

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, *REWARD* DAN
PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV
KARYA BERSAMA
SURABAYA**

Skripsi



EDI PRASETIYO

1512111026/FEB/MA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

2019

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, *REWARD* DAN
PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV
KARYA BERSAMA SURABAYA**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Ekonomi Manajemen**

Skripsi



Oleh :

EDI PRASETIYO

1512111026/FEB/MA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

2019

SKRIPSI
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV. KARYA BERSAMA
SURABAYA

Yang diajukan

EDI PRASETIYO
1512111026/FEB/MA

Telah disetujui untuk ujian Skripsi oleh

Pembimbing I

Dra. Ec. Asmie Poniwati, MM
NIDN. 0002105701

Tanggal :

Pembimbing II

RM. Bramastyo KN, SH, SE, MM, MKN
NIDN. 0724027702

Tanggal :

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya

Dr.Hj. Siti Rosyafah. Dra.Ec, MM
NIDN. 0703106403

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT*
TERHADAP KINEJA KARYAWAN CV. KARYA BERSAMA
SURABAYA**

Yang diajukan

**EDI PRASETIYO
1512111026/FEB/MA**

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya
Pada Tanggal Juli 2019

Pembimbing I

Tim Penguji
Ketua

Dra. Ec. Asmie Poniwati, MM
NIDN. 001908501

Dra. Ec. HJ. Choliah.MM

Pembimbing II

Sekretaris

RM. Bramastyo KN. SH. SE. MM
NIDN. 0724027702

Drs. Ec. AbduL Fattah. Msi

Anggota

RM. Bramastyo KN. SE. SH. MM. MKN

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya

Dr. Hj.Siti Rosyafah,Dra. Ec.MM
NIDN. 0703106403

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu 'alaikum Wr, Wb.

Alhamdulillah robbil 'alamin, puji syukur atas berkah Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik, skripsi ini berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV. KARYA BERSAMA SURABAYA”**.

Skripsi ini disusun sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen Program Studi Sumber Daya Manusia. Berbagai hambatan dan kendala yang ada tidak menghalangi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini sebagai bagian dari tugas yang harus diselesaikan.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak maka pada kesempatan ini, penulis dengan setulus hati mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Siti Rosyafah. Dra.Ec.,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
2. Yang terhormat ibu Dra. Ec. Asmie Poniwati, MM, selaku dosen pembimbing utama yang dengan sabar dan ikhlas meluangkan waktunya untuk memberikan saran dan arahan guna kelangsungan dan kebenaran karya tulis ini.

3. Yang terhormat bapak RM. Bramastyo KN, SH, SE, MM, MKN, selaku dosen pembimbing kedua saya yang mana telah sabar membimbing dan mengarahkan saya kedalam kebenaran didalam menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Yang terhormat para Bapak dan Ibu dosen serta staff fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada kami selama kurang lebih 4 tahun.
5. Bapak serta Ibu dan segenap keluarga saya yang saya cintai, terima kasih banyak telah memberikan doa dan memberikan *support* kepada saya, sehingga saya bisa dan mampu menempuh pendidikan Sarjana di Universitas Bhayangkara Surabaya ini dengan tepat waktu.
6. Untuk teman sekaligus sahabat terima kasih atas *support* dan bantuannya.
7. Untuk teman seperjuangan terima kasih sudah membantu menyelesaikan skripsi ini.

Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun dalam penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Wassalammualaikum Wr. Wb.

Surabaya, 02 Juli 2019

Edi Prasetyo

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya.

Oleh :

Edi Prasetyo

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting di dalam setiap dari semua organisasi, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dari berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan baik yang bersifat eksternal maupun internal, hal ini sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi maupun pihak manajemen dalam mengelola sumber daya manusia untuk dikelola dengan setepat-tepatnya. Bila mana perusahaan mengelola sumber daya secara efektif dan efisien serta didayagunakan sebaik mungkin akan bermanfaat untuk menunjang gerak kinerja perusahaan dalam masa yang akan datang. Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, reward dan punishment secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Karya Bersama di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah 100 karyawan CV. Karya Bersama di Surabaya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Probability sampling* dengan menggunakan rumus slovin dengan hasil yang didapatkan yaitu 50 responden. Metode penelitian menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan menggunakan uji F, uji t serta uji dominan dengan taraf signifikan 5%. Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, reward dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan dengan hasil regresi linier berganda dalam uji F diperoleh F_{hitung} sebesar 38,195 lebih besar dari F_{tabel} 2,81 sedangkan secara parsial melalui uji t diperoleh t_{hitung} untuk masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 3,026 reward (X_2) sebesar 2,975, dan Punishment (X_3) sebesar 3,696 lebih besar daripada nilai t_{tabel} 1,678, maka variabel bebas yaitu variabel gaya kepemimpinan, reward, dan punishment berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan, sedangkan variabel punishment berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya, dan sebaiknya pimpinan CV. Karya Bersama Surabaya dapat terus mempertahankan bahkan meningkatkan nilai-nilai baik dari segi external dan internal perusahaan sehingga tujuan utama dari organisasi bisa tercapai.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, *Reward*, *Punishment*, Kinerja Karyawan

Effect Of Leadership Style, Reward and Punishment on Employee Performance

CV. Karya Bersama Surabaya

By:

Edi Prasetyo

ABSTRACT

Human resources are the most important element in each of all organizations, the success of an organization in achieving the goals of its various objectives and its ability to face various challenges both external and internal, this is largely determined by the ability of the organization and management in managing human resources to managed as precisely as possible. If the company manages resources effectively and efficiently and is utilized as well as possible, it will be useful to support the company's performance in the future. The purpose of this study is to determine whether leadership, reward and punishment styles simultaneously or partially have a significant effect on the performance of CV Karya Bersama Surabaya. The population in this study was the number of 100 employees of CV. Karya Bersama Surabaya. The sampling technique in this study was Probability sampling by using Slovin formula with the results obtained were 50 respondents. The research method uses multiple linear regression analysis using the F test, t test and the dominant test with a significant level of 5%. The results of the study and the hypothesis showed that leadership, reward and punishment styles simultaneously had a significant effect with the results of multiple linear regression in the F test obtained Fcount of 38.195 greater than Ftable 2.81 while partially through the t test obtained tcount for each variable namely leadership style (X1) of 3,026 reward (X2) of 2,975, and Punishment (X3) of 3,696 is greater than the value of table 1.678, then the independent variables namely leadership style, reward, and punishment variables influence the dependent variable of Employee Performance, while Punishment variables have a dominant influence on CV. Karya Bersama Surabaya, and better leadership of CV. Karya Bersama Surabaya can continue to maintain and even enhance values both in terms of external and internal companies so that the main goals of the organization can be achieved.

Keywords: Leadership Style, Reward, Punishment, Employee Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
<u>DAFTAR ISI</u>	viii
<u>DAFTAR TABEL</u>	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II Tinjauan Pustaka	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Sumber Daya Manusia.....	15
2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	15
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
2.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.3.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
2.4 Gaya Kepemimpinan.....	21

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan.....	21
2.4.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	22
2.4.3 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan.....	23
2.4.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	26
2.4.5 Indikator Pengukuran Gaya Kepemimpinan.....	27
2.5 Reward.....	28
2.5.1 Pengertian Reward.....	28
2.5.2 Jenis–Jenis Reward.....	29
2.5.3 Norma Reward.....	31
2.5.4 Fungsi Dan Tujuan Reward.....	32
2.5.5 Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Reward.....	32
2.5.6 Indikator Reward.....	33
2.6 Punishment.....	34
2.6.1 Pengertian Punishment.....	34
2.6.2. Jenis–Jenis Punishment.....	34
2.6.3 Pelaksanaan Punishment.....	35
2.6.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Punishment.....	36
2.6.5 Indikator Punishment.....	36
2.7 Kinerja Karyawan.....	37
2.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	37
2.7.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.....	38
2.7.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	40
2.7.4 Kriteria-Kriteria Kinerja Karyawan.....	41
2.7.5 Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	42
2.7.6 Komponen Penilaian Kinerja.....	42
2.7.7 Indikator Kinerja Karyawan.....	44
2.8 Hubungan Antar Variabel.....	45
2.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan....	45

2.8.2 Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan.....	46
2.8.3 Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Karyawan.....	46
2.9 Kerangka Konseptual.....	47
2.10 Hipotesis.....	48

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berfikir.....	50
3.2 Definisi Operasional dan Pengukur Variabel.....	52
3.2.1 Definisi Operasional.....	52
3.2.2 Pengukuran Variabel.....	56
3.3 Desain Instrumen Penelitian.....	57
3.4 Teknik Penentuan populasi dan Teknik pengambilan Sampel.....	59
3.4.1 Populasi.....	59
3.4.2 Sampel.....	59
3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	61
3.6 Prosedur Pengambilan / Pengumpulan Data	61
3.6.1 Jenis Data dan Sumber Data.....	61
3.6.2 Metode Pengumpulan Data.....	62
3.7 Pengujian Data.....	64
3.7.1 Uji Validitas.....	64
3.7.2 Uji Realibilitas.....	65
3.8 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis.....	65
3.8.1 Teknik Analisis.....	65
3.8.2 Uji Hipotesis.....	66

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	70
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	70
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	71
4.1.3 Lokasi Perusahaan.....	71

4.1.4 Struktur Organisasi.....	72
4.1.5 Tujuan Perusahaan.....	75
4.2 Data dan Deskripsi Hasil Penelitian.....	76
4.2.1 Karakteristik Responden.....	76
4.2.1.1 Karakteristik responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
4.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	78
4.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	79
4.2.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	79
4.2.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	80
4.2.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	81
4.2.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan.....	82
4.2.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Reward.....	84
4.2.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Punishment.....	85
4.2.2.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	86
4.3 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis.....	88
4.3.1 Uji Validitas.....	88
4.3.2 Uji Reabilitas.....	92
4.3.3 Analisis Regresi Linear Berganda.....	93
4.3.3.1 Uji F.....	97
4.3.3.2 Uji T.....	99
4.3.3.3 Uji Dominan.....	99
4.4. Pembahasan.....	103
4.4.1 Pengaruh Simultan X1,X2,X3 Terhadap Y.....	103
4.4.2 Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	104
4.4.3 Pengaruh Parsial Reward Terhadap Kinerja.....	105
4.4.4 Pengaruh Parsial Punishment Terhadap Kinerja.....	105
4.4.5 Variabel Yang Berpengaruh Dominan Terhadap Kinerja.....	106

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	107
5.2 Saran.....	108
Daftar Pustaka.....	109

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Dahulu Dan Penelitian Sekaang.....	15
Tabel 3.1 Skala Pengukuran Data.....	57
Tabel 3.2 Desain Instrumen Penelitian	58
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	78
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	79
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	80
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan.....	83
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Reward.....	84
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Punishment.....	85
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	87
Tabel 4.10 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....	89
Tabel 4.11 Uji Validitas Reward.....	90
Tabel 4.12 Uji Validitas Punishment.....	91
Tabel 4.13 Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	91
Tabel 4.14 Hasil Uji Reabilitas.....	93
Tabel 4.15 Model Persamaan Regresi.....	94
Tabel 4.16 Koefisien Korelasi Dan Determinasi.....	96
Tabel 4.17 Tabel Interval Koefisien Korelasi.....	96
Tabel 4.18 Uji F	98
Tabel 4.19 Uji T.....	100
Tabel 4.20 Uji Dominan.....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	47
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berfikir.....	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis saat ini telah berkembang sangat pesat dan mengalami metamorfosis yang berkesinambungan. Dalam era globalisasi ini memacu perusahaan melaksanakan kegiatan keorganisasian dengan standar yang tinggi agar perusahaan dan sumber daya manusia lebih maju dan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu hal yang penting yaitu bahwa berbagai bentuk keberhasilan aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu bukan hanya bergantung pada keunggulan teknologi, dana operasional yang tersedia, sarana maupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa saat ini era perdagangan bebas dan MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) sudah dimulai. Iklim kompetisi yang terjadi yang dihadapi oleh perusahaan akan sangat berbeda hal ini memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja lebih efisien, efektif dan produktif. Sumber daya manusia saat ini tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan ketat.

Jadi manusia dapat di pandang sebagai faktor penentu karena di tangan manusialah segala inovasi akan terealisasi dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan.

Setiap organisasi dalam mencapai tujuannya di harapkan mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya yang dimilikinya dan sumber daya yang paling penting adalah sumber daya manusia. Manusia merupakan modal utama yang terkandung dalam setiap organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan terletak pada tangan manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Peran manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sangat mendukung dalam pengembangan organisasi dan meningkatkan efisiensi serta produktifitas kinerja dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting karena dapat menentukan keberhasilan perusahaan, kemampuan manusia merupakan kunci utama untuk menghadapi persaingan dalam era globalisasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan adalah kepemimpinan, bila peran pemimpin baik maka karyawan yang bersangkutan akan mempunyai kinerja yang bagus. Pimpinan yang kurang bisa memperhatikan bawahan bahkan cenderung lebih ptraktis yaitu mengarahkan dan mengawasi karyawan secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan apa yang diinginkannya serta pemimpin lebih memeperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan para karyawannya maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan para karyawan yang mempunyai keinginan untuk berkembang. Kepemimpinan dalam suatu perusahaan dirasa sangat penting karena pemimpin mempunyai peranan yang strategis dalam mencapai tujuan

perusahaan yang biasa tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Dengan kata lain gaya kepemimpinan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya agar mau berbuat seperti yang di harapkan ataupun di arahkan oleh orang lain yang memimpinya (Sutikno, (2014:16).

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di gunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering di terapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

CV. KARYA BERSAMA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *engineering* yang terletak di Jl. Mastrip Warugunung No 6 Karangpilang Surabaya. Di dalam CV. KARYA BERSAMA persoalan mengenai gaya kepemimpinan memberi kesan yang menarik dan sangat penting dalam menghadapi persaingan bisnis di era globalisasi. Dari waktu ke waktu masalah gaya kepemimpinan selalu menjadi topik perhatian di dalam sebuah perusahaan. Hal ini di sebabkan karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan yang di miliki oleh setiap individu. CV. KARYA BERSAMA telah memilih dan menunjuk pemimpin dan jajarannya untuk mengelola perusahaan ini agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Disinilah di tuntutan peran kepemimpinan yang mampu

menciptakan iklim yang baik, solid dan harmonis bagi karyawan guna meningkatkan kualitas produktivitasnya, sehingga membutuhkan gaya seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan mengkoordinasi karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik.

