara lain *platform truck*, *fire truck*, *vibratory roller* dan *hydraulic excavator*. Untuk mendukung upaya promosi dan melakukan penawaran, perusahaan bekerjasama dengan pemerintah daerah. PT Berkat Anugerah Raya juga memiliki 100 karyawan yang meliputi staff, teknisi, juga operator yang sudah berpengalaman

Visi Perusahaan

Visi PT Berkat Anugerah Raya: Menjadi perusahaan penyedia alat berat, karoseri dan mobil khusus yang berskala *international*, dengan kualitas produk yang terjamin serta melakukan inovasi secara terus menerus untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Misi Perusahaan

Misi PT Berkat Anugerah Raya diantaranya sebagai berikut :

- a. Memproduksi dan memasarkan produk yang berkualitas dengan harga yang sesuai ke seluruh dunia.
- b. Selalu berinovasi menciptakan produk baru tiada henti.
- c. Bekerja secara produktif, efektif, dan efisien untuk menekan biaya operasional yang tidak diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.
- d. Melayani pelanggan sebaik mungkin dengan memenuhi segala permintaan atau persyaratan.

Deskripsi Hasil Penelitian

Karakteristik Responden Berdasarkan jenis kelamin

Adapun data menganalisis jenis kelamin karyawan PT. Berkat Anugerah Raya yang di jadikan responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-Laki	75	75%
Perempuan	25	25%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner (2022)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa karyawan PT Berkat Anugerah Raya yang menjadi responden penelitian itu mayoritasnya berjenis kelamin laki - laki (sebanyak 75 orang atau 75%) hal ini dapat disebabkan jenis pekerjaan responden adalah pekerjaan dengan kompetensi alat berat

Karakteristik Responden berdasarkan lama bekerja

Adapun data menganalisis responden berdasarkan lama bekerja PT.Berkat Anugerah Raya yang dijadikan responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Lama Masa Kerja Responden

Lama Masa kerja	Frekuensi	Presentase (%)
< 1 tahun	8	8%
1-5 Tahun	29	29%
5-10 Tahun	46	46%
>10 Tahun	17	17%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa karyawan pada PT. Berkat

Anugerah Raya yang menjadi responden penelitian ini mayoritas karyawan masa bekerjanya 1-10 Tahun sebanyak 75 orang atau 75%.

Karakteristik Responden berdasarkan usia

Adapun data mengenai usia karyawan PT. Berkat Anugerah Raya yang dijadikan responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Usia Responden

Usia (Tahun)	Frekuensi	Presentase (%)
18-20	10	10%
20-25	31	31%
25-30	43	43%
>30	16	16%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa karyawan PT Berkat Anugerah Raya yang menjadi responden penelitian ini mayoritas usia responden adalah 20-30 tahun sebanyak 74 orang atau 74%.

karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Adapun data mengenai Pendidikan terakhir karyawan PT. Berkat Anugerah Raya yang dijadikan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase (%)
SMP	0	0%
SMA/SMK	39	39%
Perguruan Tinggi	61	61%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa karyawan PT. Berkat Anugerah Raya yang menjadi responden penelitian ini mayoritas pendidikan Perguruan Tinggi sebanyak 61 orang atau 61%.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis data secara deskriptif ini menjelaskan hasil pengolahan data terhadap yang diperoleh dari 100 responden berkaitan dengan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT Berkat Anugerah Raya. Nilai rata-rata masing-masing variabel yang menggambarkan penilaian trrata-rata responden terhadap masing-masing variabel ditentukan berdasarkan interval kelas berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Banyak Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

Dengan hasil interval kelas 0,80, maka selanjutnya distribusi frekuensidapat dikelompokkan sebagai berikut:

1,00—1,80 = Sangat rendah/Sangat tidak efektif,

81—2,60 = Rendah/Tidak efektif

2,61—3,40 = Moderat

3,42—4,20 = Tinggi/Efektif

4,21—5,00 = Sangat tinggi/ Sangat efektif.

