



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN
PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. BPR SENTRAL ARTA ASIA LUMAJANG**

*INFLUENCE OF LEADHERSHIP, REWARD, AND PUNISHMENT ON
EMPLOYEE PERFORMANCE OF PT. BPR SENTRAL ARTA ASIA LUMAJANG*

SKRIPSI

Oleh:

ANDI SETIAWAN

150810201108

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2019**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN
PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. BPR SENTRA ARTA ASIA LUMAJANG**

*INFLUENCE OF LEADERSHIP, REWARD, AND PUNISHMENT ON
EMPLOYEE PERFORMANCE OF PT. BPR SENTRAL ARTA ASIA LUMAJANG*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

ANDI SETIAWAN

150810201108

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2019**

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Andi Setiawan
Nim : 150810201108
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan, Penghargaan, dan Sanksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR SENTRAL ARTA ASIA Lumajang

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 17 Juni 2019

Yang menyatakan,

Andi Setiawan
NIM. 150810201108

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGHARGAAN, DAN SANKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BPR SENTRAL ARTA ASIA LUMAJANG

Nama Mahasiswa : Andi Setiawan
NIM : 150810201108
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 3 Juli 2019

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Chairul Saleh, S.E., M.Si.
NIP. 196903061999031001

Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, S.E., M.Si.
NIP. 197405022000032001

Mengetahui,
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D.
NIP. 196901201993031002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGHARGAAN, DAN SANKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BPR SENTRAL ARTA ASIA LUMAJANG

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Andi Setiawan

Nim : 150810201108

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

20 Juli 2019

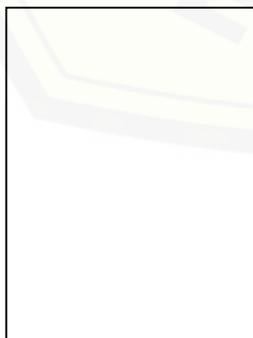
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si.
NIP. 197412122000122001 : (.....)

Sekretaris : Drs. Markus Apriono, M.M.
NIP. 196404041989021001 : (.....)

Anggota : Ana Mufidah, SE., M.M.
NIP. 198002012005012001 : (.....)



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.

NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Puji Syukur kehadirat Allah SWT telah memberikan rahmat sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
2. Terimakasih kepada Bapak Bejoyono Hadi. S. dan Ibu Qomariyah. S. selaku kedua orang tua, kakakku Aris Eko. S. dan saudara-saudaraku yang senantiasa mendoakan, memberikan motivasi, dukungan materi maupun non-materi, serta pengorbanannya selama ini hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Terimakasih kepada Bapak Chairul Saleh selaku pembimbing telah sabar membimbing saya hingga skripsi ini dapat terselesaikan. Semoga kebaikan bapak dibalas oleh Allah SWT.
4. Terimakasih Ibu Lelly selaku pembimbing telah memberikan arahan serta solusi atas kendala yang saya alami selama pembuatan skripsi. Semoga ibu sehat selalu dan berada dalam lindungan Allah SWT.
5. Support team “Kura Kura Racing (KKR)” Mutia, Kikik, Vila, Livia, Linda, Dimas, yang memberi semangat di perkuliahan dari awal kita kenal dari zaman MaBa & memberi support dalam mengerjakan skripsi ini.
6. Terimakasih teman-teman Kontrakan Crew: Iqbal (blolok), Wahyu (bambed), Tara (kermi arab), Asep, Arizal, Azis, Ivan, Tsabit, Aldy, selalu memberi semangat, canda tawa, dan menjadi penghibur di kala sedih atau senang.
7. Terimakasih Ladie’s Kontrakan Crew (Cini, Mais) selalu memberi semangat, canda tawa, dan menjadi penghibur di kala sedih atau senang.
8. Terimakasih teman-teman KKN 280 Pesisir yang telah menjadi keluarga 45 hari nya dalam canda, duka dan tawa pada kegiatan Kuliah Kerja Nyata .
9. Terimakasih MGT 15 FEB Universitas Jember yang telah memberikan banyak teman, ilmu, wawasan, serta pengalaman selama saya berada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

MOTTO

“Allah menundukkan malam dengan menjadikannya sebagai waktu istirahat kalian. Dan siang sebagai waktu yang tepat untuk berusaha dan bekerja.”

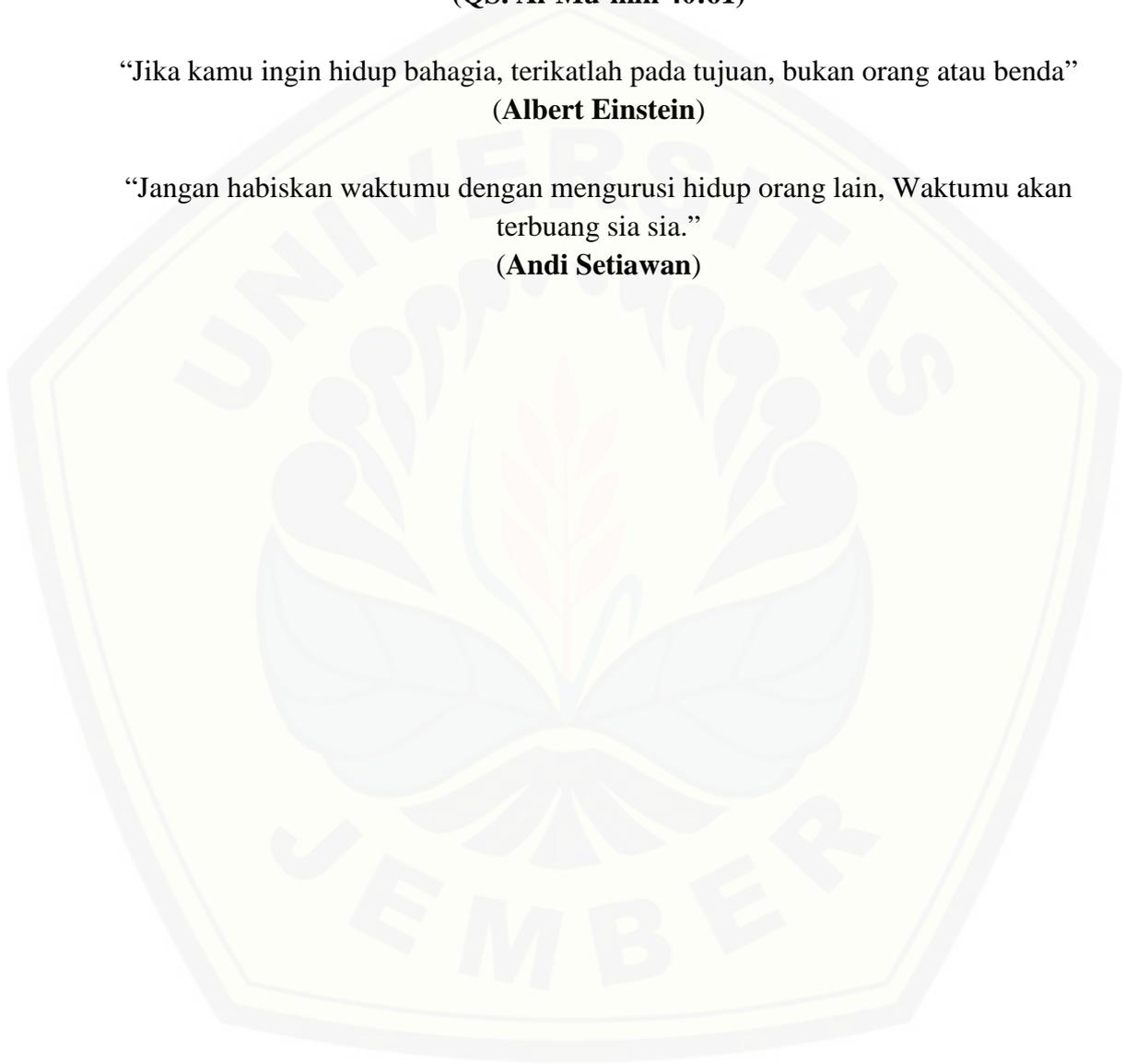
(QS. Al-Mu'min 40:61)

“Jika kamu ingin hidup bahagia, terikatlah pada tujuan, bukan orang atau benda”

(Albert Einstein)

“Jangan habiskan waktumu dengan mengurus hidup orang lain, Waktumu akan terbuang sia sia.”

(Andi Setiawan)



RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Sental Arta Asia Lumajang; Andi Setiawan; 150810201108; 2019; 93 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Kemajuan organisasi atau perusahaan tidak lepas dari adanya sumber daya manusia yang memadai dan mampu bersaing. Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja pegawai. Kinerja pegawai yaitu sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting. Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar karyawan. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap variabel kinerja karyawan PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR SAA Lumajang yang berjumlah 53 orang, Teknik yang digunakan dalam penentuan sampel adalah sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 53 orang karyawan PT. BPR SAA Lumajang. Metode penelitian menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda, dengan hasil pengujian terdapat 3 variabel independen (kepemimpinan, penghargaan, sanksi) yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR SAA Lumajang.

SUMMARY

Influence Of Leadership, Reward, and Punishment On Employee Performance Of PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang; Andi Setiawan; 150810201108; 2019; 93 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

The progress of the organization or company can not be separated from the existence of adequate human resources and able to compete. Things that are important in human resource management is about employee performance. The performance of employees, namely as a result of the work of the quality and quantity can be achieved by an employee in carrying out duties in accordance with responsibility given to him. In an organization or company, the performance of employees is one important factor. So employee performance is always consistent then at least the organization always pay attention to the working environment surrounding the employees. Employees can work with better when you have a high performance so that it can produce good work anyway. With its high performance owned by employees, the expected goals of the organization can be achieved. On the contrary, the purpose of the organization is difficult or even can not be achieved when the employees work do not have good performance so that it can not produce good work anyway

This study aims to determine the effect of variable leadership variables, rewards and punishment on the variable employees performance of PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang. The population in this study were employees of PT. BPR SAA Lumajang, amounting to 53 people. The technique used in determining the sample is saturated sampling, which is a sampling technique if all members of the population are used as samples. So the number of samples used in this study were 53 employees of PT. BPR SAA Lumajang. The research method uses Multiple Linear Regression Analysis, with the results of testing there are 3 independent variables (leadership, reward, punishment) that have a significant effect on the employees performance of PT. BPR SAA Lumajang.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Penghargaan, Dan Sanksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S-1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saya sangat menyadari dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
3. Bapak Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D. selaku Koordinator Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Chairul Saleh, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Ibu Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si. Bapak Drs. Markus Apriono, M.M. dan Ibu Ana Mufidah, SE., M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Drs. Dididk Pudjo Musmedi, M.S. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

