



## **Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang**

Oleh

**Yunita Ainun Savitri \*)**

**Abd. Kodir Djaelani \*\*)**

**M. Khoirul Abs \*\*\*)**

Email : [yunitainun@gmail.com](mailto:yunitainun@gmail.com)

**Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang**

### ***ABSTRACT***

*The purpose of this study was to determine the effect of the leadership on employee performance, the effect of reward on employee performance, and the effect of punishment on employee performance. This research is a type of explanatory research. The subject of the study was conducted on employees of the Malang Municipal Water Supply Company, with a total of 77 employees. Data collection method is done by using a questionnaire. The analytical method used is the instrument test, normality test, classic assumption test, multiple linear regression analysis, and hypothesis testing. The result showed that leadership has an effect on employee performance, reward has an effect on employee performance, and punishment has an effect on employee performance.*

***Keywords : Leadership, Reward, and Punishment.***

### **Pendahuluan**

#### **Latar Belakang**

Tiap perusahaan membutuhkan sumber daya demi mencapai tujuannya. Sumber daya adalah sumber energi, dan kekuatan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu kegiatan, atau tindakan. Dalam mencapai tujuan, tiap perseroan membutuhkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang kompeten dapat menunjang keberhasilan perseroan tersebut. Beberapa konflik yang dihadapi oleh perseroan atau organisasi ialah rencana meningkatkan kinerja pegawai sehingga mampu tercipta kejayaan dan keberhasilan organisasi.

Mansyur (2013: 50) mengatakan bahwa perseroan adalah “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. Pengelolaan sumber daya manusia itu sangat penting untuk dikelola karena berhubungan dengan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan atau organisasi. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi dapat menunjang aktivitas kinerja karyawan dengan optimal. Sebagai pengelola sistem suatu perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kinerja yang baik akan mendistribusikan suatu kesuksesan

---

sebuah perusahaan, dan sebaliknya jika sumber daya manusia itu tidak memiliki kemampuan kinerja yang kurang baik akan berdampak negatif terhadap kesuksesan suatu perusahaan.”

Definisi kinerja menurut Edison (2016) yaitu, “hasil proses yang mengacu dan diukur selama rentang waktu sesuai ketetapan yang disepakati sebelumnya. Kinerja menurut Mangkunegara (2011) yaitu, hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang telah dicapai seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Berdasarkan teori kinerja individu, dapat dijelaskan bahwa faktor yang berhubungan dengan sifat seseorang dan keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja dan latar budaya merupakan faktor internal, sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, perilaku rekan kerja, dan sistem upah merupakan faktor eksternal. Usaha PDAM ini meningkat dari tahun ke tahun. PDAM Kota Maran telah terbukti memenangkan 2018 PDAM Top Award dan 2018 BUMD Top BUMD.”

Menurut Hasibuan (2012:13) “manajemen sumber daya manusia (SDM) mempunyai tiga komponen yaitu pengusaha, karyawan dan pemimpin, karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi”. Menurut Hasibuan karyawan adalah “orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu”. karyawan adalah “penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka”.

“Fahmi (2012:58) berpendapat bahwa kepemimpinan ditafsirkan sebagai ilmu, itu benar-benar memeriksa bagaimana membimbing, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk menyelesaikan tugas sesuai pesanan. kepemimpinan seseorang bisa dilihat dari beberapa indikator kemampuan dalam mengambil keputusan, kemampuan untuk memotivasi, kemampuan dalam berkomunikasi, kemampuan mengarahkan bawahan, kemampuan bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang dikerjakan, dan kemampuan mengendalikan emosi.”

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

“Hadiah dan penalti sebagai bagian dari faktor internal adalah faktor penunjang kinerja seorang karyawan itu akan naik atau turun. Penghargaan (*reward*) adalah suatu langkah yang digunakan untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar melakukan kinerja yang baik. Fahmi (2016 : 64) berpendapat bahwa *reward* ialah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas prestasi kerja yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Agar dapat membenahi usaha karyawan, menaati adanya

tata tertib maupun menyampaikan peringatan pada karyawan akan sebuah kesalahan merupakan tujuan suatu hukuman (*punishment*).”

Fahmi (2016 : 68) berpendapat bahwa *punishment* ialah sangsi yang diterima oleh pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan (*reward*) akan tetapi ditemukan beberapa aspek adalah hukuman atau sanksi (*punishment*).”