Tetapi pada akhir-akhir ini CV. KARYA BERSAMA sedang mengalami masalah yang berkaitan dengan semangat kerja para karyawan yang mulai menurun. Hal ini harus segera di tangani oleh perusahaan sehingga tidak mengganggu produktifitas perusahaan. Masalah tersebut terjadi karena ada beberapa faktor yang membuat para karyawan merasa kurang nyaman untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan. Salah satu masalahnya adalah terlalu banyak tugas yang di berikan kepada karyawan dimana pemimpin mengharuskan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan di saat tugas yang lain belum selesai. Masalah lainnya adalah kurangnya komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya sehingga pemimpin idak bisa mengetahui masalah-masalah yang sedang di hadapi oleh para karyawan, karyawan juga membutuhkan waktu untuk diskusi bertukar pikiran mengenai hal-hal yang bisa membuat mereka semangat dan nyaman bekerja sehingga dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

Dari kenyataan yang ada, di dalam perusahaan manajemen sumber daya manusia merupakan unsur yang menentukan dalam mencapai tujuan, tanpa adanya manusia maka unsur-unsur manajemen lainnya tidak dapat di dimanfaatkan dan tidak memberikan hasil sebagaimana yang di harapkan. Dengan demikian sumber daya manusia sebagai tenaga kerja perlu mendapatkan perhatian dan

pengelolaan sebagaimana mestinya. Dalam perhatian perusahaan tidak harus langsung memberikan sesuatu berupa uang atau barang melainkan keadilan yang layak, diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah. Selain itu sumber daya manusia perlu adanya penghargaan kerja karyawan agar kepuasan kerja tercapai, oleh sebab itu disini perusahaan perlu memberikan penghargaan kerja sebagai balas jasa untuk karyan berprestasi dan tercapainya manfaat sumber daya manusia secara efisien dan efektif. Untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang efektif, perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal salah satunya adalah memberi *reward* atau penghargaan. Menurut Moorhead & Griffin (2013) *reward* atau penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. Selain sebagai bentuk balas jasa pemberian *reward* juga di perlukan sebagai motivasi atau perangsang agar karyawan terpacu untuk berkinerja lebih baik.

Menurut Handoko (2013:66) Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu binaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Dari sudut pandang organisasi *reward* merupakan sarana yang penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan, menarik karyawan serta sarana mempertemukan kepentingan berbagai kepentingan dalam organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *punishment* atau hukuman. Jika prestasi yang tinggi harus di beri penghargaan (*reward*) yang layak maka apabila melanggar aturan dalam organisasi harus di berikan sanksi atau hukuman (*punishment*) yang setimpal serta adil. Menurut Mangkunegara (2013) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar. Hal tersebut juga di buktikan oleh penelitian yang di lakukan Febrianti et.al (2014) yang menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada CV. KARYA BERSAMA mempunyai peraturan-peraturan perusahaan yang harus di taati seperti kedisiplinan, kehadiran, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Di CV.KARYA BERSAMA dalam menanggapi *punishment*, untuk karyawan yang lalai dan mengabaikan hal-hal tersebut akan di berikan surat peringatan sampai tiga kali, dan jika sudah mendapatkan surat peringatan sampai tiga kali namun masih melakukan kesalahan perusahaan akan melakukan pemutusan hubungan kerja, karena di anggap sudah tidak mampu mentaati peraturan yang telah di buat perusahaan guna meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan di CV. KARYA BERSAMA.

Reward dan *punishment* sangat penting untuk memotivasi kinerja karyawan, karena melalui *reward* dan *punishment* karyawan akan lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang di berikan. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang akan tetapi kedua hal tersebut saling berkaitan, keduanya memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja. *Reward* dan *punishment* dapat mempengaruhi kinerja karyawan, *Reward* di

terapkan karena adanya anggapan bahwa dengan memberikan imbakalan kepada karyawan atas hasil kerjanya, maka karyawan akan bekerja lebih maksimal. Sedangkan *punishment* di terapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Jadi, *reward* dan *punishment* merupakan bentuk reaksi dari pemimpin untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan serta mendorong karyawan agar menjd lebih baik, lebih berkualitas, dan tanggung jawab atas tugas yang di berikan.

Menurut Rivai (2015:12) Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan perusahaan akan semakin mudah di capai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit di capai dan juga hasil yang di terima tidak akan ssuai dengan keinginan perusahaan.

Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat di pisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari perusahaan berupa pengarahan dari seorang pemimpin, motivasi yang di berikan sebagai penyemangat karyawan, tata tertib yang di terapkan, suasana kerja yang nyamandan dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencaaian tujuan yang ingin di capai sangat di perlukan untuk kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan

manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia di dalamnya.

Keadaan di atas yang melatar belakangi penulis untuk mengadakan penelitian yang selanjutnya. Judul yang di angkat dalam penelitian ini adalah “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, *REWARD* dan *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV. KARYA BERSAMA di SURABAYA**”.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dapat di sampaikan dalam penelitian adalah:

1. Apakah variabel gaya kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karywan CV. KARYA BERSAMA di Surabaya?
2. Apakah variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. KARYA BERSAMA di Surabaya?
3. Manakah diantara variabel gaya kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di CV. KARYA BERSAMA di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di uraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. KARYA BERSAMA di Surabaya .
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. KARYA BERSAMA di Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis antara variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di CV. KARYA BERSAMA di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang di harapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan
 - 1) Sebagai masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan di CV. KARYA BERSAMA.
 - 2) Dapat membantu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan di CV. KARYA BERSAMA.
 - 3) Dapat mengetahui sejauh mana pengaruh antara gaya kepemimpinan, *reward*, *punishment* terhadap kinerja karyawan di CV. KARYA BERSAMA.
2. Bagi penulis
 - a. Untuk memenuhi syarat mendapatkan gelar sarjana manajemen pada program studi manajemen.

- b. Sebagai langkah penerapan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah yang berupa teori-teori ke dalam suatu kenyataan lapangan, sehingga teori yang diperoleh dapat digunakan pada kondisi yang sesungguhnya.
 - c. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis berkaitan dengan dampak atau pengaruh antara gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.
 - d. Memberikan masukan bagi pengembangan ilmu jurusan manajemen sumber daya manusia (SDM) khususnya, atau kajian bagi penelitian-penelitian berikutnya mampu menyempurnakan kelemahan dalam penelitian ini.
3. Bagi Lembaga Universitas
- a. Dapat dijadikan referensi bagi penulis lainnya yang melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan

1.5 Sistematika penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penulisan, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang kerangka proses berfikir, definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik penentuan populasi, besar sampel dan pengambilan sampel, lokasi dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data dan pengujian data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas tentang deskripsi objek penelitian, data, deskripsi hasil penelitian, analisis hasil penelitian, dan pengujian hipotesis serta pembahasan, dan bagi penulis dapat menjelaskan dan memberikan solusi terbaik.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran, sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Agar studi ini dapat lebih fokus kepada variabel-variabel beserta indikator yang ada didalamnya maka perlu adanya referensi penelitian sebelumnya sehingga dapat dijadikan perbandingan maupun tolak ukur sekaligus melihat kesamaan dan perbedaan topik yang diteliti beserta obyeknya.

- a. Mewa (2015) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Anugrah Teknik Perkasa Sidoarjo”. Berdasarkan analisa penelitian dapat dihasilkan sebagai berikut: melalui hasil analisis-analisis regresi linear berganda diperoleh F_{hitung} sebesar 37.296 yang nilainya lebih besar dari F_{tabel} 2.81 berarti variabel Gaya Kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kompensasi (X3) secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) di PT. Anugrah Teknik Perkasa Sidoarjo. Kesimpulannya variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel Gaya Kepemimpinan (X1), yang memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,426 dibandingkan dengan variabel bebas yang lainnya variabel yang mempunyai pengaruh paling kecil adalah Kompensasi (X3) dengan nilai koefisien beta terkecil yaitu sebesar 0.203 lebih kecil dibandingkan variabel bebas lainnya gaya kepemimpinan yang mempunyai nilai sebesar kompensasi 0.563 dan motivasi 0,395. Jadi dapat disimpulkan

bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi berpengaruh simultan terhadap kinerja.

- b. Adhitomo Wirawan (2016) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan Pada CV Media Kreasi Bangsa Gresik”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh baik secara simultan maupun parsial antara variabel *reward* dan *punishment* terhadap kinerja dan motivasi karyawan pada CV. Media Kreasi Bangsa Gresik. Penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda, adapun sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling probability dimana sampel ini diambil dengan menggunakan proporsional stratified random yang berjumlah 132 karyawan. Hasil penelitian ini adalah variabel *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja hal ini dilihat dari $T_{hitung} 2,363$ lebih besar dari $T_{tabel} 1,65$ dengan tingkat signifikan $0,020 < 0,05$. Variabel *reward* berpengaruh positif terhadap motivasi hal ini dilihat dari $T_{hitung} 4,289$ lebih besar dari $T_{tabel} 1,65$ dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Variabel *punishment* berpengaruh positif terhadap motivasi hal ini dilihat dari $T_{hitung} 3,587$ lebih besar dari $T_{tabel} 1,65$ dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel *reward* dan *punishment* terhadap motivasi hal ini dilihat dari F_{hitung} lebih besar dari $F_{tabel} 3,07$ dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

- c. Jeliteng Suryokoco (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, *Reward*, *Punishment*, dan *Performance Contract* Terhadap Kepuasan Kerja PT. Multi Indowood Gresik”. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional, *reward*, *punishment*, dan *performance contract* berpengaruh signifikan dan parsial terhadap kepuasankerja PT. Mukti Indowood Gresik. Hasil uji dominan terhadap hasil nilai koefisien beta masing-masing variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) 0,279, *reward* (X2) 0,317, *punishment* (X3) 0,245 dan *performance contract* (X4) 0,196. Maka variabel *reward* (X2) berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja PT. Multi Indowood Gresik.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Peneliti	Mewa (2015)	Adhitomo Wirawan (2016)	Jeliteng Suryokoco (2017)	Peneliti (2019)
Judul	Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> dan <i>Performance Contract</i> Terhadap Kepuasan Kerja	Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan
Persamaan	Gaya kepemimpinan (X1) Kinerja Karyawan (Y)	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kinerja Karyawan (Y1)	<i>reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3)	Gaya Kepemimpinan (X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Kinerja (Y)
Perbedaan	Motivasi (X2) Kompensasi (X3)	Motivasi Karyawan (Y2)	Kepemimpinan Situasional (X1) <i>Performance Contract</i> (X4) Kepuasan Kerja (Y)	
Obyek penelitian	PT. Anugrah Teknik Perkasa Sidoarjo	CV. Media Kreasi Bangsa Gresik	PT. Multi Indowood Gresik	CV. Karya Bersama Surabaya

Sumber : Peneliti (2019)

2.2 Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44), “Sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat di hitung jumlahnya (kuantitatif), dan sumber daya manusia merupakan potensi penggerak dalam organisasi”.

Menurut Sutrisno (2014:3), “sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan,

dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi di dalam mencapai tujuan”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat di simpulkan sumber daya manusia adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan di kembangkan kemampuannya.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya prinsip SDM adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi. Oleh karena itu eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat untuk mencapai kondisi yang lebih baik, maka perlu adanya manajemen terhadap SDM secara memadai sehingga terciptalah SDM yang berkualitas, loyal, dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi (Sulistiyani & Rosidah, 2013:10).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, peksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, penginegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Schuler dalam Edy Sutrisno (2016:6) mengartikan bahwa, “manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya

tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut di gunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Soekidjo Notoatmodjo (2013:16) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat di simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja atau karyawan pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Maka manajemen sumber daya manusia mengatur karyawan sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

2.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Cushway dalam Edy sutrisno (2016:7), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia saling mempengaruhi satu sama lainnya, apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan berpengaruh pada fungsi lainnya. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut di tentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, sepenuhnya dapat di lakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah di tetapkan perusahaan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21) meliputi :

1. Perencanaan.

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian.

Pengorganisasian (*organiztion chart*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan.

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaa, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian.

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

5. Pengadaan.

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan.

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi.

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian.

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan (*maintenanmce*) adalah kegiatan untuk memelihara untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sampai pensiun.

10. Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan fungsi terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini di sebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

2.3.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hali ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen Taufiq (2016:5).

Dalam sumber daya manusia, mengatur dan menetapkan program kepegawaian adalah yang mencakup masalah-masalah berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan.
3. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan pada perkembangan perusahaan pada khususnya.
5. Memonitor dengan cermat undang-undang peburuham dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
6. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
7. Melaksanakan, pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan, baik vertikal maupun horizontal.
9. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnnnya.

2.4 Gaya Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Dath dan Palus dalam Gary Yuki (2015:3) menyatakan bahwa, “kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya”.

Menurut Sutikno (2014:16) kepemimpinan adalah mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.

Veitzal Rivai (2013:3) mengemukakan bahwa, “kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli di atas dapat disimpulkan, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.4.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Miftah dan Toha dalam Riska, (2015:02), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di gunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain dan bawahan.

Menurut Ismail (2013:153), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah di tentukan sebelumnya.

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.

Dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja sama dengan rencana demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.4.3 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Ahmadi (2014:127), menyatakan bahwa adanya sekumpulan ciri-ciri yang dapat dideskripsikan sebagai pemimpin, juga tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang pling baik dalam semua situasi. Meskipun demikian, kita dapat melihat ada beberapa gaya kepemimpinan yang paling umum dikenali dan melihat bagaimana gaya-gaya ini dapat efektif.