7. Seluruh dosen dan staf administrasi yang telah memberikan ilmu dan bantuannya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
8. Teristimewa untuk orangtuaku tercinta Bapak dan Ibu, kakakku dan saudara-saudaraku terimakasih atas segala doa, semangat, motivasi, dukungan materi maupun non-materi, nasihat dan kasih sayang serta pengorbanannya selama ini hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen angkatan 2015, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas kebersamaan dan semangatnya dalam berbagai hal.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 17 Juni 2019

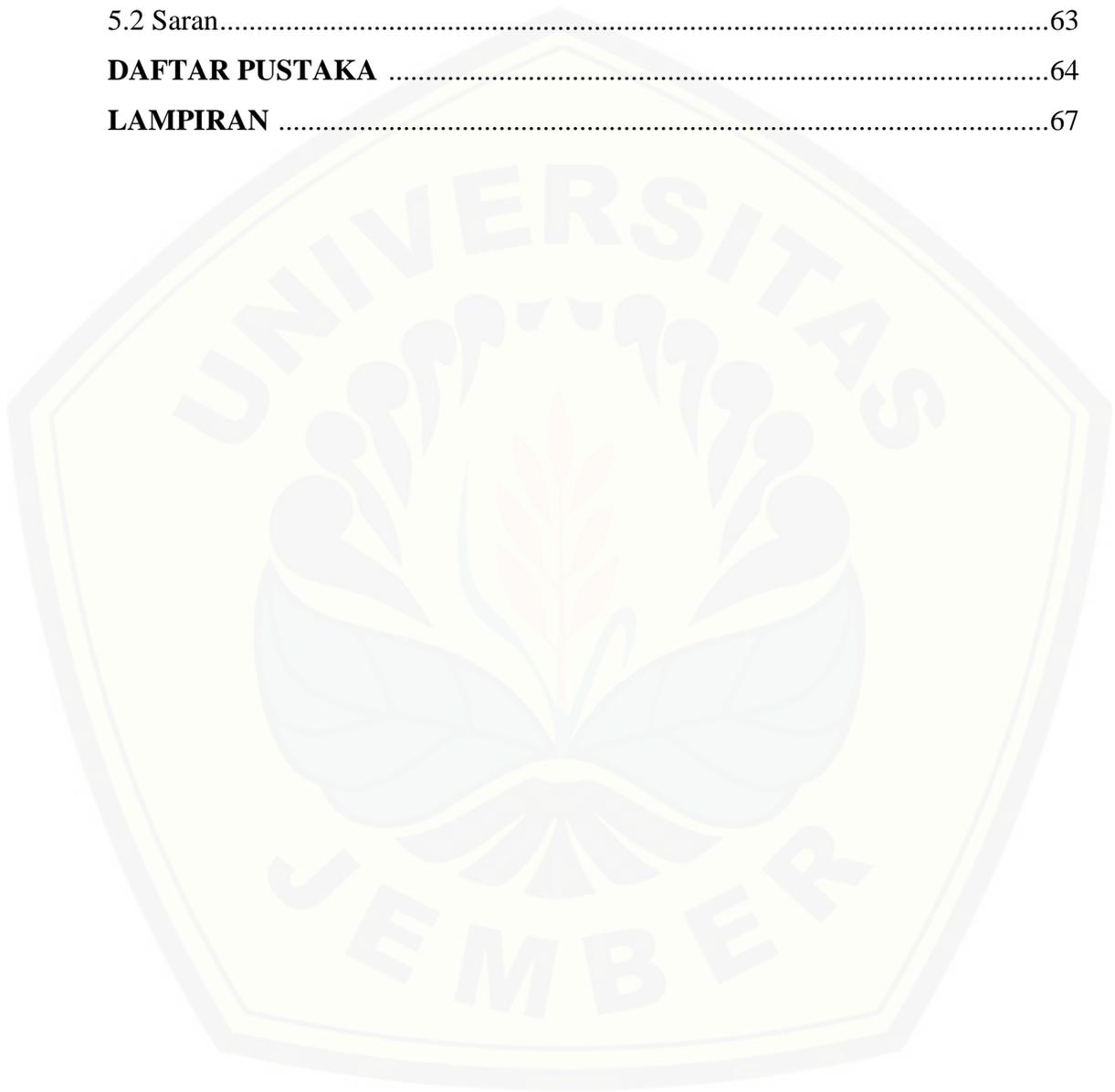
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Teori.....	7
2.1.1 Kepemimpinan	7
2.1.2 Penghargaan (<i>Reward</i>).....	12
2.1.3 Sanksi (<i>Punishment</i>)	17
2.1.4 Kinerja.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu	23
2.3 Kerangka Konseptual	25
2.4 Pengembangan Hipotesis	26

2.4.1 Hubungan kepemimpinan dengan kinerja.....	26
2.4.2 Hubungan penghargaan (<i>reward</i>) dengan kinerja.....	26
2.4.3 Hubungan sanksi (<i>punishment</i>) dengan kinerja	27
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Populasi dan Sampel	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	28
3.4 Identifikasi Variabel Penelitian.....	29
3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	29
3.5.1 Definisi Operasional Variabel.....	29
3.5.2 Skala Pengukuran Variabel.....	32
3.6 Metode Analisis	32
3.6.1 Uji Instrumen	32
3.6.2 Uji Normalitas Data	34
3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda	34
3.6.4 Uji Asumsi Klasik	35
3.6.5 Uji Hipotesis	36
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah	37
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	40
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	46
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	47
4.4 Hasil Analisis Data.....	51
4.4.1 Uji Instrumen	51
4.4.2 Uji Normalitas Data	52
4.4.3 Analisis Regresi Linier Berganda	53
4.4.4 Uji Asumsi Klasik.....	54
4.4.5 Uji Hipotesis	56
4.5 Pembahasan atas Hasil Penelitian	56
4.5.1 Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja	56
4.5.2 <i>Reward</i> Berpengaruh Terhadap Kinerja	58

4.5.3 <i>Punishment</i> Berpengaruh Terhadap Kinerja	60
4.6 Keterbatasan Penelitian	62
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	63
5.1 Kesimpulan	63
5.2 Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	67

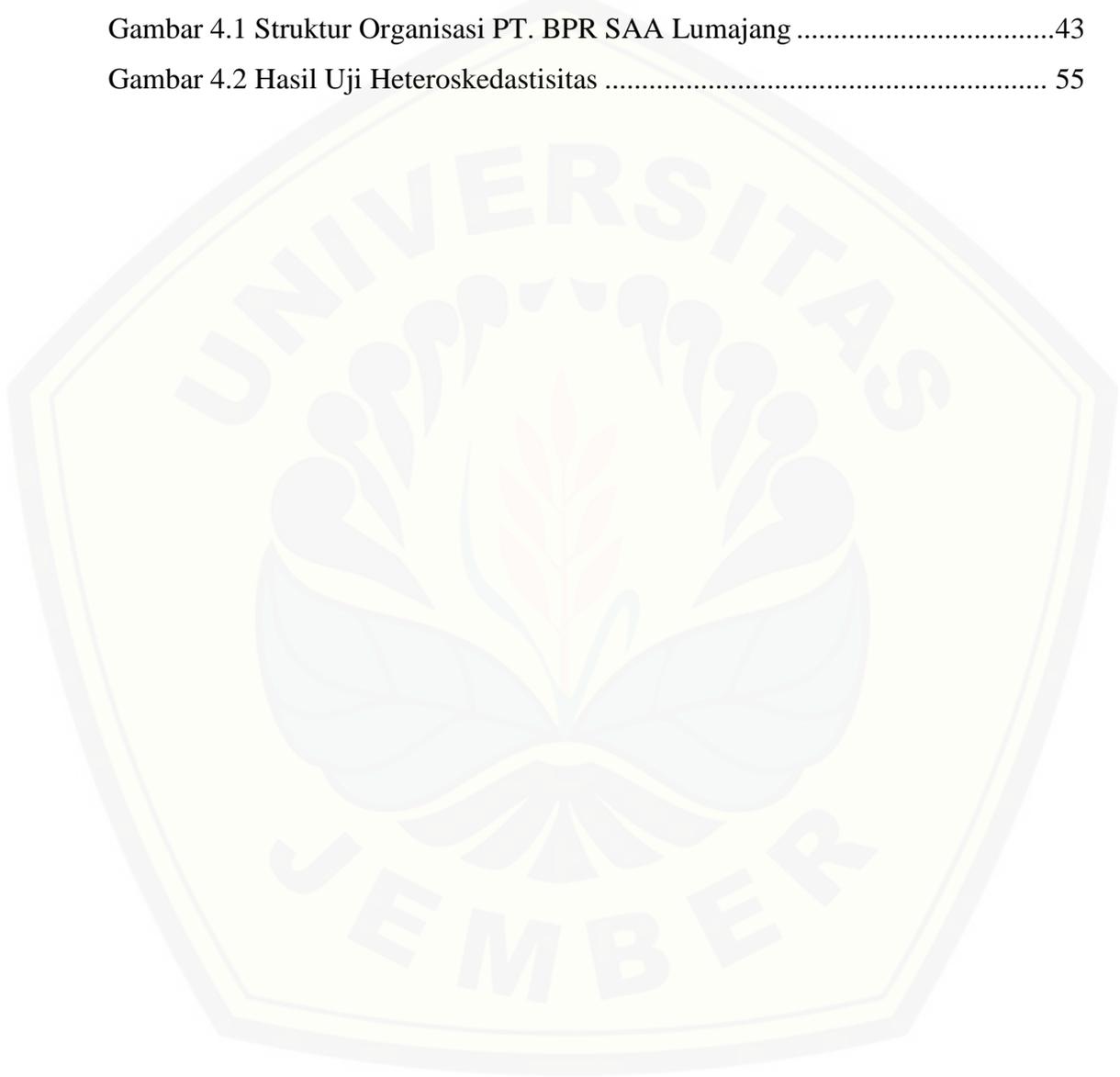


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin	46
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Menurut Umur	47
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan ..	48
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap <i>Reward</i>	49
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap <i>Punishment</i>	49
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja	50
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas.....	51
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas	52
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas Data.....	53
Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	53
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas	54
Tabel 4.12 Hasil Uji t	56

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	25
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. BPR SAA Lumajang	43
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	55



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Lembar Kuesioner	67
Lampiran 2. Rekapitulasi Kuisisioner	71
Lampiran 3. Karakteristik Responden.....	73
Lampiran 4. Karakteristik Responden Menurut Indikator	75
Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas Data	81
Lampiran 6. Hasil Uji Instrumen	82
Lampiran 7. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda	86
Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	87
Lampiran 9. Hasil Uji Hipotesis	88
Lampiran 10. Hasil R Tabel	89
Lampiran 11. Penelitian Terdahulu.....	90
Lampiran 10. Tampilan <i>Lay out</i> PT. BPR SAA Lumajang	93

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan era globalisasi kemajuan teknologi dan berubahnya sifat pekerja saat ini, setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk mampu bersaing secara kooperatif agar mampu bertahan dan terus berkembang. Kemajuan organisasi atau perusahaan tidak lepas dari adanya sumber daya manusia yang memadai dan mampu bersaing. Oleh karena itu setiap perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan setiap sumber daya manusianya dengan baik agar tujuan perusahaan mampu dicapai. Sumber daya manusia merujuk pada individu- individu yang ada dalam organisasi yang saling bekerja sama untuk mewujudkan organisasinya Mangkunegara (2001: 23).