Dunija (2016) berpendapat Jika hadiah adalah suatu bentuk yang positif, maka hukuman adalah suatu bentuk yang negatif., Jika hukuman diberikan oleh bijak oleh pemimpin sebagai alat perangsang kinerjanya. Kinerja PDAM ini meningkat setiap tahun. Ternyata PDAM Kota Malang dapat memperoleh penghargaan TOP PDAM 2018 dan BUMD TOP 2018. Penghargaan ini dimenangkan oleh PDAM karena berkinerja terbaik.

Perusahaan Daerah Air Minum adalah suatu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memiliki tugas untuk menyalurkan fasilitas kebutuhan air bersih kepada masyarakat di setiap daerah yang bersifat untuk meningkatkan kekayaan. Sebagai patokan untuk menilai kualitas perusahaan ini selalu menyelenggarakan pelayanan publik. Maka dari itu, berpatokan terhadap Peraturan Dewan No. U / 06 Perusahaan Air Minum Kota Malang pada tahun 2010 tentang revisi pertama aturan Presiden Perusahaan Air Minum Kota Malang pada tahun 2007 tentang standar pelayanan publik Perusahaan Air Minum Kota Malang pada tahun 2010. Layanan ini berhubungan pada pemfasilitasan perairan kepada seluruh masyarakat ataupun suatu perindustrian masih belum cukup terpenuhi dengan baik. Sebagian masyarakat masih merasakan bahwa pembagian air bersih yang diberikan oleh PDAM Kota Malang ini masih belum merata dengan baik.

### **Rumusan Masalah**

Pada riset ini terdapat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah berpengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang?
2. Apakah pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Malang?
3. Apakah pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?
4. Apakah pengaruh kepemimpinan, *reward*, *punishment* terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang?

### **Tujuan Penelitian**

1. Menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Malang.
2. Menganalisa pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Malang.
3. Menganalisa pengaruh *punishment* terhadap kinerja kpegawai PDAM Kota Malang.

4. Menganalisa pengaruh kepemimpinan *reward*, *punishment* terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Malang.

### **Manfaat Penelitian**

(a) Bagi instansi. Penelitian diharap bisa untuk hal-hal yang perlu dipertimbangkan ketika membuat keputusan dan menambahkan informasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. (b) Bagi akademis. Penelitian dapat menambahkan informasi dengan memperbanyak pengetahuan perihal pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. (c) Bagi penelitian Selanjutnya. Penelitian diharapkan wawasan ilmiah dan perkembangan dalam manajemen sumber daya manusia, Anda dapat membuat literatur yang digunakan yaitu kepemimpinan, *rewards*, *punishment*, dan kinerja karyawan.

### **Tinjauan Teori Kepemimpinan**

Fahmi (2012:58) berpendapat bahwa “Kepemimpinan didefinisikan sebagai ilmu yang meneliti secara menyeluruh bagaimana membimbing, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melakukan tugas sesuai pesanan. Kartono (2008) berkata , kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator, yakni kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan motivasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, kemampuan bertanggung jawab, dan kemampuan menahan emosi”.

### **Reward**

Fahmi (2016 : 64) berpendapat bahwa *reward* ialah “bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas prestasi kerja yang dilakukan, baik finansial ataupun non finansial. Kadarisman (2012 : 122) berkata *reward* adalah semua bentuk *return* baik finansial atau non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* atau penghargaan mencakup faktor yang disediakan oleh perseroan (organisasi) untuk pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis”.