Berikut adalah macam-macam gaya kepemimpinan :

a. Kepemimpinan Autokrasi

Yaitu pemimpin yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya, pemimpin autokrasi adalah pemimpin yang wewenang (authority) dari satu sumber (misalnya,karena posisinya), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Pemimpin yang

autokrasi menggunakan otoritasnya sebagai pegangan atau hanya hanya sebagai alat agar segala sesuatunya dapat diselesaikan.

b. Kepemimpinan Militeristis

Yaitu seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang yang memiliki sifat-sifat:

1. Menggunakan sistem perintah untuk menggerakkan bawahannya.
2. Senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.
3. Senang pada formalitas yang berlebihan.
4. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku terhadap bawahannya.
5. Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
6. Menggemari upacara-upacara dalam berbagai keadaan.

c. Kepemimpinan Paternalistik

Yaitu seorang pemimpin yang memiliki persepsi tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya.

Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik yaitu:

1. Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa.
2. Selalu memberikan perlindungan.
3. Keputusan ada di tangan pemimpin.
4. Pemimpin bertindak sebagai kapak.

d. Kepemimpinan Laissez Faire

Ciri-ciri tipe kepemimpinan ini, yaitu memberikan kebebasan kepada bawahan, pemimpin ini tidak mempunyai wibawa, tidak ada koordinasi, dan tidak ada pengawasan yang baik.

e. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis disebut juga dengan kepemimpinan modernis dan partisipatif. Semua anggota diajak berpartisipasi menyumbang pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis yaitu :

1. Bawahan diberi kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas.
2. Bersifat terbuka.
3. Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama.
4. Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi.
5. Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
6. Mengembangkan regenerasi kepemimpinan.
7. Perluasan kaderisasi agar bawahan lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan.
8. Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

f. Kepemimpinan karismatik

Seorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut dikagumi.

Ciri-ciri kepemimpinan karismatik yaitu :

1. Memiliki kewibawaan alamiah.
2. Mempunyai daya tarik yang metafisikal.

3. Tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya.
4. Tidak dilatarbelakangi oleh faktor.

Toha (2014:15) menyebutkan empat gaya kepemimpinan yang efektif meliputi :

1. *Executif* (eksekutif)

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja. Manajer bertindak sebagai motifator yang baik, menetapkan standar kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan antar individu karyawan, dan bersedia menggunakan sistem kerja tim.

2. *Developer* (pengembang)

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada hubungan kerja, dan perhatian minimum pada tugas. Manajer memiliki kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

3. *Benevolent autocrat* (otokrat bijak)

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada tugas, dan perhatian yang minimum pada hubungan kerja. Manajer mengetahui secara tepat apa yang diinginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.

4. *Bureaucrat* (birokrat)

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum, baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Manajer sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan bersedia memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

2.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut H. Joseph reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu :

1. kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Karakteristik bawahan, perilaku bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
3. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi seperti apa gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh pemimpin.
4. Iklim dan kebijakan organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan serta gaya kepemimpinan

2.4.5 Indikator Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diukur dengan indikator pengukuran berdasarkan tugas-tugas kepemimpinan. Menurut Sutrisno (2013:250) tugas-tugas pemimpin cukup banyak, namun yang menjadi tugas paling penting pimpinan ada lima yaitu meliputi :

1. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Sebagai instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.

3. Memimpin rapat

Seorang pemimpin pada tingkat manapun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya, suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

4. Mengambil keputusan

Diantara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang teberat adalah tugas mengambil keputusan, pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin.

2.5 Reward

2.5.1 Pengertian Reward

Penghargaan (*reward*) adalah sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu (Shield, 2016:12; dalam Suak dkk, 2017).

Menurut Moorhead & Griffin (2013) *reward* atau penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. Selain sebagai bentuk balas jasa pemberian *reward* juga diperlukan sebagai motivasi atau perangsang agar karyawan terpacu untuk berkinerja lebih baik.

Menurut Handoko (2013:66) *Reward* adalah bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu binaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan baik waktu, pikiran maupun prestasi. *Reward* juga diberikan guna memotivasi serta menambah semangat para karyawan supaya bisa memberikan yang terbaik untuk perusahaan

2.5.2 Jenis-jenis *Reward*

Menurut Ivancevich (2013:32) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* instrinsik.

a. *Reward* ekstrinsik

Reward ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Dimana *reward* ekstrinsik terdiri dari *reward* finansial dan *reward* non finansial.

Reward finansial terdiri dari:

1. Gaji

Merupakan 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.

2. Tunjangan

Merupakan sesuatu yang diberikan kepada karyawan meliputi dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

3. Bonus / insentif

Merupakan tambahan imbalan diatas atau diluar gaji/upah yang dibagikan organisasi.

Reward non finansial terdiri dari:

1. *Reward* interpersonal

Biasa disebut dengan penghargaan anta pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan *reward* interpersonal, seperti status dan pengakuan.

2. Promosi

Promosi merupakan sebagai bentuk usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

b. *Reward* instrinsik

Reward instrinsik adalah adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, yang terdiri dari:

1. Penyelesaian (*Completion*)

Merupakan kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan suatu hal yang penting bagi sebagian orang.

2. Pencapaian (*achievement*)

Merupakan suatu penghargaan yang muncul dalam diri sendiri yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

3. Otonomi

Suatu keinginan yang timbul pada orang atas pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

2.5.3 Norma *reward*

Menurut Wibowo (2016:310) hubungan antara pekerja dan majikan dapat dikatakan sebagai pertukaran. Pekerja menukarkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan *reward*, secara ideal ada empat norma dalam sifat pertukaran. Setiap sifat mengarah pada sistem distribusi *reward* yang berbeda yaitu:

1. *Profit maximization* (memaksimumkan keuntungan)

Perusahaan yang mencari keuntungan maksimum membayar upah rendah untuk usaha maksimum. Sebaliknya, pekerja yang mencari keuntungan maksimum akan mencari *reward* maksimum.

2. *Equity* (keadilan)

Memberikan penghargaan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keadilan. *Reward* harus dialokasikan secara proporsional sesuai dengan kontribusinya.

3. *Equality* (kesamaan)

Setiap orang harus mendapat *reward* yang sama ketika mereka melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai ketentuan perusahaan.

4. *Need* (kebutuhan)

Reward didistribusikan menurut kebutuhan pekerja tanpa memandang kontribusinya.

2.5.4 Fungsi dan Tujuan *Reward*

Menurut Handoko (2013:82) mengemukakan beberapa fungsi dan tujuan *reward* sebagai berikut:

Fungsi *reward* :

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang mempunyai kemampuan lebih.
3. Bersifat universal.

Tujuan *reward*:

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
3. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilaksanakan sebelum terjadi penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan.

4. Menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan dan intruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan.

2.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan (*reward*) menurut Nawawi (1999:317); dalam Maulidyah (2017), yaitu :

1. Konsistensi internal, ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
2. Kompetisi/persaingan eksternal, membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya, dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain.
3. Kontribusi karyawan, dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
4. Administrasi, merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan, data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

2.5.6 Indikator *Reward*

Menurut Mahmudi (2013:187) dalam pemaparan teori diatas maka dalam pengukuran *reward* dapat menggunakan beberapa indikator sebagai berikut :

1. Gaji dan bonus yang diberikan, berupa kenaikan gaji pokok, tambahan honorarium, insentif jangka pendek, dan insentif jangka panjang.
2. Kesejahteraan yang diberikan, tunjangan, fasilitas kerja dan kesejahteraan rohani.

3. Pengembangan karir yang diberikan, penugasan untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program latihan dan penugasan untuk magang atau studi banding.
4. Penghargaan psikologis dan sosial yang diberikan, promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi yang luas, penempatan lokasi yang baik, pengakuan dan pujian.

2.6 *Punishment*

2.6.1 *Pengertian Punishment*

Menurut Mangkunegara (2013:130) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, pelanggar.

Menurut Echols dan Shadily (2015:456) menyatakan bahwa *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan.

Menurut Ahmadi dan Uhbyati (dalam Yanuar, 2013:16) *punishment* adalah suatu perbuatan dimana kita sengaja, menjatuhkan nestapa kepada orang lain yang mana baik dari segi kejasmanian maupun kerohanian, karena orang tersebut telah melakukan kesalahan atau pelanggaran.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada seorang karyawan secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

2.6.2 Jenis-Jenis *Punishment*

Menurut Rivai dalam Koencoro (2013:4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Hukuman ringan meliputi, teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- b. Hukuman sedang meliputi, penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya sudah direncanakan, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
- c. Hukuman berat meliputi, penurunan pangkat atau demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

2.6.3 Pelaksanaan *Punishment*

Mangkunegara (2013:131) berpendapat bahwa pelaksanaan sanksi atau *punishment* terhadap seorang karyawan yang melakukan pelanggaran yaitu dengan memberikan peringatan , harus segera, konsisten, dan impersonal.

- a. Pemberian peringatan

Pegawai yang melakukan pelanggaran harus diberi surat peringatan, pemberian surat peringatan ini bertujuan agar pegawai tersebut menyadari perbuatannya dan dapat pula sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian pegawai.

- b. Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melakukan pelanggaran harus segera diberikan sanksi oleh organisasi sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Tujuannya adalah agar

pelanggar mengetahui sanksi pelanggar yang berlaku, karena apabila peraturan lalai dalam memberikan sanksi ini maka akan memperlemah kedisiplinan yang ada dapat memberikan peluang bagi pelanggar untuk mengabaikan peraturan yang ada.

c. Pemberian sanksi harus konsisten

Tujuan dari kekonsistenan pemberian sanksi ini adalah agar pegawai menghargai dan menyadari peraturan-peraturan yang ada didalam perusahaan. Inkonsisten pemberian sanksi nantinya akan mengakibatkan perasaan diskriminasi, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

d. Pemberian sanksi harus impersonal

Setiap pelanggaran harus diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan tanpa membedakan setiap pegawai. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa peraturan-peraturan dalam perusahaan berlaku untuk semua pegawai.

2.6.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2013:142) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian punishment kepada karyawan disebabkan karena :

1. Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan.
2. Pulang kerja sebelum jam yang ditentukan tanpa alasan yang jelas.
3. Tidak masuk kerja selama tiga hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.
4. Menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi.

2.6.5 Indikator *Punishment*

Menurut Siagian (2013:23) terdapat beberapa indikator punishment yaitu :

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi. Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam bekerja, karena jika karyawan tersebut terus-menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan punishment.
2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama masih dilakukan. Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.
3. Hukuman dilakukan dengan adanya penjelasan. Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.
4. Hukuman segera diberikan setelah adanya penyimpangan. Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut.

2.7 Kinerja Karyawan

2.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Harsuko (Priansa, 2017:67) menyatakan bahwa “kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran

khusus yang berkaitan dengan peran perseorangan atau dengan melihat kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan”. Selanjutnya menurut Rue dan Byar (Ismail, 2013:375), “kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil ada beberapa hal unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja salah satunya yakni pencapaian tujuan organisasi”.

Menurut Hasibuan (2014:154), “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli mengenai kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang akan dicapai pegawai dalam melakukan pekerjaannya atau tugasnya dalam suatu organisasi.

2.7.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan memiliki banyak tujuan. Menurut Wether dan Davis (Priansa, 2017:62), menyatakan bahwa “penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan berikut :

- a. Peningkatan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan penempatan
- d. Kebutuhan pelatihan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Proses perekrutan pegawai
- g. Ketidaktepatan informasi dan kesalahan desain pekerjaan
- h. Kesempatan pegawai yang sama

i. Tantangan eksternal

j. Umpan balik

Keterangan:

a. Peningkatan kinerja

Memungkinkan pimpinan dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya.

b. Penyesuaian kompensasi

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi, demikian pula sebaliknya.

c. Keputusan penempatan

Menentukan promosi, transfer, dan demosi yang berlaku bagi pegawai yang dapat diperoleh dari hasil penilaian kinerja.

d. Kebutuhan pelatihan

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja agar lebih optimal.

e. Perencanaan pengembangan karir

Memandu perusahaan untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai oleh pegawai.

f. Proses perekrutan pegawai

Penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang digunakan oleh perusahaan.

g. Ketidak akuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan

Membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi manajemen SDM yang berlaku dalam perusahaan.

h. Kesempatan pegawai yang sama

Menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, artinya setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

i. Umpan balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepegawaian ataupun bagi pegawai itu sendiri.

2.7.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (Priansa, 2017:50), adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

b. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usaha merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan

pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerjadengan baik jika hanya sedikit upaya.

c. Lingkungan organisasional

Di lingkungan organisasioanal, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

2.7.4 Kriteria-kriteria kinerja karyawan

Schuler dan Jackson (Priansa, 2017:49), menyebutkan bahwa tiga kriteria yang berhubungan dengan kinerja sebagai berikut :

a. Sifat

Kriteria ini berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis penilaian ini memusatkan pada kerja seseorang, bukan pada yang dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

b. Perilaku

Kriteria ini berdasarkan perilaku terfokus pada cara pekerjaan yang dilaksanakan. Kriteria ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal pegawai.

c. Hasil

Kriteria ini berkenaan dengan hasil yang semakin populer dengan semakin ditekannya produktifitas dan daya saing internasional. Kriteria ini yang

berfokus pada apa yang telah di capai atau dihasilkan, daripada bagaimana sesuatu yang dicapai atau dihasilkan.

2.7.5 Meningkatkan Kinerja Karyawan

Menurut Tyson dan Jackson (Priansa, 2017:52), menyatakan meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana, tetapi penting. Konsep ini didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkatkan dengan cepat dengan cara meninjau keberhasilan dan kegagalan. Empat tahapan rencana kerja untuk meningkatkan kinerja yaitu :

- a. Memulai tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan membiarkan tim mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan.
- b. Dari faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan, pilihlah yang praktis dan buang yang tidak mempunyai nilai.
- c. Kelompok menyetujui cara membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain.
- d. Analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tingkat kelompok, tetapi juga pada tingkat individual.

2.7.6 Komponen Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:204), terdapat komponen penilaian kinerja diantaranya sebagai berikut :

- a. Absensi
- b. Kejujuran
- c. Tanggung jawab

- d. Kemampuan (hasil kerja)
- e. Loyalitas
- f. Kepatuhan
- g. Kerjasama
- h. Kepemimpinan

Keterangan :

- a. Absensi

Merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada masuk kerja sampai pulang kerja.

- b. Kejujuran

Merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya, sama seperti halnya dengan absensi kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus di buat.