Menurut Mansyur (2013) 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.

Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja pegawai. Kinerja pegawai menurut Mansur (2013) yaitu sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat

tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Pada suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga telah dibuktikan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Muizu (2014), Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang efektif, organisasi dapat memperhatikan beberapa hal lain selain kepemimpinan, yaitu *reward* atau penghargaan. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka perlu adanya pemberian *reward* kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa atas apa yang telah mereka kerjakan. Penghargaan juga memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh karyawan melalui pilihan mereka atas perilaku terkait pekerjaan. Selain sebagai bentuk balas jasa, pemberian *reward* juga diperlukan sebagai motivasi atau perangsang agar karyawan terpacu untuk berkinerja lebih baik. *Reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang

kompetitif (Simamora, 2004).

Pemberian *reward* terhadap karyawan juga akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan juga telah banyak dibuktikan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Njoroge dan Kwasira (2015) dalam penelitiannya menemukan indikasi adanya hubungan yang kuat antara kompensasi dan *reward* terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Mamik *et.al* (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa *reward* mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

Faktor lain yang juga mampu mempengaruhi kinerja karyawan adalah *punishment* atau sanksi. Jika prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak, maka apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi (*punishment*) yang setimpal serta adil. Menurut Mangkunegara (2013) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelanggar. Hal tersebut juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Febrianti *et.al* (2014) yang menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian Pratama *et.al* (2015) yang menunjukkan bahwa sanksi (*punishment*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada PT. BPR SAA Lumajang, Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang perbankan, yang melayani simpan pinjam dana dari masyarakat. Hal ini menuntut karyawan bekerja secara optimal untuk memuaskan kebutuhan nasabah. Dari hasil wawancara dengan 5 responden,4 diantaranya menyatakan kepemimpinan, *reward* dan *punishment* mempengaruhi kinerja mereka, sedangkan 1 responden lainnya menyatakan tidak mempengaruhi kinerja mereka. Kepemimpinan dalam perusahaan ini dipengaruhi oleh karyawan yang masa kerjanya lebih lama, dan ada pula pemimpin yang bersifat tegas artinya segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin.

Selain Kepemimpinan, pemberian penghargaan (*reward*) juga merupakan salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai pada suatu organisasi atau

perusahaan. Pada perusahaan ini pemberian penghargaan (*reward*) kepada karyawan sudah dilakukan secara transparan, kriteria karyawan yang dapat diberikan penghargaan (*reward*) walaupun telah ditentukan oleh pihak manajemen BPR, namun dalam pelaksanaannya belum dilaksanakan secara utuh (baik), misalnya keberhasilan karyawan dalam memperoleh dan melampaui target nasabah yang dibebankan kepada dirinya pada beberapa kesempatan masih terdapat perlakuan pihak manajemen BPR yang tidak serta merta memberikan penghargaan atas pencapaian keberhasilan tersebut. Adapun *reward* yang diberikan kepada karyawan apabila karyawan sudah berkontribusi kepada perusahaan seperti pencapaian target landing (kredit), kenaikan jabatan, bonus di akhir tahun, dan liburan wisata bagi karyawan.

Tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan dan penghargaan (*reward*) saja, namun terdapat faktor lainnya yaitu hukuman atau sanksi (*punishment*). Hukuman (*punishment*) merupakan ancaman hukuman atau hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan PT. BPR SAA Lumajang 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 tidak sesuai dengan izin yang diberikan perusahaan.

Penerapan sistem kepemimpinan, *reward* dan *punishment* menjadi perhatian manajerial, untuk memenuhi standart operasional PT. BPR SAA Lumajang yang ketat dan meningkatkan kinerja karyawan. Bagi beberapa karyawan penerapan sistem kepemimpinan, *reward* dan *punishment* dirasa terlalu menekan, tapi banyak karyawan lainnya menganggap bahwa penerapan itu bertujuan untuk memotivasi dan meningkatkan pelayanan mereka terhadap nasabah PT. BPR SAA Lumajang.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang ada tersebut, dalam kesempatan ini peneliti bermaksud untuk mengkaji sejauh mana efek yang ditimbulkan dari

penerapan kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan PT. BPR SAA Lumajang. Kajian studi ini selanjutnya akan diwujudkan dalam bentuk penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR SAA Lumajang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, dapat disusun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang ada di PT. BPR SAA Lumajang?
- 2) Bagaimana pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan yang ada di PT. BPR SAA Lumajang?
- 3) Bagaimana pengaruh pemberian *punishment* terhadap kinerja karyawan PT. BPR SAA Lumajang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini yaitu:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan yang ada di PT. BPR SAA Lumajang.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis besaran pengaruh pemberian *reward* yang ada di PT. BPR SAA Lumajang.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis besaran pengaruh pemberian *punishment* terhadap kinerja karyawan PT. BPR SAA Lumajang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak.

Adapun pihak tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Bagi Akademisi, yaitu dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan peneliti lain dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya untuk menambah pengetahuan dan wawasan

mengenai kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

- 2) Bagi peneliti selanjutnya, yaitu dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya yang kemudian mampu disempurnakan menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.
- 3) Bagi Perusahaan, yaitu dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dan masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. BPR SAA Lumajang.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto,2009: 133).

Kepemimpinan menurut Anoraga (2003: 2) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. Kepemimpinan menurut DuBrin (2005: 3) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2.1.1.1 Teori Kepemimpinan

Wursanto (2002:197) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimanaseseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

a. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

b. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

2.1.1.2 Tipe Kepemimpinan

Siagian (2003:27) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

a. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.

b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

- 1) Bersikap selalu melindungi
- 2) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- 3) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- 4) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
- 5) Melakukan pengawasan yang ketat.

c. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin.

d. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

e. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

2.1.1.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan

pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

b. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

c. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

d. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

e. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

f. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala

perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

g. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

h. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

2.1.2 Penghargaan (*Reward*)

Suatu organisasi memberikan imbalan kepada karyawan sebagai bentuk timbal balik yang diberikan atas kinerja yang diberikan oleh karyawan. Imbalan yang diberikan oleh organisasi merupakan hak dari setiap karyawan dalam organisasi yang telah memberikan kinerja mereka. Hak itu harus diberikan oleh organisasi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan. Selain itu, organisasi memberi imbalan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi. Penghargaan organisasi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda meliputi uang (gaji, bonus, insentif), penghargaan, dan tunjangan.

Menurut (Mahmudi, 2005: 187-191) *Reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. *Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Nugroho, 2006: 5).

Menurut Henri Simamora (2004: 514) “*reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif”. Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah salah satu bentuk penilaian positif terhadap pegawai dan pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar pegawai mampu bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.2.1 Komponen Utama *Reward*

Menurut (Mahmudi,2005: 187-191) *Reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (*reward*). Komponen utama system *reward* terdiri atas elemen – elemen sebagai berikut :

a. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen yang paling penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham. *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus, atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen berikut :

1. Kenaikan gaji pokok
2. Tambahan honorarium
3. Insentif jangka pendek
4. Insentif jangka panjang

b. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya, beberapa program kesejahteraan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas prestasi kerja misalnya :

1. Tunjangan, yaitu meliputi tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan struktural, tunjangan pendidikan anak dan tunjangan hari tua.

2. Fasilitas kerja misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi, dan rumah dinas.
3. Kesejahteraan rohani misalnya, rekreasi, liburan, paket ibadah, dan sebagainya.

c. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan kepada pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menambah pengetahuannya dan keterampilan serta keahliannya. Pemberian *reward* berupa pengembangan karir dapat berbentuk:

1. Penugasan untuk studi lanjut
2. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, dan sebagainya.
3. Penugasan untuk magang atau studi banding.

d. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

1. Promosi jabatan.
2. Pemberian kepercayaan.
3. Peningkatan tanggung jawab.
4. Pemberian otonomi yang lebih luas.
5. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik.
6. Pengakuan.
7. Pujian.

2.1.2.2 Tujuan Pemberian *Reward*

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi pegawai dan kinerja mereka, dampak dari penghargaan nonfinansial juga sama pentingnya bagi karyawan. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006: 226) tujuan utama dari program *reward* adalah :

- a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- c. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2001: 83). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

- a. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
- b. Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
- c. Kesamaan didalam organisasi.
- d. Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan meningkatkan kinerja pegawai. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut:

- a. Kesamaan Internal : berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
- b. Kesamaan Eksternal : disesuaikan dengan pembayaran raya-rata perusahaan lainnya.

- c. Kesamaan Individual : pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

2.1.2.3 Indikator Penghargaan (*Reward*)

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:24) untuk mengukur *reward* ekstrinsik yang ada di suatu perusahaan atau organisasi dapat menggunakan indikator:

- a. Gaji dan Upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- b. Tunjangan karyawan, yaitu seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

- c. Bonus/insentif, adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi atau perusahaan.

- d. Penghargaan *interpersonal*, Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

- e. Promosi, Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2.1.3 Sanksi (*Punishment*)

Menurut Mangkunegara (2000:130) “*punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226) 21 “*punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”. *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan (Purwanto, 2007:186).

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah bentuk penilaian negatif terhadap pegawai yang melakukan kesalahan dan pelanggaran dengan tujuan untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku yang positif.

