

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. BANK MANDIRI PERSERO TBK KANTOR CABANG PEMBANTU SEMARANG PANDANARAN)

Mochammad Firza Anvialdi<sup>1</sup>, Reni Shinta Dewi<sup>2</sup>, Hari Susanta Nugraha<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Departemen Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, Semarang

<sup>1</sup>Email: [mfirzaanvialdi7@gmail.com](mailto:mfirzaanvialdi7@gmail.com)

**Abstract:** *Organizational behavior theory is a major part of the field of organizational research, as behavioral reasoning is found in a variety of theoretical approaches. This research aims to determine the influence of leadership, reward and punishment policies on employee work productivity. This research is a quantitative research using probability sampling with a saturated sampling technique or taking all members of the population, including 50 respondents, employees of Bank Mandiri, Semarang Branch Office. Instruments in the form of questionnaires were used for data collection, and multiple linear regression analysis was used to test hypotheses. The research results show that there is a positive and significant influence of leadership, reward and punishment on employee performance, either partially or simultaneously. Suggestions for future research could be to use a larger sample size by involving other companies from various business sectors, and the use of variables that predict performance needs to be increased (more than 3 variables) to produce higher accuracy of the prediction model.*

**Keywords:** *Leadership; Reward; Punishment; Employee Performance*

## Pendahuluan

Bank Mandiri adalah bank dengan jumlah aset terbesar, namun kinerja bank Mandiri juga dinilai bukan yang terbaik dalam persaingan dengan bank BCA dan bank BRI. Kinerja Bank Mandiri secara umum dapat dipandang sebagai kumpulan dari kinerja-kinerja sektoral seperti dari kinerja masing-masing Kantor Cabang maupun unit. Kinerja organisasi manapun sangat bergantung pada tingkat keterampilan yang dimiliki sumber daya manusia yang tersedia. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017).

Kinerja dipandang sebagai hasil perpaduan antara bakat dan motivasi ketika diberikan sumber daya yang memadai, sehingga memotivasi orang menjadi aspek penting dalam sebagian besar manajemen (Robbins & Judge, 2017). Ketika sumber daya manusia (SDM) digunakan secara maksimal, suatu bisnis dapat mencapai produktivitas, efisiensi, dan kinerja tanpa batas. Semua karyawan mungkin tidak bekerja dengan cara yang sama karena mereka memiliki gaya kerja yang berbeda.

Penilaian kinerja berdampak langsung pada tugas-tugas yang sangat emosional dalam kehidupan profesional, penilaian terhadap komitmen, dan kompetensi seseorang. Menurut beberapa akademisi, menerapkan kerangka kerja yang terdefinisi dengan baik untuk menganalisis kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan operasi perusahaan (Olson et al., 2018). Menurut Moslemi et al. (2019), banyak variabel penting dalam kajian dan penerapan model penilaian kinerja yang masih terlewatkan, yang mungkin menjelaskan mengapa saat ini tidak ada pendekatan terpadu untuk menilai kinerja karyawan.

Meskipun kinerja adalah manifestasi individu, namun kinerja berhubungan dengan variabel seperti kemampuan dan motivasi yang paling mempengaruhi (Robbins, 2015). Folami & Jacobs, (2011) mengklasifikasikan determinan dari kinerja menjadi empat kelompok: faktor individu,

karakteristik tugas, faktor ekonomi, dan faktor organisasi. Faktor dalam konteks organisasi melibatkan beberapa tindakan yang diterapkan oleh organisasi seperti : kepemimpinan, kebijakan *reward* dan *punishment*.

Menurut Thoha (2013) kepemimpinan adalah kemampuan seorang individu atau sekelompok individu untuk mempengaruhi dan membimbing para pengikut atau anggota organisasi lainnya dan melibatkan pengambilan keputusan yang masuk akal dan terkadang sulit, menciptakan dan mengartikulasikan visi yang jelas, menetapkan tujuan yang dapat dicapai, dan memberikan pengetahuan dan pengetahuan kepada para pengikutnya yang merupakan peralatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Kepemimpinan dapat memfasilitasi dalam banyak hal sebagai fungsi manajerial misalnya dengan menciptakan visi bersama untuk organisasi, dengan mengkoordinasikan orang/kegiatan antar unit, berkomunikasi antar organisasi secara luas, memantau /mengendalikan penyimpangan kegiatan, dan memotivasi karyawan untuk dapat memiliki kinerja yang lebih baik. Banyak peneliti sebelumnya telah menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi namun beberapa diantaranya memiliki hasil yang berbeda. Penelitian Sudiyani et al. (2021) dan Febriansyah et al. (2020) mendapatkan bahwa kepemimpinan secara positif berhubungan dengan kinerja. Namun demikian penelitian Andayani & Tirtayasa (2019) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja yang berarti akan menurunkan kinerja.

Faktor kedua adalah *reward*. Handoko (2003) mendefinisikan *reward* sebagai bentuk apresiasi atas usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan jabatan, diperlukan pembinaan yang berkesinambungan, yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif. *Reward* dikategorikan menjadi finansial dan non finansial. *Reward* finansial juga disebut imbalan ekstrinsik dan *reward* non-finansial disebut imbalan intrinsik (Byars & Rue., 2011). Sistem *reward* memiliki peran penting dalam menentukan kemampuan organisasi untuk menarik karyawan berpotensi tinggi dan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi untuk mencapai tingkat kualitas dan kinerja yang lebih baik (Wijaya, 2021). Penelitian sebelumnya banyak yang melaporkan *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja misalnya dalam penelitian Pramesti et al. (2019) maupun penelitian Triadi & Ekawaty (2021). Meskipun demikian penelitian yang dilakukan oleh Octario (2022) menemukan bahwa *Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor ketiga yang akan diteliti adalah *punishment*. Menurut Veithzal (2004) *punishment* adalah suatu alat yang digunakan pemimpin untuk melakukan komunikasi dengan karyawan agar mereka mau untuk merubah perilaku mereka serta upaya untuk meningkatkan kesadaran seseorang dalam menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. *Punishment* adalah sebuah cara untuk mengarahkan tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. *Punishment* diberikan berupa suatu ganjaran yang dapat memberikan efek jera kepada individu atau perusahaan yang diberikan sanksi tersebut (Pramesti et al., 2019). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja sebagaimana dalam penelitian Pramesti et al. (2019) maupun Suci et al. (2020). Meskipun demikian penelitian oleh Octario (2022) menemukan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* mengenai pengaruh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja tersebut, penelitian ini mengkaji sejauh mana efek yang ditimbulkan dari penerapan Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* terhadap kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Persero Tbk KCP Semarang Pandanaran.

## **Kajian Teori**

### **Perilaku Organisasi**

Menurut Thoha (2001) perilaku adalah fungsi dari interaksi antara seseorang dengan lingkungannya, sedangkan perilaku adalah fungsi dan interaksi antar individu dengan lingkungannya. Menurut Wawan (2011) perilaku merupakan suatu tindakan yang dapat diminati dan mempunyai frekuensi spesifik, durasi, dan tujuan baik disadari maupun tidak.

### **Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2013), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia lain baik individu maupun kelompok, agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi, memotivasi pekerja untuk mencapai tujuan organisasi, atau mempengaruhi mereka untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

### **Reward**

Menurut Sutrisno (2019), mengemukakan bahwa *Reward* adalah tanda jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada anggotanya atas pengorbanan yang telah diberikan berupa waktu, tenaga, dan pikiran.

### **Punishment**

*Punishment* merupakan sebuah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang melakukan hal yang tidak seharusnya dilakukan, mengindahkan dan memelihara peraturan yang ada dan dapat menjadi pembelajaran bagi pelanggar (Mangkunegara, 2015).

## **Hipotesis**

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas permasalahan yang diteliti, sehingga perlu diuji kembali kebenarannya. Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka hipotesis yang dikemukakan antara lain:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.

H2: Diduga terdapat pengaruh signifikan antara *Reward* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.

H3: Diduga terdapat pengaruh signifikan antara *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.

H4: Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri Pandanaran Semarang.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan *explanatory research* yang didedikasikan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang suatu fenomena melalui penjelasan hubungan sebab akibat antar variabel (Sugiyono, 2016)./ Sampel menurut Sugiyono (2017) merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang ada di populasi. Teknik sampel jenuh dengan mengambil seluruh populasi sebagai responden yaitu seluruh karyawan di PT. Bank Mandiri Persero KCP Semarang Pandanaran yang berjumlah 50 orang karyawan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah berupa data primer yaitu melalui penggunaan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert 5 point*.

Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisis regresi linier sederhana dan berganda. Menurut Sugiyono (2016) analisis regresi linier digunakan untuk memprediksi nilai suatu variabel dimana nilai tersebut bergantung pada variabel lain untuk mempengaruhinya. Hal ini menjadikan variabel prediktif sebagai variabel terikat karena bergantung pada variabel lain untuk mempengaruhinya.

## Hasil

Analisis dan pengujian hipotesis ini dilakukan menggunakan analisis korelasi, koefisien, analisis regresi linear sederhana, dan uji t. Aplikasi SPSS digunakan untuk pengolahan data dan memberikan masing-masing hasil analisis sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Variabel	Koef	Standar error	Beta	T	Sig
(Constant)	2.124	2.264		0.938	0.353
Kepemimpinan	0.180	0.033	0.623	5.518	0.000
Korelasi	0,623				
Koef terterminasi	0,388				

Nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,623. Nilai tersebut berada dalam rentang nilai 0,60 – 0,80. Dengan demikian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara Kepemimpinan dengan Kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh sebesar 0,388. Hal ini berarti bahwa 38,8% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan yang diterapkan. Sedangkan sisanya sebesar 61,2% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Hipotesis 1 memhipotesiskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian pengujian dilakukan pada gambar uji di sisi kanan. Hasil pengujian Hipotesis 1 menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh hasil nilai t hitung sebesar 5,518 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari nilai t tabel dengan  $df = n-1 = 50-2=48$  dan dengan kepercayaan 95% atau pada  $\alpha = 0,05$  satu arah yaitu sebesar t tabel = 1,677. Dengan demikian diperoleh t hitung ( $5,518 > t \text{ tabel } (1,677)$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yaitu Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Tabel 2. Hasil Analisis Pengaruh Reward terhadap Kinerja**

Variabel	Koef	Standar error	Beta	T	Sig
(Constant)	2.987	2.225		1.342	0.186
Reward	0.300	0.057	0.602	5.227	0.000
Korelasi	0,602				
Koef terterminasi	0,363				

Nilai koefisien korelasi antara Reward dengan Kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,602. Nilai tersebut berada dalam rentang nilai 0,60 – 0,80. Dengan demikian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara Reward dengan Kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh sebesar 0,363. Hal ini berarti bahwa 36,3% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh

adanya perubahan dalam *Reward* ang diterapkan. Sedangkan sisanya sebesar 63,7% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Hasil pengujian Hipotesis 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel *Reward* terhadap Kinerja Karyawan diperoleh hasil nilai t hitung sebesar 5,227 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari nilai t tabel dengan  $df = n-1 = 50-2=48$  dan dengan kepercayaan 95% atau pada  $\alpha = 0,05$  uji satu arah yaitu sebesar  $t_{table} = 1,677$ . Dengan demikian diperoleh  $t_{hitung} (5,227) > t_{table} (1,677)$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa *Reward* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Tabel 3. Hasil Analisis Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja**

Variabel	Koef	Standar error	Beta	T	Sig
(Constant)	3.660	2.105		1.739	0.088
<i>Reward</i>	0.722	0.139	0.601	5.208	0.000
Korelasi	0,601				
Koef terterminasi	0,361				

Nilai koefisien korelasi antara *Punishment* dengan Kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,601. Nilai tersebut berada dalam rentang nilai 0,60 – 0,80. Dengan demikian diperoleh bahwa tingka hubungan antara *Punishment* dengan Kinerja karyawan terjadi secara kuat. Nilai koefisien determinasi (R square) diperoleh sebesar 0,361. Hal ini berarti bahwa 36,1% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya perubahan dalam *punishment* yang diterapkan. Sedangkan sisanya sebesar 63,9% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Hipotesis 3 menghipotesiskan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian pengujian dilakukan pada gambar uji di sisi kanan. Koefisien regresi variabel *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan diperoleh hasil nilai t hitung sebesar 5,208 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari nilai t tabel dengan  $df = n-1 = 50-2=48$  dan dengan kepercayaan 95% atau pada  $\alpha = 0,05$  uji satu arah yaitu sebesar  $t_{table} = 1,677$ . Dengan demikian diperoleh  $t_{hitung} (5,208) > t_{table} (1,677)$ . Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa *Punishment* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Analisis dan pengujian hipotesis mengenai pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* secara Bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan dilakukan menggunakan analisis korelasi, koefisien determinasi, analisis regresi linear berganda, dan uji F. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan masing-masing hasil analisis sebagai berikut:

**Tabel 4. Koefisien Korelasi antara Kepemimpinan, Reward dan Punishment dengan Kinerja Karyawan**

F	Sig F	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
19.120	0.000	0.745	0.555	0.526	1.34981

Nilai koefisien korelasi antara Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* secara Bersama-sama dengan Kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,745. Nilai tersebut berada dalam rentang nilai 0,60 – 0,80. Dengan demikian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* secara bersama-sama dengan Kinerja karyawan. Nilai koefisien

determinasi (R square) diperoleh sebesar 0,555. Hal ini berarti bahwa 55,5% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya perubahan dalam kepemimpinan, *Reward* dan *punishment* yang diterapkan.

Hasil pengujian model diperoleh nilai F hitung sebesar 19,120 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai F hitung tersebut lebih besar dari nilai F tabel dengan  $df_1 = k = 3$  dan  $df_2 = n - k - 1 = 50 - 3 - 1 = 46$  dan dengan kepercayaan 95% atau pada  $\alpha = 0,05$  yaitu sebesar F table = 2,807. Dengan demikian diperoleh F hitung (19,120) > F table (2,807). Hal tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian statistik regresi linier sederhana khususnya nilai  $R^2$  dari masing-masing menunjukkan bahwa pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan diperoleh dari variabel Kepemimpinan sebesar 38,8% diikuti oleh pengaruh *Reward* sebesar 36,3% dan pengaruh *Punishment* yaitu sebesar 36,1%.

Penelitian ini mendasarkan pada teori perilaku organisasi. Teori perilaku organisasi merupakan teori yang penting untuk memahami bagaimana organisasi sebenarnya bekerja, dan teori ini mewakili sebagian besar penelitian empiris yang dilakukan mengenai topik ini. Menurut Rivai Veitzal & Mulyadi Deddy (2012), secara operasional fungsi utama kepemimpinan dibedakan menjadi 5 jenis yaitu, fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian. Kepemimpinan yang mampu memberikan *reward* secara tepat waktu dan sesuai dengan pencapaian kinerja dapat membangun hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahan, meningkatkan kepercayaan, dan mendukung loyalitas. Selain itu kepemimpinan yang mampu memberikan hukuman secara adil dan konsisten dapat membantu menjaga kedisiplinan dan menegakkan standar perilaku dalam organisasi. Dalam prakteknya, kepemimpinan yang efektif seringkali memadukan pendekatan *reward* dan *punishment* secara seimbang untuk mencapai keseimbangan antara motivasi positif dan kontrol negatif dalam mencapai tujuan organisasi. Penting bagi pemimpin untuk memahami konteks dan kebutuhan karyawan serta menggunakan *reward* dan *punishment* dengan bijak sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nurfitasari et al. (2015) maupun Yuyun J.H. Abdullah et al., (2021). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memotivasi orang lain agar mengesampingkan kepentingan diri sendiri demi kepentingan visi kolektif dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi tersebut. Teori perilaku organisasi dapat menggambarkan yang lebih jelas tentang sifat dasar kepemimpinan. Pemimpin digambarkan sebagai seorang yang memahami dan menganalisis pikiran, sikap, pemikiran dan preferensi karyawan dalam mengambil keputusan yang membantu meningkatkan tingkat kinerja karyawan. Pemimpin yang baik akan mampu memotivasi karyawan untuk beralih dari kepentingan pribadi; memberikan umpan balik, menetapkan standar kinerja tingkat tinggi; membantu karyawannya menjadi lebih inovatif; dan waspada terhadap kebutuhan bawahannya. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Sifat dan gaya kepemimpinan akan menentukan sejauh mana karyawan dapat bekerja secara efektif dalam organisasi. Kaitan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan penting karena akan memperluas pemahaman tentang bagaimana berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja.