- c. Tanggung jawab

Merupakan unsur yang sangat penting terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memenuhi kriteria bertanggung jawab maka nilai kinerjanya akan baik. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak atau kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan akan dinilai kurang baik.

- d. Kemampuan (hasil kerja)

Merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan

kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.

e. **Loyalitas**

Merupakan kesediaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Nilai kesetiaan ini tidak boleh lebih kecil dari standar yang telah ditetapkan, biasanya loyalitas terhadap perusahaan dianggap memiliki nilai utama.

f. **Kepatuhan**

Merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan atau dengan kata lain kepatuhan adalah ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan apa yang sudah diperintahkan.

g. **Kerjasama**

Merupakan saling membantu antara karyawan baik satu bagian maupun bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan.

h. **Kepemimpinan**

Kepemimpinan artinya kemampuan seseorang dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi.

2.7.7 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernadian dan Russel (Ruliana, 2014:157), menyatakan enam kriteria primer yang digunakan untuk mengukur kinerja yakni :

a. **Kualitas (*Quality*)**

Kualitas adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Kuantitas (*Quantity*)

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang dihasilkan.

c. Ketepatan waktu (*Timesliness*)

Adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan yang diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal Impact*)

Adalah tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan..

2.8 Hubungan Antar Variabel

2.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan

(Y)

Menurut Ismail (2013:153), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah di tentukan sebelumnya.

Pengertian diatas sejalan dengan penelitian yang yang dilakukan oleh Mewa (2015) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anugrah Teknik Perkasa Sidoarjo”, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Semakin baik kepemimpinan seseorang maka semakin efektif seseorang tersebut dalam organisasinya.

2.8.2 Pengaruh *Reward* (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Handoko (2013:66) *Reward* adalah bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu binaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Pengertian diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adhitomo Wirawan (2016) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan CV. Media Kreasi Banga yang menyatakan bahwa *reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya *reward* maka akan timbul motivasi dan semangat karyawan, mereka akan merasa dihargai atas usaha dan loyalitas yang mereka berikan terhadap perusahaan, hal inilah yang secara tidak langsung akan menimbulkan dorongan kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2.8.3 Pengaruh *Punishment* (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Mangkunegara (2013:130) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, pelanggar.

Pengertian diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adhitomo Wirawan (2016) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan CV. Media Kreasi Banga yang menyatakan bahwa *punishment*

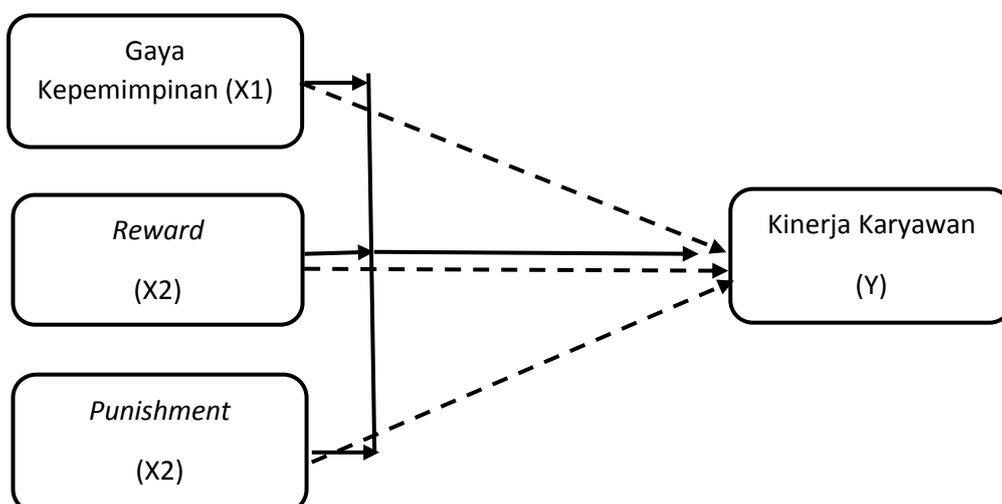
mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika suatu perusahaan memberikan hukuman kepada karyawan yang terbukti melakukan kesalahan harus sesuai dengan kesalahan apa yang telah diperbuatnya, itu akan berdampak pada kinerja karyawan. Hukuman bisa menyebabkan peningkatan kinerja jika dilakukan sesuai dengan kesepakatan namun sebaliknya jika hukuman diberikan terlalu berat atau tidak sesuai dengan kesalahan yang diperbuat akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

2.9 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Dalam penelitian ini untuk memecahkan arahnya dari pemecahan dan penganalisisan masalah yang dihadapi, maka terlebih dahulu perlu dikemukakan gambaran yang berupa kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan:

X : Variabel bebas

Y : Variabel terkait

—→ : Hubungan simultan

-- → : Hubungan parsial

Untuk pengujian hipotesis yang akan diajukan, maka peneliti menemukan variabel-variabel yang hendak diketahui kedudukannya, antara lain:

1. Variabel bebas

Merupakan variabel yang keberadaannya tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment*.

2. Variabel terkait

Variabel yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lain. Yang termasuk variabel terkait dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa faktor yang menjadi acuan untuk meningkatkan kinerja adalah Gaya Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment*.

2.10 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban teoritis dari masalah penelitian yang diteliti dan masih bersifat sementara, sehingga perlu diuji lagi kebenarannya.

Hipotesis yang dapat dikemukakan berdasarkan kerangka pemikiran diatas antara lain :

1. Bahwa variabel gaya kepemimpinan, reward, dan punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. KARYA BERSAMA di Surabaya.
2. Bahwa variabel gaya kepemimpinan, reward dan punishment secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. KARYA BERSAMA di Surabaya.
3. Bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di CV. KARYA BERSAMA di Surabaya.

BAB III

METODE PENELITIAN

2.1 Kerangka Proses Berfikir



Sumber: Peneliti 2019

Gambar 3.1
Kerangka Proses Berfikir

Penjelasan dari gambar :

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penelitian serta tinjauan pustaka maka terlebih dahulu disusun kerangka proses berfikir yang diperoleh dari hasil tinjauan teoritik dan tinjauan empirik. Tinjauan teoritik diperoleh dengan cara mempelajari teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang diajukan dalam studi secara lengkap telah dibahas dalam bab tinjauan pustaka. Tinjauan empirik diperoleh dengan cara mempelajari hasil-hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan masalah penelitian.

Studi yang dilakukan atas teori-teori dan studi empirik diperoleh variabel-variabel dengan segala hubungan dan pengaruhnya, sehingga dengan demikian dapat disusun rumusan masalah dan selanjutnya dapat pula disusun menjadi hipotesis yang merupakan dugaan sementara.

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan uji kuantitatif dengan alat uji statistik yang relevan sehingga hipotesis akan teruji kebenarannya, yang kemudian disajikan bahan banding untuk menemukan fenomena baru dalam pengembangan ilmu pengetahuan karya ilmiah yang disusun dalam skripsi. Dengan demikian diharapkan hasil studi teoritik dan empirik dapat memberikan masukan yang lebih luas dalam perkembangan ilmu pengetahuan.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.2.1 Definisi Operasional

Untuk mempermudah pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian ini, maka akan dijelaskan definisi operasional variabel penelitian. Definisi operasional bertujuan menyatukan pengertian, agar tidak terjadi kesalahpahaman atau perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel-variabel yang dianalisa. Untuk mempermudah maksud dan pengetahuan variabel-variabel yang diajukan maka dapat didefinisikan secara operasional sebagai berikut :

a. Variabel bebas

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Menurut Rivai (2014:42), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.

Gaya kepemimpinan dapat diukur dengan indikator pengukuran berdasarkan tugas-tugas kepemimpinan. Menurut Sutrisno (2013:250) tugas-tugas pemimpin cukup banyak, namun yang menjadi tugas paling penting pimpinan ada lima yaitu meliputi :

1. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Sebagai instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.

3. Memimpin rapat

Seorang pemimpin pada tingkat manapun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya, suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

4. Mengambil keputusan

Diantara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang teberat adalah tugas mengambil keputusan, pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin.

2. *Reward* (X2)

Menurut Handoko (2013:66) Reward adalah bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu binaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Menurut Mahmudi (2013:187) dalam pemaparan teori diatas maka dalam pengukuran reward dapat menggunakan beberapa indikator sebagai berikut :

1. Gaji dan bonus yang diberikan, berupa kenaikan gaji pokok, tambahan honorarium, insentif jangka pendek, dan insentif jangka panjang.

2. Kesejahteraan yang diberikan, tunjangan, fasilitas kerja dan kesejahteraan rohani.
3. Pengembangan karir yang diberikan, penugasan untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program latihan dan penugasan untuk magang atau studi banding.
4. Penghargaan psikologis dan sosial yang diberikan, promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi yang luas, penempatan lokasi yang baik, pengakuan dan pujian.

3. Punishment (X3)

Menurut Mangkunegara (2013:130) punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, pelanggar.

Menurut Siagian (2013:23) terdapat beberapa indikator punishment yaitu :

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.

Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam bekerja, karena jika karyawan tersebut terus-menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan punishment.

2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama masih dilakukan.

Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

3. Hukuman dilakukan dengan adanya penjelasan.

Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

4. Hukuman segera diberikan setelah adanya penyimpangan.

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

b. Variabel Terikat

1. Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Hasibuan (2014:154), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Menurut Bernadian dan Russel (Ruliana, 2014:157), menyatakan enam kriteria primer yang digunakan untuk mengukur kinerja yakni :

1. Kualitas (Quality)

Kualitas adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas (Quantity)

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang dihasilkan.

3. Ketepatan waktu (Timesliness)

Adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan yang diselsaikanpada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Hubungan antar perseorangan (Interpersonal Impact)

Adalah tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

3.2.2 Pengukuran Variabel

Menurut Sugiyono (2016:135), skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam hal ini untuk mengetahui jawaban dari setiap item instrumen maka akan digunakan Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut variabel penelitian, dengan Skala Likert, maka variabel yang akan dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan dan pernyataan. Menurut Sugiyono (2016:136) menyatakan bahwa jawaban setiap item-item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif yang dapat berupa kata-kata antara lain :

Tabel 3.1**Skala Pengukuran Data**

No	Skala	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Cukup setuju	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber : peneliti (2019)

3.3 Desain Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:147), instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun enomena sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian atau bisa juga menunjukkan penjabaran secara teknis dari variabel-variabel yang diamati. Dengan kegiatan penelitian ini dalam kuisisioner terdapat indikator-indikator serta icon-item yang akan digunakan sebagai sarana pengukuran variabel pengumpulan data di lapangan. Desain kuesioner dilihat untuk memudahkan peneliti untuk menjabarkan variabel maupun indikator dalam bentuk item-item yang nantinya akan digunakan sebagai kuesioner. Instrumen yang baik harus memenuhi dua kriteria valid dan reliable. Dalam kuesioner tersebut dapat menggunakan Skala Likert pada lima alternatif jawaban mulai dari skor (1-5). Adapun masing-masing variabel terpilih tersebut beserta indikatornya empiris, untuk lebih jelasnya desain kuesioner sebagai berikut :

Tabel 3.2
Desain Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Instrumen Penelitian
Gaya Kepemimpinan (X1)	a. Sebagai konselor	Pemimpin membantu karyawan mengatasi masalah
	b. Sebagai instruktur	Pemimpin memberikan pengajaran yang baik
	c. Memimpin rapat	Pemimpin dapat memimpin rapat dengan baik
	d. Pengambil keputusan	Pemimpin mengambil keputusan dengan bijak
<i>Reward</i> (X2)	a. Gaji dan bonus	Karyawan mendapatkan gaji yang sesuai
	b. Kesejahteraan	Karyawan memperoleh kesejahteraan dalam perusahaan
	c. Pengembangan karir	Karyawan berprestasi memperoleh pengembangan karir
	d. Penghargaan psikologis dan social	Karyawan memperoleh penghargaan psikologis dan sosial
<i>Punishment</i> (X3)	a. Usaha meminimalisir kesalahan	Karyawan sudah berusaha meminimalisir kesalahan
	b. Adanya hukuman berat	Karyawan mendapat hukuman berat
	c. Hukuman diberikan dengan penjelasan	Karyawan mendapatkan penjelasan sebelum hukuman dijatuhkan
	d. Hukuman diberikan setelah terbukti	Karyawan memperoleh hukuman setelah terbukti
Kinerja Karyawan (y)	a. kualitas	Karyawan mampu mencapai standar kualitas yang ditentukan perusahaan
	b. kuantitas	Karyawan mampu mencapai target produksi yang ditentukan perusahaan
	c. Ketepatan waktu	Karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu
	d. Hubungan antar perseorangan	Karyawan mampu menjaga nama baik rekan kerjanya

Sumber : peneliti 2019

3.4 Teknik Penentuan Populasi, Besar sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2016:119) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan baru maupun karyawan tetap di CV. Karya Bersama Surabaya yang berjumlah 100 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016:120) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi dan harus bersifat representative (mewakili). Teknik sampel menggunakan *simple random sampling* yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

Sample random sampling dilakukan apabila anggota populasi dianggap homogen. *Simple random sampling* dapat dilakukan dengan undian, memilih bilangan dari daftar bilangan secara acak, dsb. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro Yaname dan Slovin apabila populasi sudah diketahui .

Adapun rumus tersebut sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N\alpha^2}$$

Dimana : n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

α : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) margin of error yaitu persen kelonggran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir, misal 2%, 5% atau 10%.

Untuk sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan tingkat presentase sebesar 10% sehingga dengan menggunakan rumus didapatkan sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N\alpha^2}$$

$$n = \frac{100}{1+100(0,1)^2}$$

$$n = \frac{100}{2}$$

$$n = 50$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka yang dipilih dari 100 populasi yang ada didalam penelitian ini adalah 50 responden. Jumlah ini adalah jumlah responden dari karyawan yang nantinya akan ditentukan oleh CV. Karya Bersama Surabaya.

Teknik *sampling* merupakan teknik pengambilan sampel, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *probabiliy sampling*. Menurut Sugiyono (2016:81) *probability sampling* adalah suatu teknik *sampling* melalui pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak

tanpa memperhatikan strata yang ada didalam populasi tersebut. Dengan menggunakan *sample andom sampling*, maka calon responden adalah seluruh karyawan yang nantinya akan ditentukan oleh CV. Karya Bersama Surabaya tanpa memperhatikan kualitasnya.

3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kota Surabaya yaitu pada CV. Karya Bersama Surabaya. Perusahaan ini terletak di Jl. Mastrip Warugunung No 6 Karangpilang Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari 2019 sampai dengan data yang diperlukan sudah lengkap untuk pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

3.6 Prosedur Pengambilan/Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang dilakukan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan. Data penelitian ini berupa hasil kuesioner yang didapat dari karyawan CV. Karya Bersama Surabaya, hasil perhitungan dengan rumus.

a. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran alat pengambilan data langsung pada subyek sebagai sumber informasi yang dicari.

b. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari teknik pengambilan data yang dapat mendukung data primer. Data sekunder ini bersumber dari buku besar maupun dari literature lain yang dapat menunjang penulisan.

3.6.2 Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian yaitu, kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data, kualitas instrumen penelitian, berkenaan dengan validitas dan reabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketetapan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu instrumen yang telah teruji validitas dan reliable, apabila instrumen tersebut tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya.

Adapun teknik pengumpulan data yang sangat menunjang terselenggaranyapenelitian dengan digunakan cara-cara pengumpulan data adalah

a. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas oleh orang , tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu banyak (Sugiyono,2016:196).

b. Kuesioner (angket)

Menurut Sugiyono (2016:193), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden terlalu besar dan tersebar di wilayah yang luas. Dalam penelitian ini kuesionernya menggunakan Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur pendapat seseorang tentang variabel yang diteliti pada penelitian ini. Jawaban setiap pertanyaan yang diberikan ini memiliki nilai atau skor untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel yang diteliti terhadap pendapat responden. Apakah mengarah ke respon positif (kesetujuan) atau negatif (ketidaksetujuan).

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2016:326), dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dalam sebuah dokumentasi data ini bisa berbentuk tulisan, gambar, atau sekumpulan lampiran yang memiliki isi tentang objek yang akan diteliti. Metode dokumentasi ini digunakan untuk mengambil data yang berhubungan dengan rumusan masalah dari penelitian ini. Data-data yang didapat akan diolah dan dijadikan bahan pendukung dan pembuatan kesimpulan dari penelitian ini.

3.7 Pengujian Data

3.7.1 Uji Validitas

Sebagai yang sudah kita ketahui validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang diukur. Menurut Ghazali (2018:51), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} dengan *degree of freedom* ($df = n-2$) dengan *alpha* 0,05 jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, tetapi jika r_{hitung} lebih kecil daripada r_{tabel} maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid (Gozali, 2018:52).

3.7.2 Uji Reliabilitas

Setelah menentukan validitas instrumen penelitian tahap selanjutnya adalah mengukur reliabilitas data dari instrumen penelitian. Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas ini digunakan untuk menguji konsistensi data dalam jangka waktu tertentu, yaitu untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang digunakan dapat dipercaya atau diandalkan. Variabel-variabel tersebut dikatakan *Cronbach's Alpha* nya memiliki nilai sebesar 0,60 yang berarti bahwa instrumen tersebut dapat digunakan sebagai pengumpul data yang handal yaitu hasil

pengukuran relatif koefisien jika dilakukan pengukuran pengukuran ulang. Uji reabilitas ini bertujuan untuk melihat konsistensi (Gozali 2018:45-46).

3.8 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.8.1 Teknik Analisis

Menurut Sugiyono (2016:125) teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

a. Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah cara menganalisis data yang berbentuk angka yang dibandingkan antara yang satu dengan yang lain. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji statistik regresi linear berganda. Untuk menguji kebenaran dan hipotesis yang diajukan maka diuji dengan regresi linear berganda (Sugiyono, 2016:178), yaitu sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

keterangan :

Y = Kinerja karyawan

α = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi

X_1 = Gaya kepemimpinan

X_2 = *Reward*

$X_3 = Punishment$

3.8.2 Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis (uji f)

Untuk melihat pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat digunakan variabel terikat digunakan uji F.

Langkah-langkah pengujian :

1. Menentukan hipotesis

a. $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, secara simultan tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), *Reward* (X_2), *Punishment* (X_3), terhadap Kinerja karyawan (Y).

b. $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, secara simultan ada pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), *Reward* (X_2), *Punishment* (X_3), terhadap Kinerja (Y).

2. Membuat batasan nilai

Tingkat yang digunakan dalam penelitian adalah $\alpha = 0,05$ / dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan $df = (k-1)$ dan $(h-k)$ dimana k adalah banyaknya variabel dan h adalah jumlah data.

3. Menentukan F_{hitung}

Menurut Sugiyono (2016:192), perhitungan uji F dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan :

$F_{hitung} = F_{hitung}$ dibandingkan dengan F_{tabel}

$R^2 =$ koefisien korelasi berganda

K = jumlah variabel beda

N = jumlah sampel

4. Kriteria pengujian sebagai berikut :

- a. Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Artinya secara statistik dapat dibuktikan bahwa variabel bebas (X) secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y)

- b. Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Artinya secara statistik dapat dibuktikan bahwa variabel bebas (X) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Dengan kata lain signifikan (sig) uji F lebih kecil dari taraf nyata 0,05 maka H_0 di tolak dan H_a diterima.

b. Uji Hipotesis kedua (Uji t)

Untuk mengetahui apakah ada perubahan yang signifikan secara individual antara variabel bebas dan variabel terikat yang dimaksud dalam hal ini uji t dapat diketahui masing-masing variabel secara parsial terhadap variabel terikat yang dimaksud. Dalam hal ini dengan uji t dapat diketahui masing-masing variabel secara parsial terhadap variabel terikat digunakan uji t :

.1. Menentukan hipotesis

- a. $H_0 : b_1 = 0$, artinya bahwa gaya kepemimpinan (X_1) tidak ada pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).
- b. $H_i : b_1 \neq 0$, artinya bahwa gaya kepemimpinan (X_1) ada pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).

- c. $H_0 : b_2 = 0$, artinya bahwa *reward* (X_2) tidak ada pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).
- d. $H_1 : b_2 \neq 0$, artinya bahwa *reward* (X_2) ada pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).
- e. $H_0 : b_2 = 0$, artinya bahwa *punishment* (X_3) tidak ada pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).
- f. $H_1 : b_2 \neq 0$, artinya bahwa *punishment* (X_3) ada pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Menentukan batasan nilai tabel

Tingkat yang diinginkan dalam penelitian ini adalah $\alpha = \text{error} !$ *Refrence source not found* = 0,25 dengan interval keyakinan sebesar 9% dengan $df = (k-1)$ dan dimana k adalah banyaknya variabel dan n adalah jumlah data.

3. Menentukan t hitung

Menurut Sukardi dan Purwanto (2013:526) perhitungan uji t dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b-B}{s_b}$$

keterangan:

b = koefisien regresi parsial sampel

B = koefisien regresi parsial populasi

s_b = standart error koefisien regresi sampel

4. Kriteria pengujian sebagai berikut :

- a. H_0 diterima jika $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$

Artinya bahwa variabel bebas (X_1) secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y)

- b. H_0 ditolak jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ (ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat).

- c. Penentuan variabel dominan

Menurut Yamin (2013:37) untuk mengetahui variabel mana yang dominan diantara variabel bebas yang terdiri dari faktor gaya kepemimpinan (X_1), *reward* (X_2), *punishment* (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y) dalam meningkatkan kinerja karyawan CV. Karya Bersama di Surabaya, maka dilakukan dengan melihat ranking koefisien regresi yang distandarkan (β) atau *standardized of coefficient* beta dari masing-masing variabel bebas yang signifikan, variabel yang memiliki koefisien beta terbesar merupakan variabel bebas (X) yang dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Diskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

CV. Karya Bersama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang engineering yang saat ini mulai merambah pada bidang desain interior. Perusahaan ini dirintis oleh H. Abdul Andim mulai tahun 2001, pada awal berdirinya perusahaan ini hanya mempunyai 6 karyawan pada saat itu di perusahaan ini hanya menyediakan jasa las, bubut, dan scraf setelah bisnis ini berjalan sekitar satu tahun H. Abdul andim memutuskan untuk menambah karyawan karena perusahaan ini mulai banyak dikenal dan dipercayai oleh masyarakat serta telah mendapatkan mitra bisnis dari perusahaan lain. Pada tahun 2013 perusahaan ini mencoba merambah pada bidang desain interior yang memproduksi kusen alumuninium, lemari alumunium, rangka atap baja ringan, pagar dan kanopi.

CV. Karya Bersama Surabaya didukung oleh tenaga-tenaga berpengalaman dan professional dalam setiap bidang pekerjaan tertentu, di perusahaan ini memiliki tenaga ahli khusus atau pengawas sebagai kepala bagian dari setiap bidang pekerjaan yang ada. CV. Karya Bersama Surabaya sanggup bekerja sesuai target dan ketentuan yang telah disepakati antara konsumen dan pihak perusahaan

dengan mengutamakan kepuasan pelanggan dengan tenaga ahli yang mampu mengerjakan pesanan sesuai dengan kriteria pelanggan. Telah banyak yang memakai jasa dari CV. Karya Bersama Surabaya terutama di wilayah Surabaya, Gresik, Mojokerto dan sekitarnya. Perusahaan ini sudah menyediakan jasa transport untuk pemesanan baik sekitar Surabaya maupun luar kota.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Menjadi perusahaan yang berkembang dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, bangsa dan negara.

b. Misi

Membangun bisnis dan aset produktif secara terintegritas guna memberikan manfaat dan pelayanan yang luas kepada masyarakat, bangsa dan negara.

4.1.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan mempunyai peranan penting bagi kelancaran operasi perusahaan dan rencana pengembangan usaha pada masa yang akan datang. Ketepatan pemilihan lokasi suatu perusahaan harus direncanakan dengan baik dan tepat. Secara geografi, lokasi perusahaan terletak di Jl. Mastrip Warugunung no 6 Karangpilang Surabaya

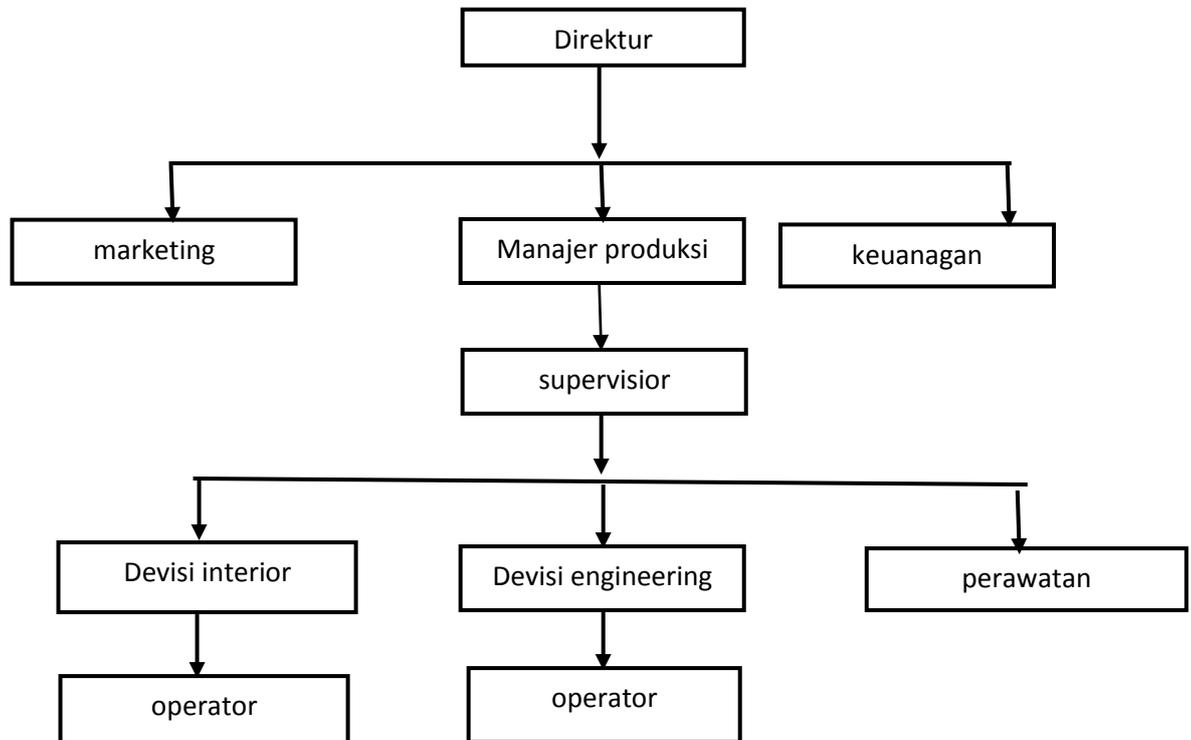
4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi terdiri dari sekumpulan orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sama. Oleh karena itu, dalam setiap organisasi struktur formal merupakan alat yang penting bagi pihak manajemen dalam menciptakan hubungan kerja yang baik dalam perusahaan. Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang dipakai oleh tiap-tiap anggota organisasi. Struktur organisasi menunjukkan tugas, wewenang dan tanggung jawab pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi serta hubungan antara fungsi-fungsi tersebut. Suatu perusahaan akan berjalan dengan lancar apabila dilakukan pengorganisasian yang baik dalam mengelola perusahaannya, sehingga dapat ditentukan pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dan seluruh tenaga kerja akan bekerja secara harmonis dan efisien. Struktur organisasi sangat penting sebagai pedoman pimpinan beserta seluruh karyawan untuk mempertegas tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing untuk kelancaran aktivitas perusahaan.

CV. Karya Bersama Suabaya menggunakan struktur organisasi garis, dimana bentuk organisasi dan wewenangnya mengalir dari atas kebawah dan tanggung jawab bergerak dari bawah keatas atau merupakan garis lurus.