2.1.3.1 Jenis-jenis Punishment

Jika *reward* merupakan bentuk positif, *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (Purwanto, 2006: 186) maka dari itu *punishment* merupakan bentuk negatif, tetapi apabila diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Secara garis besar *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

a. *Punishment Preventif*

Punishment preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran (Purwanto, 2006: 189). Dengan demikian *punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari *punishment preventif* ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa

dihindarkan. Yang termasuk kedalam *punishment preventif* yaitu sebagai berikut:

- a. Tata Tertib
 - b. Anjuran dan Perintah
 - c. Larangan
 - d. Paksaan
 - e. Disiplin
- b. *Punishment Represif*

Punishment represif yaitu punishment yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan (Purwanto, 2006: 189). *Punishment represif* diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar aturan. Adapun yang termasuk dalam *punishment represif* yaitu sebagai berikut:

- a. Pemberitahuan
- b. Teguran
- c. Peringatan
- d. Hukuman

2.1.3.2 Tujuan *Punishment*

Punishment merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian punishment ini bermacam-macam, salah satunya adalah teori tujuan pemberian punishment yang dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto MP (1993: 238) sebagai berikut:

- a. Teori Pembalasan
Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (pegawai).
- b. Teori Perbaikan
Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi.

c. Teori Perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat.

d. Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran itu.

e. Teori Menakut-nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

2.1.3.3 Indikator Sanksi (*Punishment*)

Menurut Veithzal Rivai (2005: 450) indikator *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

a. Hukuman ringan, terdiri dari:

1. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
2. Teguran tertulis.
3. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

b. Hukuman sedang, terdiri dari:

1. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana pegawai lainnya.
2. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan.
3. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

c. Hukuman berat, terdiri dari:

1. Penurunan pangkat atau demosi.
2. Pembebasan dari jabatan.
3. Pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan.
4. Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di perusahaan.

2.1.4 Kinerja

Kinerja karyawan yaitu hasil dari sebuah pekerjaan yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Menurut Mangkunegara (2011: 67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/imaterial. Dimana, setiap pekerjaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat dalam deskripsi pekerjaan atau jabatan, perlu mendapatkan penilaian setelah tengah waktu tertentu. Menurut Hasibuan (2007:105) “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya”. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance).

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007: 130) bahwa istilah kinerja dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sedangkan menurut (Mathis dan Jackson 2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan, kinerja seseorang juga dapat mengalami peningkatan maupun penurunan.

2.1.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011: 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap. Berikut adalah penjabarannya, yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Tanggung jawab, yaitu beban pekerjaan yang diemban perusahaan kepada karyawannya.
- d. Sikap, Perilaku yang mencerminkan keinginan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.

2.1.4.2 Instrumen Pengukuran Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2007:264), instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi sebagai berikut:

- a. Prestasi Kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- b. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
- c. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
- d. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

2.1.4.3 Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja karyawan yang umum untuk pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

a. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam bekerja yang terdiri dari:

1. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
2. Menetapkan target pekerjaan
3. Bekerja sesuai dengan prosedur

b. Kualitas

Kualitas pekerjaan yang dihasilkan yang terdiri dari:

1. Ketelitian dalam pengerjaan
2. Disiplin kerja
3. Ketaatan dalam prosedur kerja
4. Dedikasi dalam bekerja
5. Mengikuti aturan-aturan

c. Ketepatan

Kemampuan melakukan pekerjaan sesuai disyarat yang terdiri dari:

1. Bekerja secara konsisten
2. Handal dalam memberikan layanan
3. Bekerja dengan benar

d. Kehadiran

Keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja yang terdiri dari:

1. Datang ke kantor tepat waktu
2. Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan

e. Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya yang terdiri dari:

1. Dapat bekerja sama dengan semua orang
2. Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama tim.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perbankan Sulawesi Tenggara”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa pengujian dari hipotesis menunjukkan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2012) yang berjudul “Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan Di Universitas Pwiyatan Daha Kediri”. Hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: (1) Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, (2) Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, (3) Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, (4) Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2013) yang berjudul “Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado”. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan-masukan terhadap bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan juga harus mempunyai sikap dan tanggung jawab di dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Mondiani (2012) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UPJ Semarang”. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja

karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan menurun. Selain kepemimpinan transformasional, faktor kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila kompensasi dikelola dengan baik, adil serta layak maka kinerja karyawanpun akan meningkat, oleh karena itu Kepemimpinan transformasional dan kompensasi merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mamik *et.al* (2016) dengan judul “*Correlation of Incentive and Reward to Improve Employee Performance and Job Satisfaction at Operating Paper Mill in East Java Indonesia*” ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara insentif dan *reward* terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan pabrik kertas di Jawa Timur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Njoroge dan Kwasira (2015). penelitian ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara kompensasi dan *reward* terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Mardjuni dan Yusuf (2016) dengan judul “*Effect Of Job Training, Reward Toward Job Ability And Employees Performance (Study In PT. Bank Perkreditan Rakyat Hasamitra In South Sulawesi Province)*” ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan pengaruh pelatihan kerja dan *reward* terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan secara empiris sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan di PT. Bank Perkreditan Rakyat Hasamitra. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *reward* terhadap kinerja karyawan.

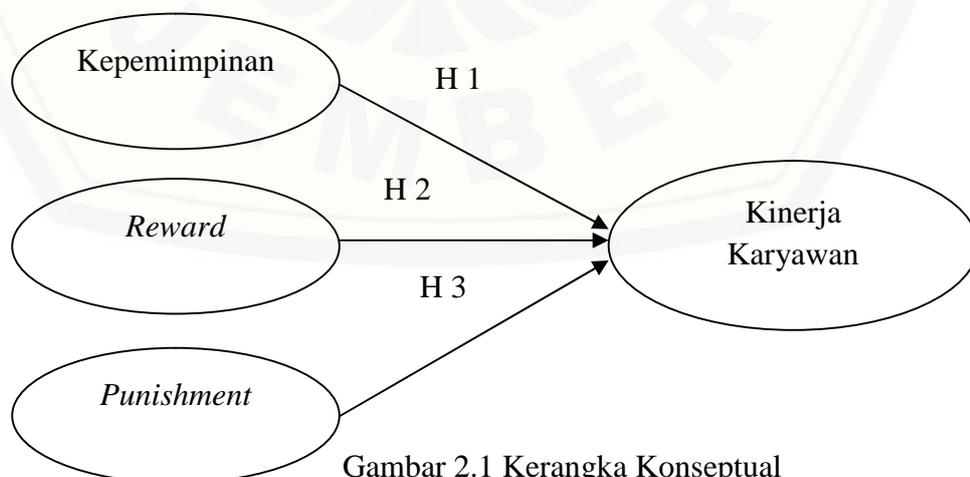
Penelitian yang dilakukan oleh Meyrina (2017) dengan judul “*Pelaksanaan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM*” ini bertujuan sebagai kajian untuk mencapai tujuan keberhasilan reformasi birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *punishment* dibutuhkan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, artinya *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama *et.al* (2015) dengan judul “Pengaruh Imbalan dan Hukuman terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan –Studi Pada Karyawan Departemen Statistik Bank Indonesia Jakarta” ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara imbalan dan hukuman terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang diterapkan di Departemen Statistik Bank Indonesia, Jakarta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hukuman (*punishment*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Febrianti *et.al* (2014) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja -Studi Pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang” ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel *reward* dan *punishment* secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan serta pengaruh *reward*, *punishment* dan motivasi kerja karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual dalam penelitian ini variabel dependen yang dipilih peneliti yaitu kinerja karyawan. Sedangkan variabel independennya yaitu kepemimpinan, *reward*, dan *punishment*. Kerangka konseptual penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014) menjelaskan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Puto (2013) menjelaskan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diambil yaitu:

H1: Terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Hubungan *Reward* Dengan Kinerja Karyawan

Reward sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena *reward* adalah salah satu bentuk penilaian positif terhadap pegawai atas prestasi maupun hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai. Adanya pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai didukung oleh pendapat (Nugroho, 2006: 5) bahwa : "*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai".

Penelitian yang dilakukan oleh Mamik *et.al* (2016) menjelaskan bahwa *reward* mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Sedangkan Mardjuni dan Yusuf (2016) menjelaskan bahwa ada pengaruh antara *reward* terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *reward* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diambil yaitu:

H2: Terdapat pengaruh antara variabel *reward* terhadap kinerja karyawan.

2.4.3 Hubungan *Punishment* Dengan Kinerja Karyawan

Punishment sangat berperan meningkatkan kinerja pegawai, karena apabila *punishment* dijalankan secara baik maka secara otomatis akan mampu menekan tingkat kesalahan dalam bekerja sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan *punishment* bertujuan untuk membuat pegawai takut dalam melakukan kesalahan dan juga membawa pegawai kearah yang positif. Adanya pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai didukung oleh pendapat Mangkunegara (2000:130) bahwa : “*punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama *et.al* (2015) menjelaskan hukuman (*punishment*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Febrianti *et.al* (2014) menjelaskan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diambil yaitu:

H3: Terdapat pengaruh variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini dirancang untuk memecahkan masalah berdasarkan fenomena yang ada di dalam objek penelitian. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, penelitian ini tergolong sebagai *explanatory research* yaitu pengujian berdasarkan pada kajian teoritis dan empiris. Metode penelitian akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dengan melakukan uji hipotesis. Analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. BPR SAA Lumajang dengan fokus penelitian ini pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian (Kuncoro, 2009: 118). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BPR SAA Lumajang yang berjumlah 53 orang.

Teknik yang digunakan penentuan sampel adalah *sampling jenuh* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 53 orang karyawan PT. BPR SAA Lumajang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, hal ini dikarenakan data yang diperoleh nantinya merupakan data berupa angka dari pengisian kuesioner yang telah disebar.

3.3.2 Sumber Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam menganalisis penelitian ini adalah dengan data primer dan data sekunder.

- a. Data primer merupakan data yang diperoleh dengan survei lapangan yang

menggunakan semua metode pengumpulan data original (Kuncoro, 2009: 148). Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan survey, wawancara dan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada seluruh karyawan PT. BPR SAA Lumajang.

- b. Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, literatur dan buku-buku kepustakaan, serta situs di internet yang ada hubungannya dengan penelitian ini untuk dijadikan sebagai landasan teori dalam mencari alternatif pemecahan yang dihadapi dan untuk memperkuat data primer.

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut atau sifat nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1.1.1. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan.
- 1.1.2. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini yaitu;
 1. X_1 : Kepemimpinan
 2. X_2 : *Reward*
 3. X_3 : *Punishment*

3.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

3.5.1 Definisi Operasional

- a. Kepemimpinan (X_1)

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang manajer PT. BPR SAA Lumajang untuk dapat mempengaruhi karyawan, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin. Ada beberapa indikator kepemimpinan yaitu:

1. Bersifat adil, dalam penelitian ini bersifat adil ditunjukkan dengan kemampuan manajer PT. BPR SAA Lumajang tidak membedakan antara karyawan yang satu dengan yang lain dalam memberikan tugas.

2. Memberikan sugesti, dalam penelitian ini memberikan sugesti ditunjukkan dengan manajer PT. BPR SAA Lumajang memberikan dan membagi pengalaman kerjanya pada karyawan.
3. Mendukung tujuan, dalam penelitian ini mendukung tujuan ditunjukkan dengan manajer PT. BPR SAA Lumajang mempunyai inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan hasil kerja karyawan.
4. Menciptakan rasa aman, dalam penelitian ini menciptakan rasa aman ditunjukkan dengan manajer PT. BPR SAA Lumajang berusaha untuk mencari alternatif penyelesaian apabila terjadi kondisi ketidak harmonisan diantara para karyawan.
5. Sumber inspirasi, dalam penelitian ini sumber inspirasi ditunjukkan dengan manajer PT. BPR SAA Lumajang mampu memberikan teladan yang baik pada karyawan.
6. Bersikap menghargai, dalam penelitian ini bersikap menghargai ditunjukkan dengan manajer PT. BPR SAA Lumajang memberikan pujian kepada karyawan atas hasil kerja yang baik atas pekerjaan yang dilakukan.

b. *Reward* (X2)

Reward merupakan bentuk penilaian positif berupa ganjaran, hadiah, penghargaan atau hadiah yang diberikan oleh pihak PT. BPR SAA Lumajang kepada karyawannya sebagai bentuk penghargaan agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Ada beberapa indikator *reward* yaitu:

1. Gaji dan Upah, dalam penelitian ini artinya karyawan PT. BPR SAA Lumajang diberikan gaji dan upah sesuai dengan beban pekerjaannya.
2. Tunjangan karyawan, dalam penelitian ini artinya karyawan PT. BPR SAA Lumajang mendapatkan tunjangan sesuai dengan kebutuhan kerja pada perusahaan.
3. Bonus/insentif, dalam penelitian ini artinya karyawan PT. BPR SAA Lumajang mendapatkan bonus atau insentif tambahan diluar gaji yang mereka terima oleh perusahaan.

4. Penghargaan interpersonal, dalam penelitian ini artinya karyawan PT. BPR SAA Lumajang diberikan dukungan dan pujian baik dari atasan serta rekan sehingga karyawan senang merasa dihargai.
5. Promosi, dalam penelitian ini artinya karyawan PT. BPR SAA Lumajang mendapatkan kesempatan untuk berkembang (promosi) apabila berprestasi atas kinerjanya.

c. *Punishment* (X3)

Punishment merupakan bentuk penilaian negatif yang diberikan oleh pihak PT. BPR SAA Lumajang kepada karyawannya yang melakukan kesalahan dan pelanggaran dengan tujuan untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku yang positif. Ada beberapa indikator *reward* yaitu:

1. Hukuman Ringan, dalam penelitian ini artinya karyawan PT. BPR SAA Lumajang yang melakukan kesalahan dan pelanggaran diberikan teguran lisan oleh perusahaan.
2. Hukuman Sedang, dalam penelitian ini artinya karyawan PT. BPR SAA Lumajang yang melakukan kesalahan dan pelanggaran sedang mendapat penundaan kenaikan gaji atas kesalahan yang dilakukannya.
3. Hukuman Berat, dalam penelitian ini artinya karyawan PT. BPR SAA Lumajang yang melakukan kesalahan dan pelanggaran secara berat diberikan penurunan jabatan atas kesalahan yang dilakukannya.

d. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai PT. BPR SAA Lumajang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Ada beberapa indikator kinerja yaitu:

1. Kuantitas, dalam penelitian ini ditunjukkan dengan mengukur jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh PT. BPR SAA Lumajang.
2. Kualitas, dalam penelitian ini ditunjukkan dalam bentuk layanan yang diberikan oleh PT. BPR SAA Lumajang kepada nasabah.

3. Ketepatan, dalam penelitian ini ketepatan menjelaskan apakah pekerjaan dilakukan secara tepat sesuai target PT. BPR SAA Lumajang.
4. Kehadiran, dalam penelitian ini kehadiran ditunjukkan dengan karyawan datang bekerja tepat waktu sesuai yang ditetapkan oleh PT. BPR SAA Lumajang.
5. Kemampuan Bekerjasama, dalam penelitian ini kemampuan bekerja sama menjelaskan apakah karyawan dapat bekerja dengan semua rekan kerja di PT. BPR SAA Lumajang.

3.5.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likerts*. Menurut Suliyanto (2009: 83) Skala *Likerts* adalah skala yang digunakan untuk mengukur tanggapan atau respon seseorang tentang obyek dari mulai sangat negatif hingga sangat positif dengan lima alternatif jawaban yang diberi skor sebagai berikut:

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011: 52). Dalam penelitian ini, pengujian menggunakan alat uji *korelasi product momen*. Dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

x = Skor Item

n = Jumlah Responden

y = Skor Total

r_{xy} = Koefisien Korelasi

Dasar pengambilan keputusan adalah:

1. Jika nilai r hitung > r tabel dan signifikansi < 5%, maka data tersebut valid.
2. Jika nilai r hitung < r tabel dan signifikansi > 5%, maka data tersebut tidak valid. Untuk memperbaiki data yang tidak valid bisa dilakukan dengan cara mengeluarkan item pernyataan tersebut dari kuesioner atau digantikan dengan pernyataan lain, kemudian dilakukan pengumpulan data lanjutan.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011: 47). Dalam penelitian ini Reliabilitas Instrumen diukur dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Pada penelitian ini menggunakan batasan tingkat kehandalan koefisien korelasi > 0,6. Dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

r = Reabilitas Instrument

σ₁² = Varians total

K = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_b² = Jumlah varians butir

3.6.2 Uji Normalitas Data

Menurut Nugroho (2005: 18), Uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji non parametrik *Kolmogrov-Smirnov* dengan tingkat signifikansi () 5% adapun kriterianya sebagai berikut:

- a. Jika $0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika $0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah analisa yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis regresi linier berganda untuk menguji kebenaran hipotesis, yaitu kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam persamaan regresinya dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Keterangan :

Y	= Kinerja
a	= Konstanta
b_1, b_2, b_3	= Koefisien regresi
X_1	= Kepemimpinan
X_2	= <i>Reward</i>
X_3	= <i>Punishment</i>
e_i	= <i>error term</i>

3.6.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel bebas terdapat korelasi dengan variabel bebas lainnya atau suatu variabel bebas merupakan fungsi linear dari variabel bebas lainnya. Dikatakan bebas multikol apabila nilai *Variance Inflating Factor (VIF)* disekitar angka 1 atau koefisien korelasi antar variabel bebas di bawah 0,5 (Santoso, 2001).

Cara mengatasi Multikolinieritas (Sunyoto, 2011: 79) :

1. Menghilangkan salah satu atau lebih variabel bebas yang mempunyai koefisien korelasi tinggi atau menyebabkan multikolinieritas.
2. Jika tidak dihilangkan, hanya digunakan untuk membantu memprediksi dan tidak untuk diinterpretasikan.
3. Mengurangi hubungan linier antara variabel bebas dengan menggunakan logaritma natural (Ln).
4. Menggunakan metode lain, misalnya metode regresi *Bayesian* dan metode regresi *ridge*.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual antara satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari satu residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka dikatakan ada homoskedastisitas.

Apabila varian tidak sama, disebut heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan analisis grafik. Kriteria analisis yang digunakan yaitu:

1. Jika ada pola tertentu, titik-titik yang membentuk suatu pola (bergelombang, melebar, menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas,serta titik-titik menyebar dari atas dan bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Cara mengatasi jika terjadi heteroskedastisitas yaitu dengan menggunakan metode *Weight Least Square* (WLS). Adapun langkah-langkah WLS, antara lain sebagai berikut (Gujarati 2006: 96):

1. Mendapatkan nilai *predictor* terlebih dahulu kemudian menghitung nilai bobot untuk melakukan pembobotan terhadap nilai variabel dependen atau variabel independen.
2. Pembobotan dilakukan dengan pengalihan masing-masing variabel nilai bobot.
3. Melakukan uji hteroskedastisitas kembali terhadap hasil pembobotan.

3.6.5 Uji Hipotesis

a. Uji t (parsial)

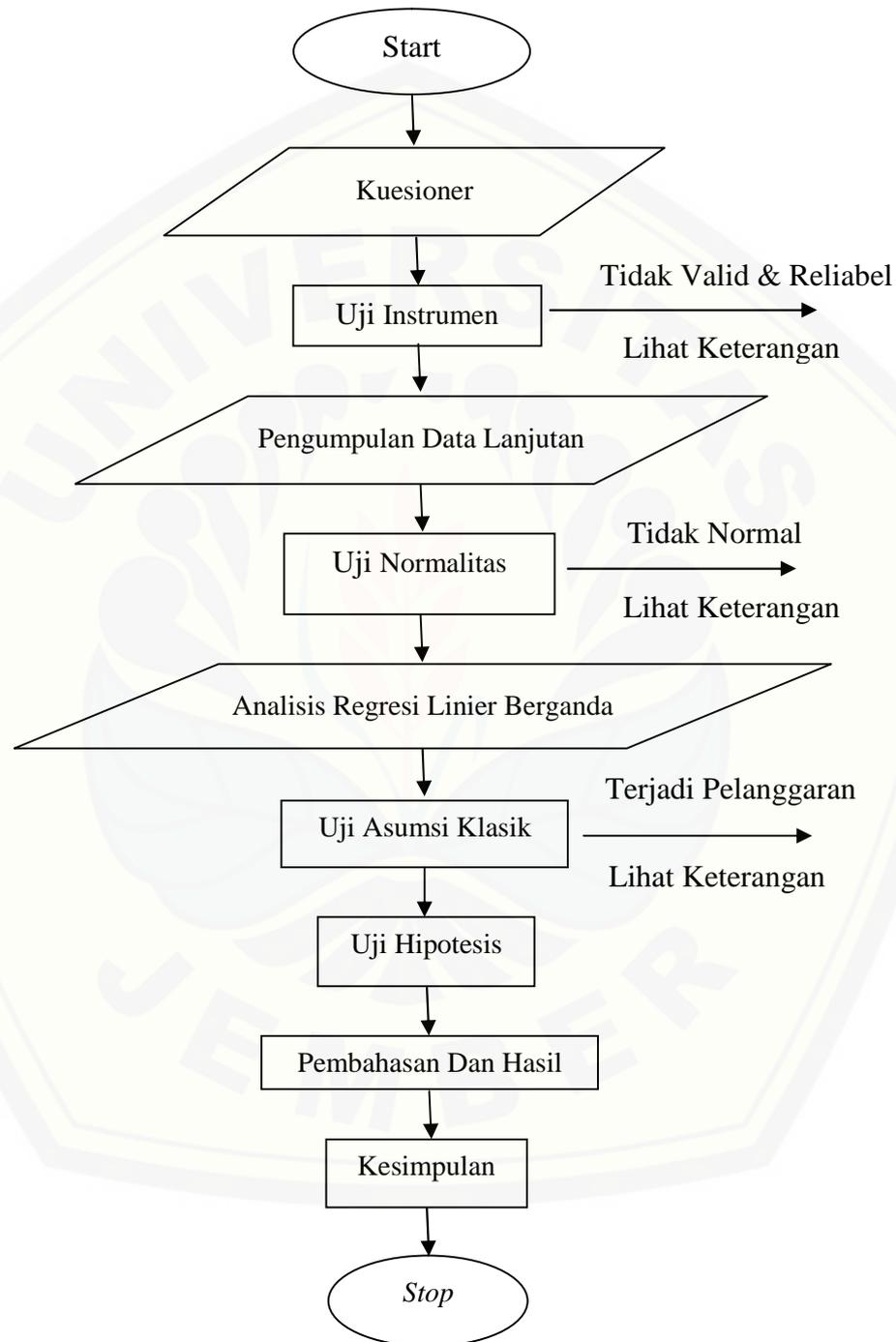
Uji parsial pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2011: 98). Dalam penelitian ini uji signifikansi ini digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yaitu pengaruh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikan (α) = 5% atau 0,05. Apabila tingkat signifikan $< 0,05$ berarti ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, *reward*, dan *punishment*, secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. BPR SAA Lumajang. Apabila Signifikan $> 0,05$ berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. BPR SAA Lumajang.

b. Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali 2014: 21). Nilai koefisien determinasi ini adalah antara 0 atau 1. Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa variabel-variabel belum mampu dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel-variabel dependen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan variasi variabel dependen.