Dalam konteks teori perilaku organisasi, konsep *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) memiliki peran penting dalam memotivasi perilaku karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Pemberian penghargaan seperti bonus, pengakuan, atau promosi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan organisasi. Pemberian penghargaan juga dapat membentuk budaya organisasi yang mendukung kinerja tinggi, kolaborasi, dan pencapaian tujuan bersama. Budaya ini mendorong karyawan untuk berpartisipasi

aktif dalam mencapai visi dan misi organisasi. Pemberian penghargaan untuk kinerja unggul dapat menjadi bentuk pengakuan atas kompetensi dan kontribusi individu. Ini dapat mendorong karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka (Mangkunegara, 2015).

Teori perilaku organisasi menekankan pentingnya memahami motivasi individu. Penghargaan dan insentif seringkali menjadi pendorong motivasi dalam konteks organisasi. Teori-teori seperti teori kebutuhan, teori harapan, dan teori penguatan (reinforcement theory) menjelaskan bagaimana *Reward* dapat memotivasi individu untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. Penerapan teori perilaku organisasi dalam konteks *Reward* dan penghargaan melibatkan pemahaman mendalam tentang motivasi, penguatan, harapan, keadilan, dan faktor sosial. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat merancang sistem *Reward* yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, agar organisasi dapat mencapai tujuannya dan tetap kompetitif dalam lingkungan global, motivasi karyawan harus dipertimbangkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu menikmati imbalan yang diberikan keamanan dan promosi dalam pekerjaan dan sebagai timbal baliknya mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Reward* intrinsik dan *Reward* ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan Prasetyani(2016), Wirawan (2016) maupun Yuyun J.H. Abdullah et al., (2021).

Di sisi lain *punishment* dapat menjadi faktor penghambat, tetapi juga dapat memotivasi karyawan untuk menghindari perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman yang diberikan secara adil dan konsisten dapat membentuk budaya yang menekankan akuntabilitas dan disiplin. Ini dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa tanggung jawab atas tindakan mereka. Hukuman yang diberikan secara konstruktif dapat memberikan umpan balik yang diperlukan untuk pertumbuhan dan perkembangan individu (Veithzal, 2004). Ini dapat membantu karyawan menghindari kesalahan yang dapat menghambat kemajuan mereka.

Keterkaitan antara teori perilaku organisasi dan pengaruh *punishment* terhadap kinerja juga merupakan aspek penting dalam memahami dinamika perilaku individu di dalam organisasi. Hukuman adalah bentuk penguatan negatif di mana perilaku yang tidak diinginkan diikuti oleh konsekuensi yang tidak menyenangkan. Dengan menerapkan hukuman, organisasi dapat mencoba mengurangi atau menghentikan perilaku yang tidak diinginkan. Penelitian sebelumnya oleh Wirawan (2016) dan Yuyun J.H. Abdullah et al., (2021) menemukan bahwa responden setuju adanya peningkatan kinerja akibat adanya penerapan sanksi atau *punishment* oleh Perusahaan. Dengan adanya hukuman, karyawan justru menjadikannya sebagai pembelajaran untuk menjadi pribadi yang lebih baik dan dapat meningkatkan motivasinya untuk berubah dan bekerja lebih keras. Tindakan pegawai tidak lepas dari peran bagian departemen SDM yang memberikan nasihat dan jalan keluar bagi karyawannya dalam setiap permasalahannya.

Secara umum masing-masing variabel memang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara lebih baik. Dorongan kepemimpinan akan menjadikan karyawan akan menerima perintah dari atasan. Keberadaan *Reward* merupakan satu faktor yang memotivasi karyawan mengingat adanya bentuk imbalan yang dapat diterima karyawan jika mereka dapat bekerja lebih baik dan keberadaan *punishment* akan mendorong disiplin dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

## Kesimpulan

Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik persepsi mengenai kepemimpinan yang ada di Bank Mandiri akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. *Reward* diperoleh JUGA mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik penerimaan pegawai terhadap kebijakan *Reward* yang ada di Bank Mandiri akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. *Punishment* diperoleh mempunyai pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik penerimaan pegawai terhadap kebijakan penerapan *punishment* yang ada di Bank Mandiri akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Secara bersama-sama kepemimpinan, *Reward* dan *punishment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh model kepemimpinan, *Reward* dan *punishment* yang diterapkan oleh Bank Mandiri.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah di susun terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh PT. Bank Mandiri Persero Tbk KCP Semarang Pandanaran, yakni pemimpin bank harus berani menerapkan persamaan dalam manajemen, peraturan standar disiplin kerja harus jelas terpajang di lokasi kerja, kemudian Perusahaan memberikan informasi yang jelas dalam bentuk tertulis untuk bisa diketahui oleh pegawai lain agar tidak memberikan kesalahpahaman. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah berkaitan dengan adanya keterbatasan pada generalisasi hasil penelitian ini yang hanya dilakukan di Bank Mandiri KC Pandanaran Semarang dan dengan jumlah sampel yang relatif kecil yaitu hanya 50 orang serta hanya menggunakan 3 variabel predictor kinerja pegawai. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat menggunakan ukuran sampel yang lebih besar dengan melibatkan perusahaan lain dari berbagai sektor usaha. Selain itu penggunaan variable yang memprediksikan kinerja perlu untuk ditingkatkan (lebih dari 3 variabel) untuk menghasilkan keakuratan model prediksi yang semakin tinggi.

## Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Byars, L. I., & Rue., L. W. (2011). *Human Resource Management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Erederdi, C., & Ünlüaslan Durgun, E. (2020). Conceptual Review of Leadership on Organizational Performance. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 1044–1095. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1336>
- Febriansyah, Sumarmi, S., & Haryono, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumsel Dimediasi Motivasi Kerja. *Daya Saing: Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 22(1), 21–28.
- Folami, L. B., & Jacobs, F. (2011). The Joint Effect Of Task Characteristics And Organizational Context On Job Performance: A Test Using SEM. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 3(7). <https://doi.org/10.19030/jber.v3i7.2792>
- Gibson, James L Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. K. (2012). *Organizatons Behavior, Structure Education, , Processes*. Mc-Graw Hill.
- Hasmin, & Nurung, J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Cendekia Media.
- M. Ngalim Purwanto. (2006). *Ilmu Pendidikan Teoritis Dan Praktis*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Sebelas*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Moslemi, S., Izadbakhsh, H., & Zarinbal, M. (2019). A new reliable performance evaluation model: IFB-IER–DEA. *Opsearch*, 56(1), 14–31. <https://doi.org/10.1007/s12597-019-00360-9>
- Nurfitasari, M., Musriha, & Nurul, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anugerah Teknik Perkasa. *Jurnal Manajemen Branchmark* ISSN: 2407-8239.
- Octario. (2022). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT Matahari Department Store: Studi Kasus pada MDS 338 Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM E*, 3(1), 2745–7257.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>
- Pramesti, R. A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2019). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan KFC Artha Gading. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 57. <https://doi.org/10.35797/jab.9.1.2019.23557.57-63>
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama*. PT. Raja Grafindo.
- Rivai Veitzal, & Mulyadi Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi 3*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku organisasi*. PT Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Prenallindo.
- Suci, N., Pradnyani, & ADkk. (2020). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Motivasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 21–30.
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku Inovasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 7(2), 217–230. [https://doi.org/10.47329/jurnal\\_mbe.v7i2.749](https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v7i2.749)
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- T. Hani, H. (2003). *Manajemen, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Toha, M. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Toha, M. (2019). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Triadi, S., & Ekawaty, N. (2021). Pengaruh *reward* dan kepuasan terhadap kinerja karyawan di pt. fine sinter indonesia kabupaten karawang. *Jurnal Manajemen*, 13(3), 400–407. <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN/article/view/9973>
- Veithzal, R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wawan. (2011). *No Title*.

- Wijaya, L. F. (2021). Sistem *Reward* dan *Punishment* sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 1(1), 129–138.
- Wirawan, A. (2016). Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Dan Motivasi Karyawan Pada Cv Media Kreasi Bangsa. *Journal Of Applied Business Administration* 2(2):242-257. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124>
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yuyun J.H. Abdullah, Adolfina, & Genita G. Lumintang. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Dua Sekawan Pusat Kota Ternate*. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32712>