Struktur organisasi yang dimiliki CV. Karya Bersama Surabaya adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



Sumber: CV. Karya Bersama Surabaya (2019)

Berdasarkan gambar 4.1 diatas dapat diketahui struktur organisasi pada CV. Karya Bersama Surabaya, selanjutnya dari struktur organisasi tersebut dapat dijelaskan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap bagian, diantaranya:

1. Direktur
 - a. Melakukan pengawasan terhadap jalannya organisasi perusahaan.
 - b. Menentukan tentang pengambilan keputusan mengenai kebijakan – kebijakan perusahaan.
 - c. Membuat rencana-rencana untuk kemajuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

- d. Mengkoordinir semua kegiatan yang ada dalam perusahaan.
2. Manajer produksi
 - a. Mengatur dan melaksanakan proses produksi
 - b. Pemilihan dan penentuan bahan baku
 - c. Mengontrol setiap kegiatan dalam proses produksi.
 - d. Memberikan masukan dan pengarahan
 3. Marketing
 - a. Membuat perencanaan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan penjualan.
 - b. Merencanakan target penjualan
 - c. Survei pasar
 - d. Merencanakan proses distribusi
 - e. Menetapkan harga
 4. Keuangan
 - a. Mengkoordinasi dan mengontrol perencanaan, pelaporan, serta pembayaran yang ada dalam perusahaan
 - b. Menyusun anggaran perusahaan
 - c. Memaksimalkan nilai perusahaan
 - d. Mengambil keputusan terkait dengan pembelanjaan
 5. Supervisor
 - a. Mengatur staf bawahan, sebagai jembatan antara staf pelaksana dan manajer.
 - b. Mengontrol dan memberikan evaluasi terkait dengan kinerja karyawan.

- c. Bertanggung jawab atas hasil kerja bawahan.
 - d. Membuat planning pekerjaan.
6. Devisi interior
- a. Memberikan pengarahan kepada operator dalam melaksanakan proses produksi khususnya pada pembuatan almari alumunium, pagar, serta atap.
7. Devisi engineering
- a. Memberi pengarahan serta mengawasi proses produksi khususnya pada bidang las, bubut dan scraf.
8. Perawatan
- a. Mengontrol dan memelihara setiap peralatan dan mesin yang digunakan dalam proses produksi

4.1.5 Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan sebagai suatu organisasi tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Seperti halnya dengan CV. Kaya Besama Surabaya, tujuan ini akan berperan sebagai pedoman ataupun arah bagi perusahaan dalam melaksanakan aktivitas yang akan dilakukan. Tujuan ini meliputi tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.

1. Tujuan Jangka Pendek
- a. Meningkatkan Volume Penjualan
- Perusahaan dalam aktivitasnya berharap untuk selalu dapat meningkatkan volume penjualan yang dihasilkan sehingga dapat meningkatkan profit

yang pada akhirnya dapat membiayai segala keperluan yang menyangkut aktivitasnya.

b. Meningkatkan Kualitas Produk

Kualitas produk sangat mempengaruhi naik turunnya produk yang terjual. Karena itu perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu produk yang dihasilkan dan selalu mengawasi mutu produknya demi kelangsungan hidup perusahaan.

2. Tujuan Jangka Panjang

a. Menjaga kontinuitas perusahaan

Perusahaan selalu berusaha untuk terus meningkatkan profitnya dengan berupaya meningkatkan volume penjualan, karena jika perusahaan mengalami penurunan profit akan dapat mengganggu kontinuitas perusahaan.

b. Menjaga keuntungan yang optimal

Perusahaan pada dasarnya mengharapkan keuntungan yang optimal dari usahanya guna menjaga kelangsungan hidup usahanya dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan karena dengan keuntungan ini perusahaan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk mengembangkan usahanya.

4.2 Data dan Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, responden yang diambil sebagai sampel adalah karyawan pada CV. Karya Bersama Surabaya. Responden yang digunakan

sebagai obyek penelitian adalah 50 orang. Berdasarkan data dari 50 responden pada CV. Karya Bersama Surabaya melalui daftar pernyataan didapat kondisi responden tentang jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama masa kerja. Pengolongan yang dilakukan kepada responden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas dan akurat mengenai gambaran responden sebagai objek penelitian.

4.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden sebagai karyawan CV. Karya Bersama Surabaya terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1

**Data Responden Menurut Jenis Kelamin
Pada CV. Karya Bersama Surabaya Tahun 2019**

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Presentase(%)
Pria	45	90%
Wanita	5	10%
Jumlah	50	100%

Sumber : Peneliti (2019)

Berdasarkan pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa jenis kelamin responden karyawan CV. Karya Bersama Surabaya terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 45 responden dengan presentase sebesar 90%. sedangkan untuk responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 5 responden dengan presentase sebesar 10% berdasarkan karakteristik responden diatas menunjukkan bahwa

sebagian besar responden adalah laki-laki. Hal ini terbukti dikarenakan perusahaan ini lebih banyak membutuhkan karyawan .

4.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa usia responden sebagai karyawan CV. Kaya Bersama Surabaya terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2

**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur
Pada CV. Karya Bersama Surabaya Tahun 2019**

Umur	Jumlah Responden	Presentase (%)
< 25 Tahun	9	18%
25-35 Tahun	27	54%
35-50 Tahun	10	20%
> 50 Tahun	4	8%
Total	50	100%

Sumber : Peneliti (2019)

Berdasarkan pada table 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden karyawan CV. Karya Bersama Surabaya yang berusia <25 Tahun yaitu sebesar 9 responden atau 18 % , untuk responden yang berusia 25-35 Tahun yaitu sebesar 27 responden atau 54%, untuk responden yang berusia 35-50 Tahun yaitu sebesar 10 responden atau 20%, untuk responden yang berusia >50 Tahun yaitu sebesar 4 responden atau 8%. Karakteristik responden diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia 25-35 Tahun bekerja di CV. Karya Bersama Surabaya lebih tinggi. Dikarenakan lebih banyak dibutuhkan tenaga ahli muda yang giat dan

ulet dalam bekerja serta memiliki pengalaman yang kompeten serta dapat dikembangkan prestasinya pada CV. Karya Bersama Surabaya.

4.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa status perkawinan responden karyawan CV. Karya Bersama Surabaya pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya Tahun 2019

Status Perkawinan	Responden	Presentase (%)
Menikah	36	72%
Belum Menikah	14	28%
Total	50	100%

Sumber Peneliti (2019)

Berdasarkan hasil penelitian diatas responden yang sudah menikah lebih banyak dengan jumlah 36 responden dengan presentase sebesar 72%

4.2.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa waktu masa kerja pada responden karyawan CV. Karya Bersama Surabaya pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja
Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya Tahun 2019

Lama Masa kerja	Responden	Presentase (%)
< 1 Tahun	7	14%
1-5 Tahun	16	32%
> 5 Tahun	27	54%
Total	50	100%

Sumber Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat disimpulkan bahwa 37 responden atau sebanyak 46% responden mempunyai masa kerja diatas 5 tahun, dimana mayoritas dari para pegawai berada pada masa kerja yang produktif di CV. Karya Bersama Surabaya.

4.2.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir responden karyawan CV. Karya Bersama Surabaya pada tabel berikut ini

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Pada
Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya Tahun 2019

Pendidikan Terakhir	Responden	Presentase (%)
SLTA/K	45	90%
D3	2	4%
Sarjana	3	6%
Total	50	100%

Sumber: Peneliti (2019)

Berdasarkan pada table 4.5 bahwa pendidikan terakhir pada karyawan CV. Karya Bersama Surabaya adalah Tingkat SLTA/K yaitu sebesar 45 responden atau 90% , untuk pendidikan terakhir Sarjana yaitu sebesar 3 responden atau 6%, Sedangkan untuk pendidikan terakhir D3 yaitu sebesar 2 responden atau 4%. Karakteristik responden diatas menunjukkan bahwa sebgaaian besar responden CV. Karya Bersama Surabaya memiliki pendidikan terakhir SMA/K yaitu 45 responden atau 90%. Hal ini terbukti dikarenakan lebih banyak responden dengan pendidikan terakhir SMA yang bekerja pada CV. Karya Bersama Surabaya.

4.2.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Analisis deskripsi bertujuan untuk menggambarkan karakteristik responden dan jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner untuk masing-masing variabel. Untuk jawaban responden didapat dari besarnya interval kelas mean setelah diketahui, kemudian dibuat rentang skala, sehingga dapat diketahui dimana letak rata-rata penilaian responden terhadap setiap variabel yang dipertanyakan. Contoh tentang skala mean tersebut ditunjukkan sebagai berikut (Sugiyono 2016:80)

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan hasil interval kelas 0,80, maka dapat disimpulkan kriteria rata-rata

jawaban responden adalah :

1,0 ≤ 1,8	Sangat Tidak Setuju
1,9 ≤ 2,6	Tidak Setuju
2,9 ≤ 3,4	Setuju
3,5 ≤ 4,2	Sangat Setuju
4,3 ≤ 5,0	Sangat Setuju Sekali

Sumber : Sugiyono (2016:80)

Skala Mean diatas untuk memberikan penilaian dalam menjawab pernyataan-pernyataan yang ada pada kuesioner. Sebagaimana dijelaskan dalam definisi operasional variabel dalam penelitian ini antara lain Gaya Kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), *Punishment* (X3), dan Kinerja Karyawan (Y).

4.2.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi Gaya Kepemimpinan (X1) yang merupakan salah satu variabel bebas dengan beberapa indikator sebagai konselor, sebagai instruktur, memimpin rapat, pengambil keputusan. Tanggapan karyawan tentang Gaya Kepemimpinan (X1) pada CV. Karya Bersama Surabaya sebagai berikut:

Tabel 4.6**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

No	Pernyataan	Mean
1	Pemimpin sudah membantu karyawan dalam mengatasi masalah	3,44
2	Pemimpin telah memberikan pengajaran yang baik kepada karyawan	3,58
3	Pemimpin dapat memimpin rapat dengan baik	3,5
4	Pemimpin dapat mengambil keputusan dengan baik dan bijak	3,48
Mean Keseluruhan Gaya Kepemimpinan (X1)		3,5

Sumber : Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 tanggapan responden tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut, pada butir pernyataan 1 terkait dengan pemimpin yang membantu karyawan, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,44, pada butir pernyataan 2 terkait dengan pemimpin yang telah memberikan pengajaran sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju dengan nilai rata-rata 3,58, pada butir pernyataan 3 terkait dengan pemimpin yang mampu memimpin rapat dengan baik, sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju sekali dengan nilai rata-rata sebesar 3,5, pada butir pernyataan 4 terkait dengan pemimpin dapat mengambil keputusan dengan baik dan bijak, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,48. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai CV. Karya Bersama Surabaya sebagian responden memberikan jawaban sangat setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,5.

4.2.2.2 Analisis Deskriptif Variabel *Reward*

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi *Reward* (X2) yang merupakan salah satu variabel bebas dengan beberapa indikator gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, penghargaan psikologis dan sosial. Tanggapan karyawan tentang *Reward* (X2) pada CV. Karya Bersama Surabaya sebagai berikut:

Tabel 4.7

Hasil Tanggapan Responden Terhadap *Reward* (X2)

No	Pernyataan	Mean
1	karyawan sudah mendapatkan gaji yang sesuai	3,9
2	karyawan memperoleh kesejahteraan dalam perusahaan	3,94
3	Karyawan yang berprestasi mendapatkan pengembangan karir	3,82
4	Karyawan mendapatkan penghargaan psikologis dan sosial	3,84
Mean Keseluruhan Variabel <i>Reward</i> (X2)		3,875

Sumber: Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 tanggapan responden tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut, pada butir pernyataan 1 terkait dengan gaji yang diperoleh karyawan, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,94, pada butir pernyataan 2 terkait dengan kesejahteraan karyawan sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju dengan nilai rata-rata 3,94, pada butir pernyataan 3 terkait dengan pengembangan karir, sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju sekali dengan nilai rata-

rata sebesar 3,82, pada butir pernyataan 4 terkait dengan penghargaan yang diperoleh karyawan, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,84. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai CV. Karya Bersama Surabaya sebagian responden memberikan jawaban sangat setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,875.

4.2.2.3 Analisis Deskriptif Variabel *Punishment*

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi *Punishment* (X3) yang merupakan salah satu variabel bebas dengan beberapa indikator usaha meminimalisir kesalahan, adanya hukuman berat, hukuman diberikan dengan penjelasan, hukuman diberikan setelah terbukti. Tanggapan karyawan tentang *Punishment* (X3) pada CV. Karya Bersama Surabaya sebagai berikut:

Tabel 4.8

Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Punishment* (X3)

No	Pernyataan	Mean
1	karyawan sudah berusaha meminimalisir kesalahan	3,42
2	karyawan yang terbukti bersalah mendapatkan hukuman yang berat	3,44
3	Karyawan mendapatkan penjelasan sebelum hukuman dijatuhkan	3,6
4	Karyawan mendapat hukuman setelah terbukti melakukan kesalahan	3,66
Mean Keseluruhan Variabel <i>Punishment</i> (X3)		3,53

Sumber: Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 tanggapan responden tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut, pada butir pernyataan 1 terkait dengan usaha meminimalisir kesalahan, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,42, pada butir pernyataan 2 terkait dengan hukuman berat sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan nilai rata-rata 3,44, pada butir pernyataan 3 terkait dengan penjelasan sebelum hukuman dijatuhkan, sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,6, pada butir pernyataan 4 terkait dengan bukti melakukan kesalahan, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,66. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai CV. Karya Bersama Surabaya sebagian responden memberikan jawaban sangat setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,53.

4.2.2.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi Kinerja (Y) yang merupakan salah satu variabel bebas dengan beberapa indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, hubungan antar perseorangan. Tanggapan karyawan tentang Kinerja (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya sebagai berikut:

Tabel 4.9**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	Mean
1	karyawan mampu memenuhi standar kualitas perusahaan	3,54
2	Karyawan mampu mencapai target produksi yang ditentukan perusahaan	3,68
3	Karyawan dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu	3,6
4	Karyawan mampu menjaga hubungan baik sesama karyawan	3,48
Mean Keseluruhan Variabel Kinerja (Y)		3,57

Sumber: Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 tanggapan responden tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut, pada butir pernyataan 1 terkait dengan kualitas, sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,54, pada butir pernyataan 2 terkait dengan kuantitas berat sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju dengan nilai rata-rata 3,68, pada butir pernyataan 3 terkait dengan ketepatan waktu, sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,6, pada butir pernyataan 4 terkait dengan hubungan antar karyawan , sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,48. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai CV. Karya Bersama Surabaya sebagian responden memberikan jawaban sangat setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,57.

4.3 Analisis Hasil Penelitian Dan Pengujian Hipotesis

4.3.1 Uji Validitas

Sebagai yang sudah kita ketahui validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrument pengukur mampu mengukur apa yang diukur. Menurut Ghazali (2018:51) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut.

Uji Validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table dengan *degree of freedom* (df) = $n-2$ dengan *alpha* 0,05. Jika r hitung lebih besar dari r table maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, tetapi, jika r hitung lebih kecil dari pada r table maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk Jumlah Sampel Sebanyak 50 maka $df = n-2$ atau $50-2 = 48$ dan didapatkan nilai kritis r_{tabel} sebesar 0,2787.

Adapun hasil analisis uji validitas selengkapnya dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.10
Hasil pengujian Gaya Kepemimpinan
Pada CV. Karya Bersama Surabaya Tahun 2019

Gaya Kepemimpinan (X1)			
Variabel/Indikator	Nilai r	Kondisi	Keterangan
X1.1	0,851	Nilai r > 2787	Valid
X1.2	0,752	Nilai r > 2787	Valid
X1.3	0,749	Nilai r > 2787	Valid
X1.4	0,743	Nilai r > 2787	Valid

Sumber : Peneliti (2019)

Tabel 4.11
Hasil pengujian Validitas Reward
Pada CV. Karya Bersama Surabaya Tahun 2019

Gaya Reward (X2)			
Variabel/Indikator	Nilai r	Kondisi	Keterangan
X2.1	0,831	Nilai r > 2787	Valid
X2.2	0,767	Nilai r > 2787	Valid
X2.3	0,776	Nilai r > 2787	Valid
X2.4	0,771	Nilai r > 2787	Valid

Sumber : Peneliti (2019)

Tabel 4.12
Hasil pengujian Validitas *Punishment*
Pada CV. Karya Bersama Surabaya Tahun 2019

Gaya Kepemimpinan (X1)			
Variabel/Indikator	Nilai r	Kondisi	Keterangan
X3.1	0,747	Nilai r > 2787	Valid
X3.2	0,740	Nilai r > 2787	Valid
X3.3	0,856	Nilai r > 2787	Valid
X3.4	0,821	Nilai r > 2787	Valid

Sumber : Peneliti (2019)

Tabel 4.13
Hasil pengujian Validitas Kinerja Karyawan
Pada CV. Karya Bersama Surabaya Tahun 2019

Kinerja Karyawan (Y)			
Variabel/Indikator	Nilai r	Kondisi	Keterangan
Y1.1	0,841	Nilai r > 0,2787	Valid
Y1.2	0,753	Nilai r > 0,2787	Valid
Y1.3	0,840	Nilai r > 0,2787	Valid
Y1.4	0,837	Nilai r > 0,2787	Valid

Sumber : Peneliti (2019)

4.3.2 Uji Reliabilitas

Setelah menentukan validitas instrument penelitian tahap selanjutnya adalah mengukur reliabilitas data dari instrument penelitian. Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel

atau konstruk. Uji reliabilitas ini digunakan untuk menguji konsistensi data dalam jangka waktu tertentu, yaitu untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang digunakan dapat dipercaya atau diandalkan. Variabel-variabel tersebut dikatakan *Cronbach's Alpha* nya memiliki nilai besar 0,60 yang berarti bahwa instrument tersebut dapat dipergunakan sebagai pengumpul data yang handal yaitu hasil pengukuran relative koefisien jika dilakukan pengukuran ulang. Uji reliabilitas ini bertujuan untuk melihat konsistensi (Ghozali, 2018:45-46) . Hasil selengkapnya dapat dilihat pada table 4.14, Sebagai berikut :

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,793	Reliabel
<i>Reward</i> (X2)	0,790	Reliabel
<i>Punishment</i> (X3)	0,800	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,835	Reliabel

Sumber : Peneliti (2019)

Hasil pengujian Reliabilitas pada table 4.14 terlihat bahwa variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), *Punishment* (X3), serta variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) masing-masing memiliki *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60. Kondisi ini memberikan arti bahwa seluruh variabel tersebut adalah reliable dan dapat digunakan pada analisis selanjutnya.

4.3.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), *Punishment* (X3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) digunakan uji statistik regresi linear berganda. Untuk menguji kebenaran dan hipotesis yang diajukan maka diuji dengan regresi linear berganda

Berdasarkan perhitungan dengan bantuan program *SPSS 23.0*, di peroleh hasil regersi sebagai berikut :

Tabel 4.15
Model Persamaan Regresi

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	-.646	1.423		-.454	.652
	Gaya kepemimpinan	.377	.125	.354	3.026	.004
	Reward	.193	.065	.246	2.975	.005
	Punishment	.472	.128	.438	3.696	.001

a. Dependent Variable: totaly

Sumber: Peneliti (2019)

Berdasarkan table diatas, maka persamaan regresi yang terbentuk pada uji regresi ini adalah:

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

$$Y = -6,46 + 377 X_1 + 0,193 X_2 + 0,472 X_3$$

Model tersebut bisa diinterpretasikan sebagai berikut :

- a. Konstanta (a) sebesar -6,46 memberi arti apabila variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), dan *Punishment* (X3) bernilai konstan, maka besarnya variabel terikat Kinerja Karyawan sebesar -646 satuan.
- b. Gaya Kepemimpinan (X1) memiliki koefisien sebesar 0,377. Hal ini menandakan bahwa koefisien variabel Gaya Kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif (Searah) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi semakin tinggi tingkat Kinerja Karyawan pada CV. Karya Bersama Surabaya.
- c. *Reward* (X2) memiliki koefisien sebesar 0,193. Hal ini menandakan bahwa koefisien variabel *Reward* (X2) memiliki pengaruh positif (Searah) terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Karya Bersama Surabaya.
- d. *Punishment* (X3) memiliki koefisien sebesar 0,472. Hal ini menandakan bahwa *Punishment* (X3) memiliki pengaruh positif (Searah) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Artinya semakin tinggi tingkat pengalaman kerja maka semakin tinggi tingkat Kinerja Karyawan pada CV. Karya Bersama Surabaya.

Jadi variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan (X1), *reward* (X2), dan *Punishment* (X3) memiliki pengaruh yang positif atau searah terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.. Artinya semakin tinggi tingkat penerapan Gaya Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment*, maka semakin tinggi pula tingkat Kinerja Karyawan pada CV. Karya Bersama Surabaya. Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan tiga variabel bebas tersebut

terhadap variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat dapat dilihat pada nilai koefisien korelasi (R) dan untuk seberapa besar pengaruh variabel terikat dapat dilihat pada nilai koefisien determinasi (R square atau R^2) yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.16
Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.845 ^a	.714	.695	.929	2.032

a. Predictors: (Constant), totalx3, totalx2, totalx1

b. Dependent Variable: totaly

Sumber : Peneliti (2019)

Untuk menafsirkan tingkat koefisien korelasi (R) antara variabel bebas dan variabel terikat dapat dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.17
Tabel Interval Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, (2016: 231)

Hasil analisis regresi berganda di atas di dapatkan nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,845, hal ini menunjukkan bahwa antar variabel bebas dan variabel terikat mempunyai tingkat hubungan dalam kategori Sangat Kuat. Adapun nilai koefisien dterminasi (R^2) di dapatkan sebesar 0,714 atau 71,4 %. Artinya bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat sebesar 71,4%, sedangkan sisanya sebesar 28,6 % di pengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini.

4.3.3.1 Uji Hipotesis Pertama Secara Simultan (Uji F)

Pada hipotesis 1 Uji F (F-test) dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), *Reward* (X_2), dan *Punishment* (X_3) secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Perumusan hipotesis adalah :

H_0 : Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), *Reward* (X_2), dan *Punishment* (X_3) secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

H_1 : Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), *Reward* (X_2), dan *Punishment* (X_3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

Adapun kriteria yang digunakan adalah :

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ atau $sig \geq 0,05$ maka H_0 diterima, H_1 ditolak

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ atau $sig \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima

Nilai F_{tabel} dengan tingkat signifikan 5% dan derajat bebas (*degree of freedom*) $df_1 = k = 3$ dan $df_2 = n - k - 1 = 50 - 3 - 1 = 46$ diperoleh angka 2,81.

Adapun hasil analisis uji F atau F_{hitung} dengan bantuan program *SPSS 23.0 for windows* didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.18
Uji Pengaruh Simultan (Uji F)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98.826	3	32.942	38.195	.000 ^a
	Residual	39.674	46	.862		
	Total	138.500	49			

a. Predictors: (Constant), totalx3, totalx2, totalx1

b. Dependent Variable: totaly

Sumber : Peneliti (2019)

Hasil pengujian model secara bersama-sama (simultan) di atas diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 38,195. Nilai ini lebih besar daripada F_{tabel} sebesar 2,81. Demikian juga dengan nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari nilai signifikan yang digunakan yaitu $\alpha = 5\%$ atau 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), dan *Punishment* (X3) secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada CV. Karya Bersama Surabaya.

4.3.3.2 Uji Hipotesis Kedua Secara Parsial (Uji t)

Pada hipotesis2 Uji t (t-test) ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh secara parsial (individu) dari variabel-variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), dan *Punishment* (X3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Perumusan hipotesis adalah :

Ho : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), dan *Punishment* (X3) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya bersama Surabaya.

H₁ : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), dan *Punishment* (X3) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

Adapun kriteria yang digunakan adalah :

Jika $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau jika $sig \geq 0,05$ dan derajat bebas (*degree of freedom*) $df = n - k - 1 = 50 - 3 - 1 = 46$ diperoleh angka 1,678 .

Adapun hasil analisis uji t atau nilai t_{hitung} dengan bantuan program SPSS 23.0 for windows didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.19
Hasil uji T (parsial)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	-.646	1.423		-.454	.652
	Gaya kepemimpinan	.377	.125	.354	3.026	.004
	Reward	.193	.065	.246	2.975	.005
	Punishment	.472	.128	.438	3.696	.001

a. Dependent Variable: totaly

Sumber : Peneliti (2019)

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Perumusan hipotesis.

Ho : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya..

H₁ : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

Dari hasil perhitungan pada table diatas didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 3,026 dengan tingkat signifikan 5% . Oleh karena itu nilai t_{hitung} 3,026 > t_{tabel} 1,678 dan nilai signifikasi yang dihasilkan sebesar 0,04 yang lebih kecil dari 0,05, maka Ho ditolak dan H₁ diterima. Artinya bahwa variabel bebas Gaya

Kepemimpinan (X1) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Apabila dilihat berdasarkan persamaan regresi terlihat bahwa koefisien variabel Gaya Kepemimpinan adalah positif, hal ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan dapat berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan pada CV. Karya Bersama Surabaya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

b. Pengaruh *Reward* (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Perumusan hipotesis :

H₀ : Variabel *Reward* (X2) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

H₁ : Variabel *Reward* (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,975 dengan tingkat signifikan 5%. Oleh karena itu nilai t_{hitung} 2,975 > t_{tabel} 1,678 dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,05, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya bahwa variabel bebas *Reward* (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Apabila dilihat berdasarkan persamaan regresi terlihat bahwa koefisien variabel *Reward* adalah positif, hal ini berarti bahwa pemberian *Reward* dapat berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan pada CV. Karya Bersama Surabaya. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa *Reward* (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

c. Pengaruh *Punishment* (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Perumusan hipotesis :

Ho : Variabel *Punishment* (X3) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

H₁ : Variabel *Punishment* (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada Cv. Karya Bersama Surabaya.

Dari hasil perhitungan pada table diatas didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 3,696 dengan tingkat signifikan 5%. Oleh karena itu $t_{hitung} 3,696 > t_{tabel} 1,678$ dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,01 yang lebih kecil dari 0,05, maka Ho ditolak H₁ diterima. Artinya bahwa variabel bebas *Punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Apabila dilihat berdasarkan persamaan regresi terlihat bahwa koefisien variabel *Punishment* adalah positif , hal ini bearti bahwa pembeian *Punishment* dapat berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan pada CV. Kaya Bersama Surabaya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *Punishment* (X3) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV. Karya Bersama Surabaya.

4.3.3.3 Variabel Yang Berpengaruh Dominan Terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk mengetahui variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat, dapat dilihat pada ranking koefisien regresi yang distandartkan

β atau *standardized of coefficients Beta* dari masing- masing variabel bebas, sebagaimana tampak pada table berikut :

Tabel 4.20
Tabel Nilai Pengaruh Dominan

Model	Standardized Coefficients
	Beta
Gaya kepemimpinan	354
Reward	246
Punishment	483

Sumber : Peneliti (2019)

Dari tiga variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan (X_1), *Reward* (X_2), dan *Punishment* (X_3), dapat diketahui bahwa variabel *Punishment* (X_3) mempunyai nilai koefisien β (beta) terbesar yaitu sebesar 0,483 yang merupakan nilai terbesar diantara variabel- variabel bebas yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) adalah variabel *Punishment* (X_3).

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan (X_1), *reward* (X_2) dan *Punishment* (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada uji simultan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 38,195 dengan signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena itu nilai F_{hitung} 38,195 > F_{tabel} (2,81 dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000 dan nilai ini jauh lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, *Reward*

dan *Punishment* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

Dalam penelitian ini koefisien korelasi berganda (R) didapatkan sebesar 0,845, hal ini menunjukkan bahwa antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai tingkat hubungan dalam kategori Sangat Kuat.

Adapun nilai koefisien determinasi (R^2) didapatkan sebesar 0,714 atau sebesar 71,4%. Artinya bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat sebesar 71,4%, sedangkan sisanya sebesar 28,6% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian ini.

4.4.2 Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dalam penelitian ini, pengujian secara parsial dengan uji t untuk mengetahui pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan 3,026 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,04. Oleh karena itu nilai t_{hitung} 3,026 > t_{tabel} 1,678 dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,04 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan.