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Start, yaitu penelitian dimulai.
- b. Pengumpulan data (kuesioner), yaitu tahap pengumpulan data primer yang dilakukan dengan menyebar kuesioner pada responden.
- c. Uji instrumen, dalam penelitian ini yaitu ada uji validitas dan uji reliabilitas. Jika data tidak valid dan tidak reliabel maka dilakukan perbaikan terhadap kuesioner dan pengumpulan data ulang.
- d. Pengumpulan Data Lanjutan, jika data sudah dikatakan valid dan reliabel, maka dilakukan pengumpulan data lanjutan untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan dalam penelitian dengan menyebarkan kuesioner ke seluruh karyawan PT. BPR SAA Lumajang.
- e. Uji normalitas data adalah tahap dimana akan dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui sampel yang diambil berdistribusi normal atau tidak. Jika data normal akan dilanjutkan ke analisis regresi linier berganda. Apabila data tidak berdistribusi normal akan dilakukan penghapusan *outliers*. *Outliers* adalah data yang memiliki skor ekstrem, baik ekstrem tinggi maupun rendah. Dapat juga menggunakan cara transformasi data untuk memperbaiki data yang tidak berdistribusi normal.
- f. Analisis regresi linier Berganda yaitu tahapan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terkait.
- g. Uji asumsi klasik merupakan langkah untuk mengetahui pelanggaran dalam model regresi yaitu, normalitas model, multikolinieritas, heterokedastisitas. Jika tidak ada pelanggaran akan dilanjutkan pada uji hipotesis. Apabila terjadi multikolinieritas maka akan dilakukan perbaikan dengan cara:
 1. Menghilalkan salah satu atau lebih variabel bebas yang mempunyai koefisien korelasi tinggi atau menyebabkan multikolinieritas.

2. Jika tidak dihilangkan, hanya digunakan untuk membantu memprediksi dan tidak untuk diinterpretasikan.
3. Mengurangi hubungan linier antara variabel bebas dengan menggunakan logaritma natural (Ln).
4. Menggunakan metode lain, misalnya metode regresi *Bayesian* dan metode regresi *ridge*.

Sedangkan jika terjadi heteroskedastisitas akan dilakukan perbaikan menggunakan metode *Weight Least Square* (WLS).

h. Uji hipotesis

1. Uji t, untuk mengetahui apakah dalam model regresi linier berganda terdapat pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan variabel terkait.
 2. Koefisien determinasi, yaitu untuk menunjukkan seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen.
- i. Pembahasan adalah tahap dimana peneliti melakukan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.
 - j. Kesimpulan, yaitu peneliti menarik kesimpulan dari hasil pembahasan penelitian.
 - k. *Stop*, yaitu menunjukkan bahwa penelitian telah selesai.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan hasil yang menunjukkan angka positif. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja.
2. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan hasil yang menunjukkan angka positif. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik *reward* maka akan meningkatkan kinerja.
3. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan hasil yang menunjukkan angka positif. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik *punishment* maka akan meningkatkan kinerja.

5.2 Saran

1. Bagi PT. BPR SAA Lumajang yang memperhatikan *reward* kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan diharapkan terus melaksanakan pemberian *reward* tersebut dengan memperbaiki beberapa kekurangan antara lain: pelaksanaannya lebih dilaksanakan secara utuh (baik), memeberikan *reward* harus tepat sasaran atas pencapain dan kontribusi karyawan yang berhasil mencapai target perusahaan. sebab hal ini sangat berpengaruh terhadap tumbuhnya spirit atau semangat kerja karyawan sehingga sangat berdampak pada laju perkembangan perusahaan.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan sebaiknya kuisisioner yang disebar dikemas yang menarik agar responden semakin berpartisipasi dalam mengisi kuisisioner penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dubrin, 2005. *Leadhersip (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Jakarta: Prenada Media.
- Febrianti, S., Musadieg, M. A., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Studi Pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. *Jurnal Administrasi Bisnis* 12(1), 1-9.
- Fitri, Massuki S. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, *Reward*, Dan *Punishment* Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat).
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2014. *EKONOMETRIKA: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan IBM SPSS 22*. Semarang: BP UNDIP.
- Gujarati, D. 2006. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga
- Kuncoro, Mudrajat. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. M., Gibson, J. L., & Donnelly, J. H. 2000. *Organizations : Behavior, Structure, Processess*. New York: The McGraw-Hill, Inc.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mansyur, Rois. 2013. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Micro Business Unit Juwana”. *Dinamika Manajemen Vol.3, No.2*: 49-64. Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human Resources Management*. United States: South-Western Cengage Learning.
- Nugroho, Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: ANDI
- Nugroho, Bambang. 2006. *Reward and Punishment*. Bulletin Cipta Karya, Departemen Pekerjaan Umum Edisi No. 6/IV/Juni 2016.
- Purwanto, M. N. 2006. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, M. N. 2007. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, M. N. 1993. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Purnama, V, A 2015. Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya.
- Robbins, Stephen, P. 2006. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Riyadi, S. 2011. Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 13(1), 40-45.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

- Santoso, S. (2000). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Sedarmayanti. 2001 *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar maju
- Sedarmayanti. 2007 *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar maju
- Siagian, Sondang P. 1999. *Administrasi Pembangunan Konsep Dimensi Dan Strateginya*. Jakarta : Bumi aksara.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi aksara.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi aksara.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sudarmanto.2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suliyanto, 2009. *Metode Riset Bisnis*. Edisi Kedua, Yogyakarta: Andi
- Sunyoto, Danang. 2011. *Analisis Regresi Dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: CAPS
- Tangkuman, Kevin 2015. *Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada pt. Pertamina (persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo*.
- Wahjosumidjo. 1991. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka.
- Wursanto, IG. 2002. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Lampiran 1 Kuesioner

Kepada Yth.

Karyawan/i PT.BPR SAA Lumajang

Di Lumajang

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Jember

Nama : Andi Setiawan

NIM : 150810201108

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR SAA Lumajang”, maka dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk berkenan mengisi kuesioner ini. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/Saudari sangat membantu dalam penelitian ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam hasil dari kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Atas partisipasi dan kesediaan saudara/saudari dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Andi Setiawan

NIM.150810201108

LEMBAR KUESIONER

“Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR SAA Lumajang”

i. Identitas Responden

1. Nomer Responden :(Diisi Oleh Peneliti)
2. Nama :(Diisi Oleh Karyawan)
3. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
4. Umur :(Diisi Oleh Karyawan)

ii. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur,sesuai keadaan yang sebenar-benarnya.
2. Berilah tanda () pada salah satu jawaban disetiap pernyataan, sesuai yang dialami dan dirasakan selama bekerja disini.
Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu :
 - a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
 - b. Skor 4 : Setuju (S)
 - c. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
 - d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
 - e. Skor1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

a. Kuesioner Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Pimpinan saya tidak membedakan antara karyawan yang satu dengan yang lain dalam memberikan tugas.					
2	Pimpinan saya memberikan dan membagi pengalaman kerjanya.					
3	Pimpinan saya mempunyai inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan hasil kerja.					
4	Pimpinan saya berusaha untuk mencari					

	alternatif penyelesaian jika di kantor terjadi kondisi ketidak harmonisan diantara para karyawan.					
5	Pimpinan saya memberikan teladan yang baik.					
6	Pimpinan saya memberikan pujian kepada karyawan atas hasil kerja yang baik.					

b. Kuesioner Penghargaan (*Reward*)

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya menerima gaji dan upah sesuai dengan beban pekerjaan.					
2	Saya mendapatkan tunjangan sesuai dengan kebutuhan.					
3	Saya mendapatkan bonus atau intensif tambahan diluar gaji.					
4	Dukungan dan pujian dari atasan serta rekan kerja membuat saya senang dan merasa dihargai.					
5	Saya diberikan kesempatan untuk berkembang (promosi) apabila saya berprestasi.					

c. Kuesioner Sanksi (*Punishment*)

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya diberikan teguran lisan atas kesalahan yang saya lakukan.					
2	Saya diberikan penundaan kenaikan gaji atas kesalahan yang saya lakukan.					
3	Saya diberikan penurunan jabatan atas kesalahan yang saya lakukan.					

d. Kuesioner Kinerja

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.					
2	Saya selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah.					
3	Saya berusaha untuk bekerja secara tepat sesuai target perusahaan.					

4	Saya datang bekerja tepat waktu sesuai yang ditetapkan perusahaan.					
5	Saya dapat bekerja dengan semua rekan kerja di perusahaan.					



Lampiran 2 Rekapitulasi Kuisiner

NO	NAMA	JK	BAGIAN	USIA	VARIABEL X1						VARIABEL X2						VARIABEL X3				VARIABEL Y						
					X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y
1	RIA	P	ACC	30	4	5	4	4	5	4	26	5	4	4	3	3	19	5	5	4	14	4	3	5	4	4	20
2	BAMBANG	L	Kasie. AK PJ	49	5	5	4	5	5	5	29	4	4	4	3	3	18	5	5	5	15	5	5	5	4	4	23
3	M.SANUSI	L	Ka.KAS	55	5	5	4	5	5	5	29	4	4	4	3	3	18	5	5	5	15	5	5	5	4	4	23
4	YUSUF	L	SATPAM	40	4	5	4	4	4	4	25	5	4	4	4	4	21	2	5	3	10	3	5	5	5	4	22
5	A.ROK HIM	L	OB	19	4	5	4	4	5	4	26	4	5	4	3	5	21	4	5	5	14	4	4	5	4	4	21
6	ISA	L	PO	21	4	5	5	4	4	4	26	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
7	ERWIN	L	AO	26	4	5	4	4	4	4	25	5	4	2	4	4	19	4	5	4	13	4	5	4	5	4	22
8	TRIVENA	P	PO	23	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	5	5	24	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
9	NOVITA	P	Kasie. PO	33	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
10	RIDA	P	Kasie. TELLER	32	4	4	4	4	3	4	23	5	4	5	4	4	22	3	5	4	12	4	4	4	5	4	21
11	M.IRFAN	L	PO	42	4	3	4	4	3	4	22	5	4	4	5	3	21	3	5	3	11	3	3	4	4	5	19
12	NURHASAN	L	SATPAM	48	3	4	3	3	4	4	21	5	4	5	4	4	22	3	4	4	11	4	4	4	4	4	20
13	YOHANES	L	SATPAM	37	4	4	4	5	5	5	27	4	5	5	4	5	23	3	5	4	12	4	5	5	4	4	22
14	TEGUH WAHYU	L	SATPAM	38	4	5	5	4	4	4	26	4	5	4	3	5	21	3	4	5	12	5	4	5	5	4	23
15	REISA	P	IC	37	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	4	4	18	5	5	5	15	3	3	4	3	3	16
16	F.SOFYAN	L	IC	38	5	5	4	5	4	5	28	4	5	5	4	5	23	3	4	4	11	4	4	4	4	4	20
17	ANANG KOSIM	L	SDM	35	4	5	5	4	4	5	27	5	5	5	4	3	22	4	5	3	12	5	4	5	5	5	24
18	MEYLANDA	P	TELLER	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	19	5	4	4	13	4	4	4	4	4	20
19	EGA	P	TELLER	20	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	3	4	19	3	4	4	11	4	4	4	4	3	19
20	A.WAHYU	L	TELLER	23	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	3	4	20	5	5	4	14	4	5	5	4	4	22
21	FIRDA	P	TELLER	19	5	5	4	5	4	5	28	5	5	4	5	4	23	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25
22	YANUAR AGUNG	L	TELLER	21	5	5	4	4	4	4	26	5	5	5	4	3	22	4	5	4	13	4	4	3	5	4	20
23	YOGA	L	AO	26	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	5	21	4	4	4	12	5	5	5	5	5	25
24	PUTRA	L	PO	26	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
25	GUNTUR	L	IC	23	5	5	5	5	5	5	30	4	3	3	4	5	19	5	5	5	15	4	3	5	5	5	22
26	LUKAS	L	PO	20	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	2	2	19	4	5	4	13	4	4	4	4	4	20
27	M.AZZAM	L	AK & PJ	24	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	3	3	16	4	4	4	12	4	4	3	3	3	17
28	WINDARIYANTO	L	OPERASIONAL	51	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	5	5	4	14	4	4	4	4	4	20
29	ANDI SETYO	L	ANTAR BANK	29	4	5	4	5	5	5	28	4	4	3	3	4	18	4	4	5	13	4	5	5	5	4	23
30	ENDANG	P	ADM	25	4	4	3	4	3	4	22	5	4	4	2	3	18	3	5	5	13	4	4	4	4	3	19
31	ERWIN ARDI	L	DRIVER	35	4	4	3	4	3	4	22	5	4	4	2	3	18	3	5	5	13	4	4	4	4	3	19
32	TRIYA	P	ADM	30	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20	3	4	4	11	4	4	4	5	4	21
33	WIDI ASMORO	L	ADM	35	3	4	2	3	3	4	19	5	5	5	2	2	19	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19

34	BELLA	P	CS	25	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	19	5	5	5	15	5	5	5	4	4	23
35	DEDE N	L	AO	33	4	4	3	3	3	4	21	4	4	4	4	3	19	4	4	4	12	5	4	3	5	4	21	
36	SULHAN	L	AO	30	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	20	3	5	4	12	4	4	4	4	4	20	
37	JUNDI K	L	AO	37	4	4	4	5	5	4	26	3	3	4	4	4	18	3	4	3	10	3	3	4	4	4	18	
38	M.ATHUR	L	AO	36	4	4	5	5	4	5	27	4	4	3	4	4	19	4	4	3	11	4	4	5	4	4	21	
39	TINTON	L	AO	32	4	4	4	5	5	4	26	3	3	3	4	4	17	3	4	3	10	3	3	4	4	4	18	
40	ANDIR.	L	AO	32	4	4	4	4	4	5	25	3	3	4	4	4	18	4	4	3	11	3	5	4	4	4	20	
41	RIZKI	L	AO	33	5	4	4	4	4	4	25	3	3	4	4	4	18	3	5	4	12	4	3	4	4	4	19	
42	SUGENG	L	PKB	28	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	19	4	5	4	13	4	4	5	4	4	21	
43	AGUS SULK	L	Kasie. AO	55	5	4	4	4	4	4	25	5	4	3	4	3	19	3	4	4	11	4	5	4	5	5	23	
44	EKO WIYONO	L	PKB	56	5	4	4	4	4	4	25	3	3	4	3	4	17	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	
45	TEGUH WIYONO	L	AO	30	4	4	5	5	4	4	26	4	2	3	2	3	14	3	4	3	10	3	3	4	4	4	18	
46	M.FAD ELAN	L	AO	32	4	4	5	4	5	4	26	4	3	3	3	3	16	4	4	3	11	3	4	4	4	3	18	
47	ANTON S.	L	AO	35	4	4	5	4	4	4	25	4	3	3	3	4	17	3	4	3	10	4	3	4	4	3	18	
48	ANDIK	L	AO	30	4	4	5	4	4	4	25	4	3	3	3	3	16	2	4	3	9	3	4	4	4	4	19	
49	KHOIRUL ANWAR	L	AK & PJ	24	4	5	5	4	5	5	28	4	4	3	4	4	19	3	4	4	11	4	4	4	4	4	20	
50	JONTER	L	OB	27	5	5	4	5	5	4	28	4	4	4	4	4	20	2	2	2	6	3	4	3	4	4	18	
51	RENDI ADI	L	AO	31	2	1	2	2	2	1	10	1	2	2	4	4	13	2	1	2	5	2	2	3	2	3	12	
52	SUJUD W	L	AO	33	2	1	1	4	3	1	12	2	2	2	2	3	11	1	2	1	4	1	3	3	3	3	13	
53	BIMAE.	L	AO	36	2	1	3	1	2	3	12	2	2	2	1	3	10	1	1	1	3	2	1	1	1	3	8	



Lampiran 3 Karakteristik Responden

Jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	42	79.2	79.2	79.2
	P	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19.00	2	3.8	3.8	3.8
	20.00	2	3.8	3.8	7.5
	21.00	2	3.8	3.8	11.3
	23.00	4	7.5	7.5	18.9
	24.00	2	3.8	3.8	22.6
	25.00	2	3.8	3.8	26.4
	26.00	3	5.7	5.7	32.1
	27.00	1	1.9	1.9	34.0
	28.00	1	1.9	1.9	35.8
	29.00	1	1.9	1.9	37.7
	30.00	5	9.4	9.4	47.2
	31.00	1	1.9	1.9	49.1
	32.00	4	7.5	7.5	56.6
	33.00	4	7.5	7.5	64.2
	35.00	4	7.5	7.5	71.7
	36.00	2	3.8	3.8	75.5
	37.00	3	5.7	5.7	81.1
	38.00	2	3.8	3.8	84.9
	40.00	1	1.9	1.9	86.8
	42.00	1	1.9	1.9	88.7
	48.00	1	1.9	1.9	90.6
	49.00	1	1.9	1.9	92.5

51.00	1	1.9	1.9	94.3
55.00	2	3.8	3.8	98.1
56.00	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	



Lampiran 4 Karakteristik Responden Menurut Indikator

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.7	5.7	5.7
	3.00	2	3.8	3.8	9.4
	4.00	33	62.3	62.3	71.7
	5.00	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	5.7	5.7	5.7
	3.00	1	1.9	1.9	7.5
	4.00	28	52.8	52.8	60.4
	5.00	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	2	3.8	3.8	5.7
	3.00	7	13.2	13.2	18.9
	4.00	30	56.6	56.6	75.5
	5.00	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	3	5.7	5.7	9.4
	4.00	33	62.3	62.3	71.7
	5.00	15	28.3	28.3	100.0
Total		53	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	7	13.2	13.2	17.0
	4.00	28	52.8	52.8	69.8
	5.00	16	30.2	30.2	100.0
Total		53	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	1	1.9	1.9	5.7
	4.00	36	67.9	67.9	73.6
	5.00	14	26.4	26.4	100.0
Total		53	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	2	3.8	3.8	5.7
	3.00	5	9.4	9.4	15.1
	4.00	28	52.8	52.8	67.9

5.00	17	32.1	32.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	7.5	7.5	7.5
	3.00	11	20.8	20.8	28.3
	4.00	26	49.1	49.1	77.4
	5.00	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	12	22.6	22.6	30.2
	4.00	27	50.9	50.9	79.2
	5.00	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	6	11.3	11.3	13.2
	3.00	15	28.3	28.3	41.5
	4.00	26	49.1	49.1	90.6
	5.00	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	17	32.1	32.1	35.8
	4.00	25	47.2	47.2	83.0
	5.00	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	4	7.5	7.5	11.3
	3.00	18	34.0	34.0	45.3
	4.00	17	32.1	32.1	77.4
	5.00	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	2	3.8	3.8	7.5
	4.00	23	43.4	43.4	50.9
	5.00	26	49.1	49.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	2	3.8	3.8	7.5
	3.00	11	20.8	20.8	28.3
	4.00	24	45.3	45.3	73.6
	5.00	14	26.4	26.4	100.0
Total		53	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	2	3.8	3.8	5.7
	3.00	10	18.9	18.9	24.5
	4.00	30	56.6	56.6	81.1
	5.00	10	18.9	18.9	100.0
Total		53	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	10	18.9	18.9	22.6
	4.00	27	50.9	50.9	73.6
	5.00	14	26.4	26.4	100.0
Total		53	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	6	11.3	11.3	13.2