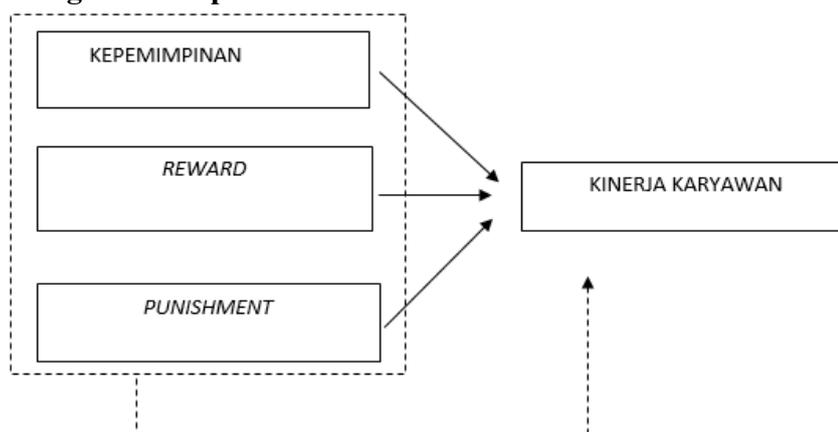
### **Punishment**

Fahmi (2016 : 68) berpendapat bahwa *punishment* ialah “sanksi yang diterima oleh pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. *Punishment* diberikan ketika tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan tingkah laku yang diharapkan. Maka kesimpulannya bahwa indikator dalam menilai *punishment* adalah teguran berupa lisan, teguran berupa tertulis, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan dan PHK terhadap karyawan”.

## Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Edison (2016) yaitu, “hasil dari proses yang mengacu dan diukur selama rentang waktu tertentu sesuai ketetapan yang disepakati sebelumnya. Sedangkan pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2006) yaitu, hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban”.

## Kerangka Konseptual



## Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:84) hipotesis ialah “dugaan sementara terhadap masalah yang akan memeriksa sesuai dengan teori dan memberikan jawabannya. "hipotesis riset ini ialah :

H<sub>1</sub> : kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Malang

H<sub>2</sub> : *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Malang

H<sub>3</sub> : *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Malang

H<sub>4</sub> : kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Malang

## Metode Penelitian

### Jenis Penelitian

Jenis riset ini adalah “asosiatif kausal dan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif ialah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Umar (2005:30) penelitian asosiatif kausal merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Sedangkan pendekatan kuantitatif sendiri digunakan karena data yang akan di gunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel (Kuncoro, 2013:41)”.

### **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Malang. Jl Danau Sentani Raya No. 100 Madyapuro Kota Malang.

### **Populasi**

Menurut Sugiyono (2008:80) populasi ialah “Bidang umum terdiri dari topik atau objek dengan kualitas dan karakteristik tertentu. Topik atau objek ini ditentukan oleh peneliti untuk melakukan penelitian dan menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini populasi PDAM Kota Malang sebanyak 329 orang.”

### **Sampel**

Sampel yaitu “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut” (Sugiyono, 2008:81). Teknik pengambilan sampel pada riset ini dengan purposive sampling yaitu yaitu teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2010).

### **Definisi Konsep Variabel**

#### a. Kinerja Karyawan.

Menurut Mangkunegara (2006 : 67) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas, yang dicapai sesuai dengan tugasnya dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja karyawan adalah :

1. Setia
2. Prestasi Kerja
3. Kedisiplinan
4. Kreatifitas
5. Kerjasama
6. Kecakapan
7. Tanggung Jawab”

#### b. Kepemimpinan.

Fahmi (2012:58) berpendapat bahwa “kepemimpinan diartikan sebagai suatu ilmu yang mengkaji secara menyeluruh tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan yang diperintahkan. Indikator kepemimpinan adalah :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan.
2. Kemampuan Memotivasi.
3. Kemampuan Komunikasi.
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.
5. Tanggung Jawab.
6. Kemampuan Mengendalikan Emosional.”

#### c. Reward

Kadarisman (2012 : 122) berkata *reward* adalah “semua bentuk *return* baik finansial atau non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* atau penghargaan mencakup faktor

yang disediakan oleh perseroan (organisasi) untuk pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis. Indikator *reward* adalah :

1. Gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Penghargaan”

d. *Punishment*

Menurut Fahmi (2016:68) *punishment* adalah “sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Indikator *punishment* adalah :

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi
2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan
3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan
4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan”

### **Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Riset ini menggunakan data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2017:193) yang dimaksud data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung. Sedangkan data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.

### **Metode Analisis Data**

Model analisis regresi linier berganda digunakan dalam penelitian ini. Analisis regresi linier berganda menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen Ghozali (2009: 107).