Hasil Analisis Deskriptif Variabel

Nilai Rata-Rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	4,03
	Tinggi
Nilai Rata-Rata Variabel Reward (X2)	4,07
	Tinggi
Nilai Rata-Rata Variabel Punishment (X3)	4,04
	Tinggi
Nilai Rata-Rata Variabel Kinerja Karyawan (Y)	4,10
	Tinggi

Sumber: Data Kuesioner (2022)

Hasil Uji Instrumen

Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011:53). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Kriteria validitas untuk setiap item adalah membandingkan rhitung dengan rtabel. Jika rhitung > rtabel, maka instrumen dianggap valid. Jika rhitung < rtabel, maka instrument dianggap tidak valid (drop).

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa *r* tabel dalam penelitian ini dengan $df=(n-2) = 100$ dengan signifikan 0,05 adalah sebesar 0,164. Menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan pada gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2), *punishment* (X3), dan kinerja karyawan (Y) memiliki $r_{hitung} >$ pada *r* tabel dan nilai signifikansi $<$ (tingkat kesalahan yang ditoleransi) sebesar 5% 0,05 pada lampiran 3. Sehingga setiap butir pernyataan dalam penelitian ini untuk mengukur semua variabel penelitian dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 4.9

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)	0,842	Reliabel
Reward (X2)	0,759	Reliabel
Punishment (X3)	0,712	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,738	Reliabel

Sumber: Data SPSS Uji Reliabilitas (2022)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2), *punishment* (X3), dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwasemua variabel penelitian ini adalah reliabel.

Analisis Data

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mencari apakah model regresi variabel independen memiliki kontribusi atau tidak. Model regresi yang baik adalah data distribusi normal atau mendekati normal. Uji Normalitas pada penelitian ini memiliki *Asymp. Sig.* sebesar 0,200, karena *Asymp. Sig.* lebih besar daripada 0,05 maka dalam penelitian ini data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Pedoman model regresi yang bebas dari Multikolinearitas adalah memiliki nilai VIF kurang dari angka 10 ($VIF \leq 10$).

Tabel 4.11

Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kinerja Karyawan (Y)		
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.401	2.495
	Reward (X2)	.343	2.918
	Punishment (X3)	.243	4.118

Sumber: Data SPSS Uji Multikolinearitas (2022)

Berdasarkan tabel 4.12, ditunjukkan bahwa variabel X1 memiliki *Tolerance* 0,401 dengan VIF 2.495. Pada penelitian ini variabel X2 memiliki *Tolerance* 0,343 dengan VIF 2,918. Pada penelitian ini variabel X3 memiliki *Tolerance* 0,243 dengan VIF 4,118. Dari ketiga variabel tersebut diketahui bahwa nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketiksamaan varian dari residual suatu pengamat dalam ke pengamat lain. Jika model yang baik adalah yang homokedastisitas atau terjadi heterokedastisitas. Berikut ini adalah hasil dari uji heteroskedastisitas dari SPSS versi 22.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui ada gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2), dan *punishment* (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). berdasarkan dari hasil perhitungan pengolahan data dengan bantuan komputer program SPSS 22, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Kinerja Karyawan (Y)	8.645	2.078		4.161	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.131	.043	.172	3.058	.003
	<i>Reward</i> (X2)	.472	.057	.509	8.350	.000
	<i>Punishment</i> (X3)	.438	.095	.334	4.609	.000

Sumber: Data SPSS Uji Regresi Linear Berganda (2022)

Model Persamaan Regresi Linear Berganda yang dihasilkan sebagai berikut:

$$Y = 8,645 + 0,131 X1 + 0,472 X2 + 0,438 X3$$

Nilai konstanta pada variabel Y menunjukkan angka 8,645, yang artinya angka tersebut menyatakan besarnya variabel kinerja (Y). Apabila gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2), *punishment* (X3) dalam keadaan konstan maka besarnya tingkat kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 8,645.

Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional (X1) menunjukkan angka sebesar 0,131, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Apabila variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) naik satu satuan maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat 0,131. Dengan asumsi bahwa Variabel lain dalam penelitian ini dalam keadaan konstan.

Nilai koefisien regresi *reward* (X2) menunjukkan angka sebesar 0,472, yang berarti bahwa *reward* (X2) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Apabila variabel *reward* (X2) naik satu satuan maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat 0,472. Dengan asumsi bahwa variabel lain dalam penelitian ini dalam keadaan konstan.

Nilai koefisien regresi *punishment* (X3) menunjukkan angka sebesar 0,438, yang berarti bahwa *punishment* (X3) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Apabila variabel *punishment* (X3) naik satu satuan maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat 0,438. Dengan asumsi bahwa variabel lain dalam penelitian ini dalam keadaan konstan.

Pengujian Hipotesis

Uji t

Untuk menguji hipotesis digunakan uji t yang menunjukkan pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tak bebas. Pada tahapan ini dilakukan pengujian terhadap pengaruh variabel bebas yang terdapat pada model yang terbentuk untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu X1, X2, dan X3 yang ada dalam model secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Tabel 4.13

Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Kinerja Karyawan (Y)	8.645	2.078		4.161	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.131	.043	.172	3.058	.003
	<i>Reward</i> (X2)	.472	.057	.509	8.350	.000
	<i>Punishment</i> (X3)	.438	.095	.334	4.609	.000

Sumber: Data SPSS Uji t (2022)

1. Uji t (parsial) pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Untuk menguji hipotesis digunakan uji t yang menunjukkan pengaruh secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Kriteria :

a. Jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka H_0 terima, H_1 ditolak.

b. Jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka H_0 tolak, H_1 diterima.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai sig sebesar $0.003 < 0,05$ dan nilai t hitung $3.058 <$ nilai t tabel $0,1984$, maka H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5% sehingga kesimpulannya adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Uji t (parsial) pada variabel *Reward* (X2)

Untuk menguji hipotesis digunakan uji t yang menunjukkan pengaruh secara parsial variabel *Reward* (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Kriteria:

- a. Jika nilai probabilitas $>0,05$, maka H_0 diterima, H_1 ditolak.
- b. Jika nilai probabilitas $<0,05$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai sig sebesar $0.000 < 0,05$ dan nilai t hitung $8,350 < \text{nilai t tabel } 1,96$, maka H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5% sehingga kesimpulannya adalah variabel *reward* (X2) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y).

3. Uji t (parsial) pada variabel *punishment* (X3)

Untuk menguji hipotesis digunakan uji t yang menunjukkan pengaruh secaraparsial variabel dukungan *Punishment* (X3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Kriteria:

- a. Jika nilai probabilitas $>0,05$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima
- b. Jika nilai probabilitas $<0,05$, maka H_0 diterima, H_1 ditolak

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai sig sebesar $0.000 < 0,05$ dan nilai t hitung $4.609 < \text{nilai t tabel } 1,96$, maka H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5% sehingga kesimpulannya adalah variabel *punishment* (X3) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji F

Uji serentak (uji F) menunjukkan bahwa seluruh variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2), dan *punishment* (X3) berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y).

Tabel 4.14

Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2573.422	3	857.807	230.099	.000 ^b
	Residual	357.888	96	3.728		
	Total	2931.310	99			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Data SPSS Uji F (2022)

Berdasarkan tabel 4.15 menunjukkan nilai signifikansi adalah 0,000 berarti $<0,05$ dan F hitung $230.099 > F$ tabel $0,1638$. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2), dan *punishment* (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Koefisien Determinasi

Tabel 4.15

Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.937 ^a	.878	.874	1.931	1.841

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data SPSS Koefesien Determinasi (2022)

Nilai koefisien determinasi atau R^2 digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel tak bebas atau variabel terikat (Y) yaitu variabel kinerja karyawan. Dengan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2), *punishment* (X3) hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai $R^2 = 0,878$ yang berarti bahwa sebesar 87,8%. Kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2), dan *punishment* (X3). Sedangkan sisanya 12,2%, dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional; terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif penelitian ini rata-rata karyawan yang menjadi responden penelitian ini menilai 4.03 gaya kepemimpinan di PT Berkat Anugerah Raya adalah “Tinggi”(Transformasional). Nilai rata-rata untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 4.03. Hasil uji menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan jika, gaya kepemimpinan transformasional (X1) dinaikan satu-satuan maka kinerja karyawan PT. Berkat Anugerah Raya sebesar 0,003 dan nilai t hitung $<$ nilai t tabel maka H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5% sehingga kesimpulannya adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil dalam penelitian ini dapat mengonfirmasi pernyataan Menurut Robbins (dalam Edison 2016:98). “Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa”. Dalam perubahan organisasi, baik terencana maupun tidak, aspek terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada diri individu ini

tidaklah mudah, namun harus melalui suatu proses. Pemimpin merupakan role model dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari level atas (*leader*). Ketika gaya kepemimpinan transformasional ditinggikan oleh seorang karyawan, maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat dan menjadi maksimal. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh I Gede Agus Ari Eka Budi Pratama, I Wayan Surtha, I Gede Aryana Mahayasa (2020) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif penelitian ini rata-rata karyawan yang menjadi responden penelitian ini menilai *reward* di PT. Berkat Anugerah Raya adalah tinggi. Nilai rata-rata untuk variabel *reward* adalah 4.07. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan jika, *Reward* (X2) dinaikan satu-satuan maka kinerja karyawan PT. Berkat Anugerah Raya sebesar 0,000 dan nilai t hitung < nilai t tabel maka H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5% sehingga kesimpulannya adalah variabel *reward* (X2) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil dalam penelitian ini dapat mengonfirmasi pernyataan milik Handoko (2013:66). *Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rizki Ayu Pramesti, Sofia. A. P. & Sambul Wehelmina Rumawas (2019) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan

Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif penelitian ini rata-rata karyawan yang menjadi responden penelitian ini menilai *punishment* di PT. Berkat Anugerah Raya adalah Tinggi. Nilai rata-rata untuk variabel *punishment* adalah 4.04. Hasil uji hipotesis penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan jika, *punishment* (X3) dinaikan satu-satuan maka kinerja karyawan PT. Berkat Anugerah Raya sebesar 0,000 dan nilai t hitung < nilai t tabel maka H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5% sehingga kesimpulannya adalah variabel *punishment* (X3) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil dalam penelitian ini dapat mengonfirmasi pernyataan milik Mangkunegara, (2013:130) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, pelanggar. Ketika *punishment* tersalurkan dengan baik melalui adanya peringatan, surat peringatan 1&2 dan PHK, maka akan

semakin menurun kesalahan yang dilakukan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan diperusahaan meningkat. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dian Rustandi, Novi Rukhviyanti (2020) yang menemukan bahwa *Punishment* berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Reward*, dan *Punishment* secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2) dan *punishment* (X3), secara simultan berpengaruh secara

signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini diketahui dari hasil uji F yang menunjukkan bahwa nilai sig. dalam uji F sebesar 0,000 yang artinya < dari 0,05, sehingga pengaruh seluruh variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2) dan *punishment* (X3) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Berkat Anugerah Raya. Dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi “Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional, *reward*, dan *punishment* secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Berkat Anugerah Raya” adalah terbukti kebenarannya.

Nilai koefisien determinasi atau R^2 digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Y) yaitu variabel kinerja karyawan. Hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai $R^2 = 0,878$ yang berarti bahwa sebesar 87,8% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), *reward* (X2) dan *punishment* (X3). Sedangkan sisanya 12.2%, dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka dan hasil analisis serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Berkat Anugerah Raya. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi teori gaya kepemimpinan transformasional yang ditulis oleh Robbins (dalam Edison 2016:98). Hasil dari penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh I Gede Agus Ari Eka Budi Pratama, I Wayan Surtha, I Gede Aryana Mahayasa (2020), Burhanudin & Agus Kurniawan (2020), Sartika Ayu Adiwantari, I Wayan Bagia, Ni Made Suci (2019) Devi shinta prahesti, I Gede Riana, dan I Made Artha Wibawa (2017), dan Luh De Puryatini Putri dan Ni Ketut Sariyathi (2017).
2. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Berkat Anugerah Raya. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi teori *reward* yang dikemukakan oleh Handoko, (2013: 66). Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Rizki Ayu Pramesti, Sofia. A. P. & Sambul Wehelmina Rumawas (2019), Adhitomo Wirawan, & Ismi Nur Afani (2018) dan Amri (2019).

3. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja **Karyawan** PT. Berkat Anugerah Raya. Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi teori *punishment* yang dikemukakan oleh Menurut Mangkunegara, (2013:130). Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Susanti, Cholifah, Sutopo (2018), Sri Sumarjati, & Sri Siswani (2021), dan Dian Rustandi, Novi Rukhviyanti (2020).
4. Gaya kepemimpinan transformasional, *reward*, dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Berkat Anugerah Raya.

Saran

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan karyawan PT. Berkat Anugerah Raya dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat dan motivasi secara konsisten sehingga mampu menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dengan begitu bisa memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.
2. Diharapkan *reward* dari perusahaan dapat meningkatkan semangat dari para karyawan, sehingga dapat menunjang produktivitas dari perusahaan PT. Berkat Anugerah Raya.
3. Diharapkan *Punishment* bisa meminimalisir kesalahan dari para karyawan sehingga para karyawan bisa meningkatkan kinerjanya lebih baik dari sebelumnya hal itu bisa membuat dampak positif bagi perusahaan PT. Berkat Anugerah Raya.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Afandi, & Pandi. 2018. *Manajemen Sumberdaya Manusia Teori Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Edison Emron, Yohny Anwar, & Imas Komariyah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, & Yusuf. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Buku Seru.
- Hasibuan, & Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kholil. 2014. Penilaian Kinerja, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Inti Karya Plasma Perkasa Tapung Cabang Pemasaran Sulut tenggo. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Vol. 4 (No. 1)*, Pg.43-53.
- Kharis, I., Hakam, M. S., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 3(No. 1), Pg.1-9.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Bandung: Alfabeta
- Mahkota, N.K.W.K.I., Sintaasih, D.K., & Rahyuda, A.G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Sasjam Riri di Kabupaten Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 6(No. 11), Pg. 3985-4014.
- Mondiani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi

- terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1(No. 1), Pg. 46-54.
- Mubarak, A., dan Darmanto, S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul, Kabupaten Pemalang). *Maksimum*, Vol. 5(No. 1), Pg. 1-16.
- Nawawi, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Pratwam . 2016. Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja (studi pada karyawan Pt. Raz Er Brothers. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* Vol. 6(No. 2), Pg. 1-6.
- Pratama, I.G.A.A, Surtha, I.W & Mahayana, I.G.A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening intervening pada graha kaori group di Gianyar (studi kasus pada unit usaha produk dupa aromatherapi). *Jurnal juima vol.10, (46-53)*
- Purnawati, E., Suparta, G., & Yasa, S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 4(No. 2), Hal.36-54.
- Ricardianto, Prasadja. (2018). “*Human Capital Management*”. Penerbit. IN MEDIA. BOGOR.
- Sedarmayanti, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- Sugihan. 2017. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Pancaran Subur Makmur Distributor Produk Nestle Medan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* l. 4(No. 2), Hal.40-45
- Surya Elhadi. 2016.. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt. Inti Karya Plasma Perkasa Tapung. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* l. 4(No. 2), Hal.37-55
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV. Citra Surya