4.00	28	52.8	52.8	66.0
5.00	18	34.0	34.0	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	3	5.7	5.7	9.4
	4.00	33	62.3	62.3	71.7
	5.00	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	11	20.8	20.8	20.8
	4.00	34	64.2	64.2	84.9
	5.00	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 5 Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Y
N		53	53	53	53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	24.6792	19.0943	11.7925	20.0943
	Std. Deviation	4.09396	2.97596	2.65561	3.12720
Most Extreme Differences	Absolute	.208	.168	.194	.157
	Positive	.109	.116	.114	.097
	Negative	-.208	-.168	-.194	-.157
Test Statistic		.208	.168	.194	.157
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^c	.178 ^c	.130 ^c	.182 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 6 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
X1.1 Pearson Correlation	1	.788**	.594**	.691**	.592**	.702**	.858**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X1.2 Pearson Correlation	.788**	1	.631**	.628**	.687**	.789**	.900**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X1.3 Pearson Correlation	.594**	.631**	1	.514**	.598**	.672**	.795**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X1.4 Pearson Correlation	.691**	.628**	.514**	1	.737**	.614**	.817**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X1.5 Pearson Correlation	.592**	.687**	.598**	.737**	1	.618**	.831**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X1.6 Pearson Correlation	.702**	.789**	.672**	.614**	.618**	1	.869**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	53	53	53	53	53	53	53
X1 Pearson Correlation	.858**	.900**	.795**	.817**	.831**	.869**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	53	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.696**	.549**	.185	-.111	.672**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.186	.427	.000
N	53	53	53	53	53	53
X2.2 Pearson Correlation	.696**	1	.763**	.346*	.215	.866**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.011	.122	.000

	N	53	53	53	53	53	53
X2.3	Pearson Correlation	.549**	.763**	1	.299*	.145	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.030	.300	.000
	N	53	53	53	53	53	53
X2.4	Pearson Correlation	.185	.346*	.299*	1	.539**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.186	.011	.030		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
X2.5	Pearson Correlation	-.111	.215	.145	.539**	1	.493**
	Sig. (2-tailed)	.427	.122	.300	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53
X2	Pearson Correlation	.672**	.866**	.791**	.678**	.493**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.640**	.703**	.882**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53
X3.2	Pearson Correlation	.640**	1	.743**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53
X3.3	Pearson Correlation	.703**	.743**	1	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53
X3	Pearson Correlation	.882**	.884**	.912**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.626**	.599**	.635**	.484**	.832**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y.2	Pearson Correlation	.626**	1	.621**	.664**	.415**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.002	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y.3	Pearson Correlation	.599**	.621**	1	.611**	.514**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y.4	Pearson Correlation	.635**	.664**	.611**	1	.647**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y.5	Pearson Correlation	.484**	.415**	.514**	.647**	1	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y	Pearson Correlation	.832**	.832**	.823**	.868**	.718**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Uji Reliabilitas

X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	7

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	6

X3

Reliability Statistics

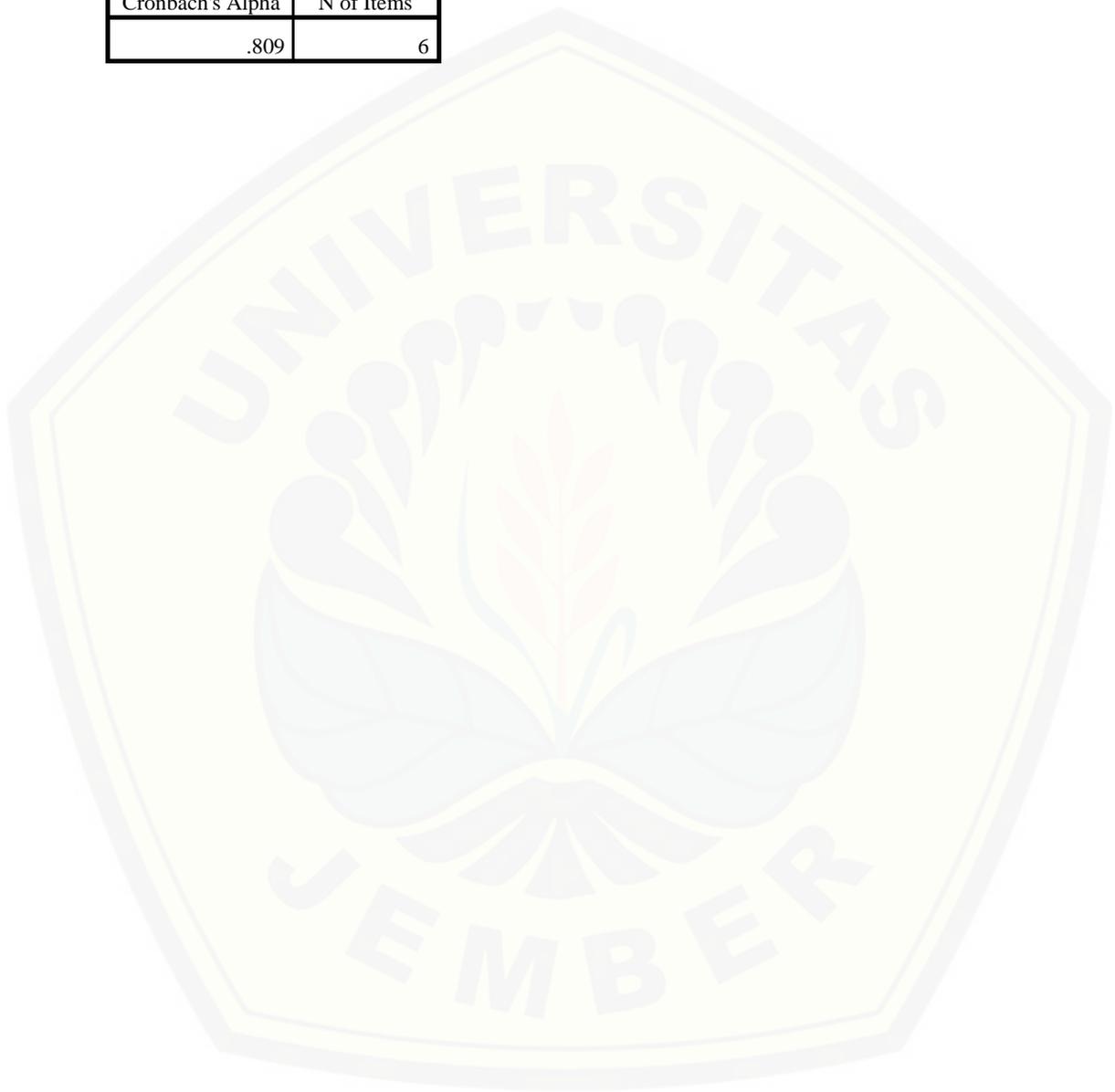
Cronbach's Alpha	N of Items

.860	4
------	---

Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6



Lampiran 7 Analisis Regresi Linier Berganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 ^a	.725	.708	1.68860

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	368.811	3	122.937	43.115	.000 ^b
	Residual	139.718	49	2.851		
	Total	508.528	52			

a. Dependent Variable: Y

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.781	1.636		1.700	.095
	X1	.225	.084	.294	2.679	.010
	X2	.399	.110	.380	3.644	.001
	X3	.352	.127	.299	2.759	.008

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 8 Uji Asumsi Klasik

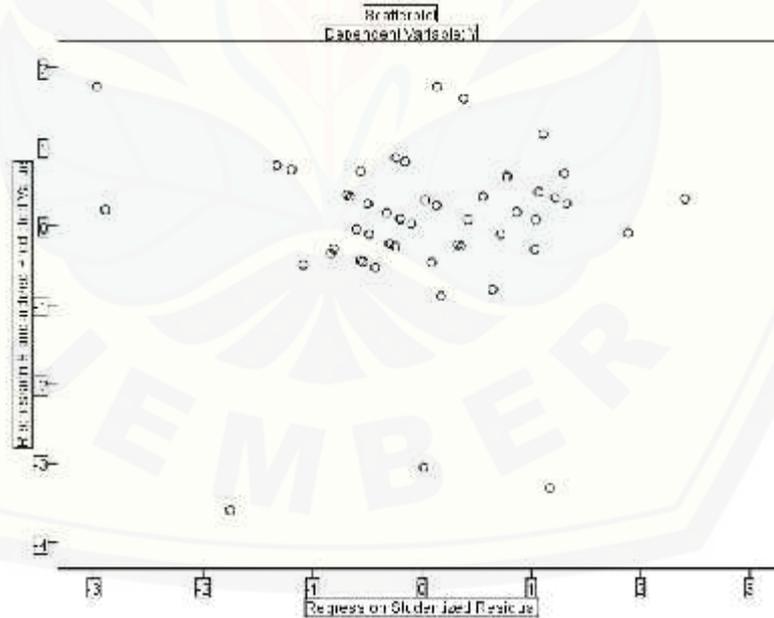
a. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.781	1.636		1.700	.095		
	X1	.225	.084	.294	2.679	.010	.466	2.147
	X2	.399	.110	.380	3.644	.001	.515	1.940
	X3	.352	.127	.299	2.759	.008	.479	2.088

a. Dependent Variable: Y

b. Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 9 Uji Hipotesis

a. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.781	1.636		1.700	.095
	X1	.225	.084	.294	2.679	.010
	X2	.399	.110	.380	3.644	.001
	X3	.352	.127	.299	2.759	.008

a. Dependent Variable: Y

b. Uji Koefisienan Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 ^a	.725	.708	1.68860

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

Lampiran 10 R tabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

Lampiran 11 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Muizu (2014)	Variabel bebas : Kepemimpinan Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan
2	Cahyono (2012)	Variabel bebas : Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan
3	Putra (2013)	Variabel bebas : Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Mondiani (2012)	Variabel bebas : Kepemimpinan Transformasional Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

5	Mamik <i>et.al</i> (2016)	Variabel bebas : Insentif, <i>Reward</i> Variabel Terikat : Kepuasan dan Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>reward</i> mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan
6	Njoroge dan Kwasira (2015).	Variabel bebas : Kompensasi, <i>Reward</i> Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	penelitian ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara kompensasi dan <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan
7	Mardjuni dan Yusuf (2016)	Variabel bebas : Pelatihan Kerja, <i>Reward</i> Variabel Terikat : Kemampuan & Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan
8	Meyrina (2017)	Variabel bebas : <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	penelitian ini menunjukkan bahwa <i>punishment</i> dibutuhkan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, artinya <i>punishment</i> berpengaruh positif

				terhadap kinerja karyawan
9	Pratama <i>et.al</i> (2015)	Variabel bebas : Imbalan (<i>Reward</i>), <i>Punishment</i> Variabel Terikat : Kepuasan dan Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	penelitian ini menunjukkan bahwa hukuman (<i>punishment</i>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Febrianti <i>et.al</i> (2014)	Variabel bebas : <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> Variabel Terikat : Motivasi Kerja & Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	penelitian ini menunjukkan bahwa <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : Muizu (2014), Cahyono (2012), Putra (2013), Mondiani (2012), Mamik *et.al* (2016), Njoroge dan Kwasira (2015), Mardjuni dan Yusuf (2016), Meyrina (2017), Pratama *et.al* (2015), Febrianti *et.al* (2014).

Lampiran 12 *Lay Out* PT. BPR SAA Lumajang



Tampilan depan kantor PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang



Ruang Teller / Kasir

Ruang *Meeting*