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### Uji Instrumen

#### Uji Validitas

Variabel	Item	R Hitung	R table	Sig	A	Keputusan
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,647	0,224	0,000	0,05	Valid
	X1.2	0,694	0,224	0,000	0,05	Valid
	X1.3	0,738	0,224	0,000	0,05	Valid
	X1.4	0,775	0,224	0,000	0,05	Valid
	X1.5	0,701	0,224	0,000	0,05	Valid
	X1.6	0,307	0,224	0,007	0,05	Valid
Reward (X2)	X2.1	0,678	0,224	0,000	0,05	Valid
	X2.2	0,855	0,224	0,000	0,05	Valid
	X2.3	0,805	0,224	0,000	0,05	Valid
	X2.4	0,760	0,224	0,000	0,05	Valid
Punishment (X3)	X3.1	0,828	0,224	0,000	0,05	Valid
	X3.2	0,859	0,224	0,000	0,05	Valid
	X3.3	0,793	0,224	0,000	0,05	Valid
	X3.4	0,407	0,224	0,000	0,05	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,786	0,224	0,000	0,05	Valid
	Y.2	0,849	0,224	0,000	0,05	Valid
	Y.3	0,866	0,224	0,000	0,05	Valid
	Y.4	0,841	0,224	0,000	0,05	Valid
	Y.5	0,694	0,224	0,000	0,05	Valid

Diketahui bahwa dari semua variabel penelitian mempunyai nilai r hitung > r tabel dengan taraf signifikansi 5% maka semua variabel dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i>	Keputusan
Kepemimpinan (X1)	0,746	Reliabel
<i>Reward</i> (X2)	0,779	Reliabel
<i>Punishment</i> (X3)	0,714	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,868	Reliabel

Diketahui bahwa Pada semua variabel penelitian mempunyai nilai r hitung > r table dengan taraf signifikansi > 0.6 maka semua variabel dinyatakan valid.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan	Reward	Punishment	Kinerja Karyawan
N		77	77	77	77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	23.8961	16.4675	15.9351	20.4156
	Std. Deviation	2.35408	2.02344	1.90109	2.55132
Most Extreme Differences	Absolute	.145	.124	.150	.149
	Positive	.145	.124	.110	.149
	Negative	-.105	-.123	-.150	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		1.270	1.087	1.316	1.308
Asymp. Sig. (2-tailed)		.079	.188	.063	.065

Berdasarkan hasil pengujian normalitas menggunakan *Kolmogorov Smirnov Test* diketahui bahwa pada variabel Kepemimpinan, *Reward*, *Punishment*, serta kinerja karyawan masing – masing berturut-turut = 0,079; 0,188; 0,063 ; dan 0,065. Nilai *sig* tersebut > 0,05 memiliki arti bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi.

### Uji Multikolinieritas

No	Variabel	VIF	Tolerance	Keputusan
1	Kepemimpinan (X1)	2,728	0,367	Bebas multikolinieritas
2	Reward (X2)	2,346	0,426	Bebas multikolinieritas
3	Punishment (X3)	2,200	0,454	Bebas multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengujian asumsi multikolinieritas dapat diketahui “nilai VIF pada variabel Kepemimpinan 2.728 dengan tolerance 0,3667, variabel *Reward* 2,346 dengan tolerance 0,426, variabel *Punishment* 2,200 dengan tolerance 0,454. Ketiga variabel memiliki nilai VIF <10 serta *tolerance* >0,1 yang menunjukkan bahwa tidak terjadi hubungan kolinieritas antar variabel bebas.”

### Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	Sig	Keputusan
1	Kepemimpinan (X1)	0,126	Bebas heteroskedastisitas
2	Reward (X2)	0,096	Bebas heteroskedastisitas
3	Punishment (X3)	0,793	Bebas heteroskedastisitas

“Dari hasil uji *Glejser* diperoleh nilai sig pada variabel Kepemimpinan, *Reward* (X2), *Punishment* (X3) memiliki nilai sig > 0,05 yang menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

## Analisis Regresi Linier

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	sig	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Konstanta	-2,087			
	Kepemimpinan (X1)	0,230	2,714	0,008	(+) Signifikan
	Reward (X2)	0,571	6,229	0,000	(+) Signifikan
	Punishment (X3)	0,477	5,054	0,000	(+) Signifikan

$$Y = - 2,087 + 0.230 X1 + 0.571 X2 + 0.477 X3 + e$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

$$\text{Konstanta (a)} = 2,087$$

Nilai Konstanta sebesar - 2.087, artinya estimasi nilai kinerja karyawan PDAM Kota Malan.

Koefisien regresi Kepemimpinan sebesar 0.240 (positif), menyatakan apabila variabel kepemimpinan meningkat, maka variabel kinerja karyawan juga meningkat dengan asumsi variabel *reward* dan *punishment* konstan.