Jadi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, jadi pemimpin harus bisa menentukan bagaimana gaya kepemimpinannya yang dianggap mampu menambah semangat serta motivasi untuk karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

4.4.3 Pengaruh Parsial *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini, pengujian secara parsial dengan uji t untuk mengetahui pengaruh Dari hasil perhitungan didapatkan nilai t_{hitung} untuk *Reward* sebesar 2,975 dengan tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu nilai t_{hitung} 2,975 > t_{tabel} 1,678 dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,05 tidak lebih dari $\alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya bahwa variabel bebas *reward* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya nilai punishment maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Dari data diatas dapat disimpulkan pemberian *reward* berpengaruh terhadap kinerja, pemberian *reward* pada karyawan yang berprestasi dapat menambah semangat karyawan tersebut untuk bekerja karena mereka merasa dihargai atas apa yang telah mereka berikan untuk perusahaan baik berupa waktu, prestasi, dan loyalitas dari situ karyawan akan berusaha memberikan kinerja yang terbaik untuk perusahaan.

4.4.4 Pengaruh Parsial *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini, pengujian secara parsial dengan uji t untuk mengetahui pengaruh *Punishment* sebesar 3.696 dengan tingkat signifikansi 0,01. Oleh karena itu nilai t_{hitung} 3,696 < t_{tabel} 1,678 dan nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,01 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Artinya bahwa variabel bebas *Punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya nilai *Punishment* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penerapan *punishment* atau hukuman diberikan kepada karyawan yang terbukti bersalah dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dengan adanya *punishment* karyawan tidak akan melakukan hal-hal yang dianggap melanggar atau merugikan perusahaan, jadi karyawan akan terus meningkatkan kinerjanya supaya tidak mendapatkan *punishment*.

4.4.5 Variabel Bebas yang Berpengaruh Dominan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari tiga variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment*, dapat diketahui bahwa variabel *Punishment* mempunyai nilai koefisien beta terbesar yaitu 0,483 yang merupakan nilai terbesar diantara variabel-variabel bebas yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan adalah Variabel *Punishment*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Hasil analisis uji F diperoleh nilai f_{hitung} sebesar 38,195 dengan nilai signifikan sebesar 0.000. oleh karena itu nilai f_{hitung} $38,195 > f_{tabel}$ 2,81 dan nilai signifikan yang dihasilkan sebesar $0,000 < 0,05$, jadi dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan (X1), *Reward* (X2) dan *Punishment* (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Karya Bersama Surabaya. Dalam uji ini juga menunjukkan bahwa antara tiga variabel bebas dan variabel terikat mempunyai hubungan yang sangat kuat.
- b. Hasil analisis uji t untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,026 dengan tingkat signifikan sebesar 0,04. Jadi nilai t_{hitung} $3,026 > t_{tabel}$ 1,678 dan nilai signifikan yang dihasilkan $0,04 < \alpha = 0,05$, artinya bahwa variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) CV. Karya Bersama Surabaya. Hasil analisis uji t untuk variabel *Reward* (X2) diperoleh nilai t_{hitung} $2,975 > t_{tabel}$ 1,678 dengan tingkat signifikan (0,05) sama dengan $\alpha = 0,05$, artinya bahwa variabel bebas *Reward* (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Karya Bersama Surabaya. Hasil analisis uji t untuk variabel Gaya *Punishment* (X3)

diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,696 dengan tingkat signifikan sebesar 0,01. Jadi nilai $t_{hitung} 3,696 > t_{tabel} 1,678$ dan nilai signifikan yang dihasilkan $0,01 < \alpha = 0,05$, artinya bahwa variabel bebas *Punishment* (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) CV. Karya Bersama Surabaya. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Reward (X2), dan *Punishment* (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

- c. Dari ketiga variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), dan *Punishment* (X3) yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) adalah variabel *Punishment* (X3) dengan nilai koefisien beta sebesar 0,483 yang merupakan nilai terbesar diantara variabel-variabel lainnya.

5.2 Saran

- a. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya, maka diharapkan CV. Karya Bersama Surabaya dapat mempertahankan atau meningkatkan gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* yang ada dalam perusahaan sehingga mampu memperbaiki kinerja karyawan yang akan berdampak positif pada CV. Karya Bersama Surabaya di masa mendatang.
- b. Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya.

1. Dengan diketahuinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh pada Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya, maka diharapkan CV. Karya Bersama Surabaya dapat menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh karyawan sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
 2. Dengan diketahuinya variabel *Reward* berpengaruh pada Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya, maka diharapkan dalam pemberian *Reward*, CV. Karya Bersama Surabaya memperhatikan prestasi dan apa yang telah karyawan berikan untuk perusahaan, *Reward* dapat diberikan berupa pemberian insentif atau penghargaan kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar, sehingga karyawan akan merasa dihargai atas apa yang telah mereka berikan untuk perusahaan.
 3. Dengan diketahuinya variabel *Punishment* berpengaruh pada Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya, maka diharapkan perusahaan dapat menentukan *punishment* kepada karyawan yang melakukan kesalahan dengan catatan *punishment* diberikan sesuai dengan kesalahan yang diperbuat oleh karyawan jadi, dengan adanya *punishment* karyawan tidak akan melakukan pelanggaran-pelanggaran yang dapat merugikan perusahaan.
- c. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel *Punishment* berpengaruh dominan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya, maka sebaiknya CV. Karya Bersama Surabaya lebih memperhatikan tentang *punishment* yang akan diberikan kepada karyawan, *punishment* harus diberikan setelah ada bukti serta pertimbangan-pertimbangan punishment seperti apa yang

harus diberikan kepada karyawan yang ter bukti bersalah dengan tujuan supaya mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Daftar Pustaka

Ambar T. Sulistyani dan Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Edisi Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.

Dr. Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktek*.

Jakarta : Grafindo Persada.

Gaol, Jummy L. 2014. *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Jakarta : PT. Gramedia Widisarana Indonesia.

Ghazali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM*

SPSS 25. Edisi Kesembilan. Semarang : Universitas Diponegoro.

Greogy Moorhead dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Orgaanisasi*. Jakarta :

Salemba Empat.

Handoko, H.T. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi

Kedua. Yogyakarta : BPFPE.

Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi.

Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia*

Perusahaan, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Miftah Toha. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo

Persada. Jakarta.

- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta
:Kencana Prensdamedia Grup.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
PT.Rineka Cipta. Jakarta.
- Priansa, Dony. 2017. *Manajemen Kinerja Kepegawaian*. Cetakan Satu.
Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Prof. Dr. Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixel Methods)*.
Bandung : Alfabeta.
- Rachman, Taufiq. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
Bogor : Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veitzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan
Dari Teori Ke Praktek*. Raja Grafindo Persada, Bandung.
- _____ 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.
Edisi Keenam. PT.Raja Grafindo Persada. Depok.
- Siagian, P. Sondang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi
Aksara.
- Sutikno, Sobry M. 2014. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama.
Lombok : Holistica.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama,
Jakarta : Kencana.

_____. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keenam.

Pranada Media Grup. Jakarta.

_____. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan.

Pranada Media Grup. Jakarta.

Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima, PT. Raja Grafindo Persada.

Jakarta.

Yamin, Martinis. 2013. *Kepemimpinan dan Manajemen Masa Depan*. Bogor :

IPB Pers.

LAMPIRAN

UJI VALIDITAS VARIABEL

Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	totalx1
x1.1	Pearson Correlation	1	.428**	.806**	.439**	.851**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.2	Pearson Correlation	.428**	1	.365**	.574**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.002		.009	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.3	Pearson Correlation	.806**	.365**	1	.320*	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009		.023	.000
	N	50	50	50	50	50
x1.4	Pearson Correlation	.439**	.574**	.320*	1	.743**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.023		.000
	N	50	50	50	50	50
totalx1	Pearson Correlation	.851**	.752**	.794**	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

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

Validitas Variabel *Reward* (X2)

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	totalx2
x2.1	Pearson Correlation	1	.532**	.499**	.528**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.2	Pearson Correlation	.532**	1	.438**	.380**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.006	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.3	Pearson Correlation	.499**	.438**	1	.585**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x2.4	Pearson Correlation	.528**	.380**	.585**	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
totalx2	Pearson Correlation	.831**	.767**	.776**	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

Validitas Variabel *Punishment* (X3)

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	totalx3
x3.1	Pearson Correlation	1	.470**	.529**	.354*	.747**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.012	.000
	N	50	50	50	50	50
x3.2	Pearson Correlation	.470**	1	.395**	.466**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.001		.005	.001	.000
	N	50	50	50	50	50
x3.3	Pearson Correlation	.529**	.395**	1	.793**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
x3.4	Pearson Correlation	.354*	.466**	.793**	1	.821**
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
totalx3	Pearson Correlation	.747**	.740**	.856**	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

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

Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	totaly
y1.1	Pearson Correlation	1	.446**	.592**	.726**	.841**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
y1.2	Pearson Correlation	.446**	1	.566**	.448**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50
y1.3	Pearson Correlation	.592**	.566**	1	.575**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
y1.4	Pearson Correlation	.726**	.448**	.575**	1	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
totaly	Pearson Correlation	.841**	.753**	.840**	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

UJI REABILITAS VARIABEL

Reabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	10.56	1.394	.713	.684
x1.2	10.42	1.555	.552	.766
x1.3	10.50	1.480	.615	.735
x1.4	10.52	1.561	.535	.774

Reabilitas Variabel *Reward* (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	11.60	2.449	.650	.714
x2.2	11.56	2.700	.549	.768
x2.3	11.68	2.957	.620	.733
x2.4	11.66	2.923	.604	.739

Reabilitas Variabel Punishment (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	10.70	1.520	.541	.784
x3.2	10.68	1.528	.528	.791
x3.3	10.52	1.357	.722	.694
x3.4	10.46	1.437	.670	.723

Reabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	10.76	1.656	.708	.772
y1.2	10.62	1.791	.563	.835
y1.3	10.70	1.602	.694	.778
y1.4	10.82	1.661	.700	.776

UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
totaly	14.30	1.681	50
totalx1	14.00	1.578	50
totalx2	15.50	2.140	50
totalx3	14.12	1.560	50

Correlations

		totaly	totalx1	totalx2	totalx3
Pearson Correlation	totaly	1.000	.739	.462	.772
	totalx1	.739	1.000	.248	.738
	totalx2	.462	.248	1.000	.293
	totalx3	.772	.738	.293	1.000
Sig. (1-tailed)	totaly	.	.000	.000	.000
	totalx1	.000	.	.041	.000
	totalx2	.000	.041	.	.019
	totalx3	.000	.000	.019	.
N	totaly	50	50	50	50
	totalx1	50	50	50	50
	totalx2	50	50	50	50
	totalx3	50	50	50	50

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.845 ^a	.714	.695	.929	2.032

a. Predictors: (Constant), totalx3, totalx2, totalx1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.845 ^a	.714	.695	.929	2.032

b. Dependent Variable: totaly

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98.826	3	32.942	38.195	.000 ^a
	Residual	39.674	46	.862		
	Total	138.500	49			

a. Predictors: (Constant), totalx3, totalx2, totalx1

b. Dependent Variable: totaly

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.646	1.423		-.454	.652
	totalx1	.377	.125	.354	3.026	.004
	totalx2	.193	.065	.246	2.975	.005
	totalx3	.472	.128	.438	3.696	.001

a. Dependent Variable: totaly

Coefficient Correlations^a

Model			totalx3	totalx2	totalx1
1	Correlations	totalx3	1.000	-.169	-.718
		totalx2	-.169	1.000	-.049
		totalx1	-.718	-.049	1.000
	Covariances	totalx3	.016	-.001	-.011
		totalx2	-.001	.004	.000
		totalx1	-.011	.000	.016

a. Dependent Variable: totaly

Tabel F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

Tabel t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 - 80)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

ESPONDE	GAYA KEPEMIMPINAN (X1)				TOTAL	REWARD (X2)				TOTAL	PUNISHMENT (X3)				TOTAL	KINERJA KARYAWAN (Y)				TOTAL
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	
1	4	3	4	3	14	5	3	5	4	17	3	3	4	4	14	4	4	3	4	15
2	3	4	4	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
3	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16
4	3	3	3	3	12	3	4	4	4	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
5	3	3	3	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
6	3	4	3	4	14	5	5	4	4	18	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16
7	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	3	4	4	15
8	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16
9	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
11	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13
12	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
13	3	3	3	3	12	5	4	4	5	18	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12
14	3	3	3	3	12	4	4	4	3	15	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13
15	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15
16	4	4	4	3	15	3	5	4	3	15	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13
17	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14	3	3	3	3	12
18	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15
19	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	3	4	4	3	14
20	3	4	3	4	14	5	5	5	5	20	3	3	4	4	14	4	4	4	3	15
21	3	3	4	4	14	3	3	5	5	16	4	3	4	3	14	3	3	4	3	13
22	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16
23	3	4	3	3	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	3	4	14
24	3	3	4	3	13	5	5	3	5	18	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16
25	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
26	4	4	3	4	15	5	5	4	4	18	4	4	3	3	14	4	5	5	4	18
27	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13
28	3	3	3	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
29	3	4	3	4	14	4	4	4	3	15	4	3	4	4	15	4	3	3	3	13
30	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
31	3	3	3	3	12	5	4	4	5	18	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13
32	3	4	3	4	14	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
33	3	4	3	3	13	4	4	4	4	16	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12
34	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13
35	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15
36	4	4	4	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13
37	3	3	3	3	12	3	4	4	4	15	3	3	4	4	14	3	3	3	3	12
38	4	4	4	4	16	3	5	4	3	15	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15
39	4	4	4	3	15	3	3	3	3	12	3	4	3	4	14	3	4	4	3	14
40	3	4	3	4	14	5	5	4	4	18	3	3	4	4	14	4	4	4	3	15
41	4	3	4	3	14	5	3	5	4	17	3	3	4	4	14	4	4	3	4	15
42	3	4	4	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
43	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16
44	3	3	3	3	12	3	4	4	4	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
45	3	3	3	3	12	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
46	3	4	3	4	14	5	5	4	4	18	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16
47	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	3	4	4	15
48	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16
49	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
50	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
	3,44	3,58	3,5	3,48		3,9	3,94	3,82	3,84		3,42	3,44	3,6	3,66		3,54	3,68	3,6	3,48	
	3,5					3,875					3,53					3,575				