Koefisien regresi *Reward* (X2) sebesar 0.561 (positif), menyatakan apabila variabel reward meningkat, maka variabel kinerja karyawan juga meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan dan *punishment* konstan.

Koefisien regresi *Punishment* (X3) sebesar 0.481 (positif) menyatakan apabila variabel *punishment* meningkat, maka variabel kinerja karyawan juga meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan dan *reward* konstan.

## Uji Hipotesis

### Uji t

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.	
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-2.087	1.252		-1.668	.100
	Kepemimpinan	.230	.085	.213	2.714	.008
	Reward	.571	.092	.452	6.229	.000
	Punishment	.477	.094	.356	5.054	.000

Hasil perhitungan uji t pada variabel kepemimpinan, *reward*, *punishment* terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai kurang dari  $<0,05$  yang berarti ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang.

### Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	413.489	3	137.830	123.893	.000 <sup>b</sup>
Residual	81.212	73	1.112		
Total	494.701	76			

Karena nilai F hitung  $123.893 > F$  tabel  $2,7300$  serta nilai sig  $F = 0,000 < 0,05$  sig yang artinya bahwa  $H_1$  diterima sehingga disimpulkan bahwa Kepemimpinan, Reward , serta Punishment secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.914 <sup>a</sup>	.836	.829	1.05475

Hasil nilai R square yang diperoleh berdasarkan output sebesar 0,836. Dengan demikian besarnya kontribusi Kepemimpinan (X1), Reward (X2), serta Punishment (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 83,6% sedangkan sisanya 16,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Jawaban dari analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Jika pemimpin itu kuat, maka karyawan itu berkinerja baik. Penelitian ini konsisten dengan survei Dewi (2017), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Bagaimana *reward* mempengaruhi kinerja karyawan**

Jawaban dari analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa variabel imbalan mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang diberi penghargaan dengan tepat berkinerja baik. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Sholehah et al. (2016), yang menunjukkan bahwa penghargaan mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Dampak *Punishment* terhadap kinerja karyawan**

Jawaban untuk analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa variabel hukuman akan mempengaruhi kinerja karyawan. Jika mereka dihukum dengan benar, karyawan akan berkinerja baik. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurtjahjono et al. (2016), yang menunjukkan bahwa hukuman mempengaruhi kinerja karyawan.

## **Simpulan, Keterbatasan, Dan Saran**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti pada bab IV tentang Pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Malang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang.
2. Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang.
3. *Reward*, berpengaruh secara parsial terhadap terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang.
4. *Punishment* berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini sudah dilakukan dengan baik sesuai dengan prosedur, akan tetapi ada kekurangan dari peneliti terjait penelitian ini yaitu :

1. Penelitian ini lebih banyak menggunakan *google form* yaitu penyebaran kuesioner secara *online* karena peneliti tidak dapat memberikan kuesioner langsung kepada karyawan PDAM Kota Malang karena adanya pembatasan sosial secara fisik selama masa pandemi COVID-19 berlangsung.
2. Keterbatasan pada penelitian ini ialah keterlambatan waktu yang disebabkan oleh adanya dampak COVID-19 dimana perusahaan sempat terkena *lockdown*, sehingga membuat penelitian ini sempat tertunda.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

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

### Daftar Pustaka

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, tahun 2006, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pen. PT Refika Aditama
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda
- Anwar, dan Teuku Duniya, 2016. “Pengaruh Sistem *Reward* dan *Punishment* Terhadap Peningkatan Disiplin Kerja Karyawan PT. Tunggal Perkasa Plantation-3 kecamatan Sampoiniet Kabupaten Aceh Jaya”. *Serambi Akademica*, Vol. IV, No.1, Mei 2016
- Edision, Emron dkk, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta,Bandung.
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Hasibuan, Malayu. 2012. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” . Jakarta: PT Bumi Aksara
- Husein, Umar, 2005, *Riset pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali pers
- Kartono, Kartini, 2008 : *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Mansyur Muslich 2013 *Melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas itu Mudah*. [Jakarta: Bumi Aksara]



Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*, Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.

\*) Yunita Ainun Savitri, Adalah Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis universitas Islam Malang

\*\*\*) Abd. Kodir Djaelani, Adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

\*\*\*\*) M. Khoirul Abs, Adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang