



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN PUNISHMENT  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
PT. ACE HARDWARE MEDAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Dan Memenuhi Persyaratan  
Ujian Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi**

Oleh :

**YONDA SWENDY  
NPM: 1825310868**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2021**



FAKULTAS SOSIAL & SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : YONDA SWENDY  
NPM : 1825310868  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S1(STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN  
PUNISHMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PADA PT. ACE HARDWARE MEDAN

MEDAN, 7 APRIL 2021

KETUA PROGRAM STUDI



(RAMADHAN HARAHAP, S.E., S.Psi. M.Si)

PEMBIMBING I

(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si)

DEKAN

(Dr. BAMBANG WIDJANARKO, SE, MM)

PEMBIMBING II

(RORO RIAN AGUSTIN, S.Sos., M.SP)



**FAKULTAS SOSIAL & SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH  
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL & SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

**PERSETUJUAN UJIAN**

NAMA : YONDA SWENDY  
NPM : 1825310868  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : SI(STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN  
PUNISHMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PADA PT. ACE HARDWARE MEDAN

MEDAN 7 APRIL 2021

KETUA

(RIZAL AHMAD, SE, M.Si)

ANGGOTA - I

(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si)

ANGGOTA - II

(RORO RIAN AGUSTIN, S.Sos., M.SP)

ANGGOTA - III

(Dr MUHAMAD TOYIB DAULAY SE MM)

ANGGOTA-IV

(NONI ARDIAN SE., MM)



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : YONDA SWENDY  
NPM : 1825310868  
Fakultas/program studi : SOSIAL SAINS/MANAJEMEN  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD*, DAN  
*PUNISHMENT* TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PADA PT. *ACE HARDWARE* MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, 7 April 2021



(YONDA SWENDY)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Yonda Swendy  
Tempat/Tanggal lahir : Medan, 25 November 1983  
NPM : 1825310868  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Medan

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 7 April 2021

Yang membuat pernyataan



(YONDA SWENDY)



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

## FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

### PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR\*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : YONDA SWENDY  
 Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 25 November 1983  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1825310868  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen SDM  
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 121 SKS, IPK 3.54  
 Nomor Hp : 08116012388  
 Dengan ini mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

No.	Judul
1.	PENGARUH KEPEMIMPINAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. ACE HARDWARE MEDANO

catatan : Diisi Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

Stempel Yang Tidak Perlu



Medan, 18 Desember 2019

Pemohon,

( Yonda Swendy )

Tanggal : .....  
 Disahkan oleh :  
 Dehan  
 ( Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum. )

Tanggal : 17/02/2020  
 Disetujui oleh :  
 Dosen Pembimbing I :  
 ( Emi Waktuni, SE., M.Si )

Tanggal : .....  
 Disetujui oleh :  
 Ka. Prodi Manajemen  
 RAMADHAN  
 ( Rura Fina Siregar, SE., M.Si )

Tanggal : 19/02/2020  
 Disetujui oleh :  
 Dosen Pembimbing II :  
 ( Roro Rian Agustini, S.Sos., M.SP )

No. Dokumen: FM-UPBM-18-02

Revisi: 0

Tgl. Eff: 22 Oktober 2018



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808

MEDAN - INDONESIA

Website : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)**LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI**

Mahasiswa : YONDA SWENDY

: 1825310868

Studi : Manajemen

: Strata Satu

Pembimbing : Emi Wakhyuni, SE., M.Si

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. ACE HARDWARE MEDAN

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
2020	Acc sempro sesuai perbaikan pd bimbingan terakhir	Revisi	

Medan, 24 Mei 2021  
Dosen Pembimbing,

Emi Wakhyuni, SE., M.Si

YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808  
MEDAN - INDONESIAWebsite : [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) - Email : [admin@pancabudi.ac.id](mailto:admin@pancabudi.ac.id)**LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI**

Mahasiswa : YONDA SWENDY  
 : 1825310868  
 Studi : Manajemen  
 : Strata Satu  
 : Roro Rian Agustin, S.Sos., M.SP  
 Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA  
 KARYAWAN PADA PT. ACE HARDWARE MEDAN

	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
2020	acc sempro sesuai dengan perbaikan terakhir	Revisi	

Medan, 24 Mei 2021  
Dosen Pembimbing,

Roro Rian Agustin, S.Sos., M.SP



## SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

Dengan ini saya Ka.LPMU UNPAB menerangkan bahwa saurat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir Skripsi Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R.2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online.

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB



Erilia Mulyati PANCABUDI, BA, MSc

Dokumen : PMU-UJMA-06-02	Revisi : 00	Tgl Eff : 23 Jan 2019
--------------------------	-------------	-----------------------

Plagiarism Detector v. 1740 - Originality Report 1/21/2021 10:40:39 AM

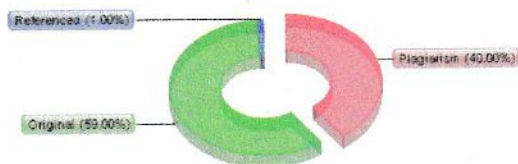
YONDA SWENDY-1825310868-MANAJEMEN.docx

Universitas Pembangunan Panca Budi\_License04

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian



Originality Report



Plagiarism Report



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : YONDA SWENDY  
NPM : 1825310868  
Fakultas/Program studi : SOSIAL SAINS /MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD*, DAN *PUNISHMENT*  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA *PT. ACE*  
*HARDWARE MEDAN*

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Januari 2021



(Yonda Swendy)





**SURAT BEBAS PUSTAKA**  
**NOMOR: 3618/PERP/BP/2021**

Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan  
ma saudara/i:

: YONDA SWENDY  
: 1825310868

Semester : Akhir

: SOSIAL SAINS

Prodi : Manajemen

annya terhitung sejak tanggal 10 Februari 2021, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku  
s tidak lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 10 Februari 2021  
Diketahui oleh,  
Kepala Perpustakaan,



Sugiarjo, S.Sos., S.Pd.I

CC Souffo  
PPA August



Ace  
Empo  
17/2-20  
Emi W

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN PUNISHMENT  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
PT. ACE HARDWARE MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Dan Memenuhi  
Persyaratan Ujian Memperoleh Gelar Sarjana Ekonom  
Pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan  
Panca Budi

Oleh:

**YONDA SWENDY**  
Npm: 1825310868

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

2020

Hal : Permohonan Meja Hijau

Medan, 09 Februari 2021  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL SAINS  
UNPAB Medan  
Di -  
Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : YONDA SWENDY  
Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 25 November 1983  
Nama Orang Tua : SUTIKNO YANIR  
No. P. M : 1825310868  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Program Studi : Manajemen  
No. HP : 08116012388  
Alamat : JL. M. NAWI HARAHAP GG. ADIE NO.20

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul PENGARUH KEPEMIMPINAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. ACE HARDWARE MEDAN, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintansi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 examplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 examplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp.</b>	<b>2,100,000</b>

Ukuran Toga : L

Diketahui/Disetujui oleh :

Hormat saya



Dr. Bambang Widjanarko, SE., MM.  
Dekan Fakultas SOSIAL SAINS



YONDA SWENDY  
1825310868

catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
  - o a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.





**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : ENI WAKHYUNI SE., M.Si  
 Dosen Pembimbing II : KORO MAN AUSTIN S.Sos., M. Sp.  
 Nama Mahasiswa : YONDA SWENDY  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1825310868  
 Jenjang Pendidikan :  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PERKEMBANGAN KEMERDEKAAN PERUMHO DAN PUNYAIAN TERHADAP PERUSAHAAN KOTA PARAJAWAN PADA DL ACE HAROUKLE MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
14 / 10 / 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Batasan, masalah ACE HAROUKLE mana ??</li> <li>- Selesa istilah asing cetak miring</li> <li>- Teori di Bab 2 bu ada menjelaskan buu var <math>x_1, x_2, x_3</math> kamu ada faletu 4 var <math>x</math> kamu.</li> <li>- tulis partal gambar kesyik konsepul perbaikan</li> <li>- buatkan angka di setiap kota-kota karakteristik kepulauan</li> <li>- ACE sidang</li> </ul>		14/10-21

Medan, 07 Oktober 2021  
Diketahui/Disetujui oleh :  
Dekan,



Dr. Onny Medaline, SH., M.Kn



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : EMI WAKHTULI, SE., M.Si  
 Dosen Pembimbing II : ROKO HILAN AGUSTIN, S.Sos., M.Si  
 Nama Mahasiswa : YONDA SWENDY  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1825310868  
 Jenjang Pendidikan : S1  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH KEPENIMPINAN BERNILAI DAN PUNISHMENT  
TERHADAP KEBERHASILAN KERJA KARYAWAN PADA  
PT. ACE HARDWARE MEDAN.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
15 April 2021	<p>- Buat Saran untuk pemimpin di perusahaan lebih Subjektif, <del>TAH</del> : pemimpin harus setia dalam kegiatan yang dapat memperbanyakan interest kepada karyawan</p> <p>- ACC, judul liter.</p>	<p><i>[Signature]</i></p> <p><i>[Signature]</i></p>	

Medan, 07 Oktober 2021  
 Diketahui/Disetujui oleh :  
 Dekan,



Dr. Onny Medaline, SH., M.Kn





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : EMI WAKHTUNI .SE., M.Si  
 Dosen Pembimbing II : NURUL HUDA ABESIA .S.Pd., M.Pd.  
 Nama Mahasiswa : YONDA SWENDY  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1825310868  
 Jenjang Pendidikan : S1  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENERAPAN KEPENTINGAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KEPYASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. ACE HARBORWARE MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
29/10/20	- PERBAIKI DAFTAR ISI, HARUS ADA DAFTAR PUSTAKA & LAMPILANNYA. - TULISAN HARUS BERURUTAN HIDAM PADA LAMBAR JURNAL. - TATA LETAK KATA PENGANTAR PERBAIKI DAN SESUAIKAN BILANGAN BANGUNAN BERDASAR SKETOKER.	<i>[Handwritten signature]</i> <i>[Handwritten signature]</i> <i>[Handwritten signature]</i>	
7/12/20	- Perbaiki tata cara penulisan sesuai ketentuan. (Sesuaikan penulisan	<i>[Handwritten signature]</i>	
11/1/21	- ACC Sidang.	<i>[Handwritten signature]</i>	
19/4/21	- ACC Jilid UHF.	<i>[Handwritten signature]</i>	

Medan, 07 Oktober 2021  
 Diketahui/Disetujui oleh :  
 Dekan,

*[Official stamp of Universitas Pembangunan Panca Budi Medan]*  
*[Handwritten signature]*  
 Dr. Onny Medaline, SH., M.Kn

\*) Coret yang tidak perlu



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD*, DAN *PUNISHMENT*  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA  
*PT. ACE HARDWARE* MEDAN**

**ABSTRAK**

Tiap-tiap organisasi berusaha mencapai tujuannya dengan menggunakan segenap sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karenanya tujuan setiap sumber daya manusia perlu dijaga agar selaras dengan tujuan organisasi. Sumber daya didalam organisasi juga diharapkan memiliki kompetensi, kemauan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Sehingga organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi pada organisasi. Faktor yang dapat mempengaruhi tingginya kepuasan kerja karyawan dapat dipicu oleh beberapa aspek seperti kepemimpinan dan *reward* dan *punishment*. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 94 karyawan di *PT. Ace Hardware* Medan. Data diambil dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Teknik analisis data menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ . Secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,002 < \alpha 0,05$ . Secara parsial *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ . Dan pada variabel *punishment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ .

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, *Reward*, *Punishment*, dan Kepuasan Kerja

## **ABSTRACT**

*Each organization tries to achieve its goals by using all the human resources it has. Therefore the objectives of each human resource need to be maintained in order to be aligned with organizational goals. Resources within the organization are also expected to have the competence, willingness and skills needed to carry out their duties. So that organizations need human resources who have high job satisfaction in the organization. Factors that can influence the high job satisfaction of employees can be triggered by several aspects such as leadership and reward and punishment. The population in this study were 94 employees at PT. Ace Hardware Medan. The data were collected by distributing questionnaires to employees. The data analysis technique uses Multiple Linear Regression. The results showed that simultaneously leadership, reward and punishment have a positive and significant effect on job satisfaction of 0.000 <math><alpha 0.05</math>. Partially, leadership has a positive and significant effect on job satisfaction at 0.002 <math><alpha 0.05</math>. Partially reward has a positive and significant effect on job satisfaction of 0.000 <math><alpha 0.05</math>. And the punishment variable partially has a positive and significant effect on job satisfaction of 0.000 <math><alpha 0.05</math>*

**Keywords:** *Leadership, Reward, Punishment, and Job Satisfaction*

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Rasulullah SAW yang mengantarkan manusia dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang ini. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat-syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E, M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Bapak Dr. Bambang Widjanarko, SE, MM selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
3. Ibu Ramadhan Harahap, S.E.,S.Psi. M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
4. Ibu Emi Wakhyuni SE. M.Si, selaku dosen Pembimbing Skripsi I yang telah berkenan memberikan tambahan ilmu dan solusi pada setiap permasalahan atas kesulitan dalam penulisan skripsi ini
5. Ibu Roro Rian Agustin S.Sos., selaku dosen Pembimbing Skripsi II yang telah bersedia membimbing dan mengarahkan penulis selama menyusun skripsi



dan memberikan banyak ilmu serta solusi pada setiap permasalahan atas kesulitan dalam penulisan skripsi ini.

6. Seluruh Bapak/Ibu dosen Fakultas Sosial Sains yang telah memberikan pengetahuan yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan.
7. Kedua orang tua saya yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil serta doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis.
8. Seluruh teman-teman seangkatan, yang selalu mengisi hari-hari menjadi sangat menyenangkan.
9. Seluruh staf dan karyawan Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan bantuan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak khususnya dalam bidang manajemen.

Medan, 2020

Penulis,

(Yonda Swendy)

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Dan Batasan Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
E. Keaslian Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
A. Landasan Teori .....	10
1. Kepuasan Kerja.....	10
a. Pengertian Kepuasan Kerja .....	10
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	13
c. Indikator Kepuasan Kerja .....	17
2. Kepemimpinan.....	20
a. Pengertian Kepemimpinan.....	20
b. Teori Sifat Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ).....	24
c. Tipe-Tipe Kepemimpinan.....	26
d. Indikator Kepemimpinan .....	29
3. Reward .....	36
a. Pengertian <i>Reward</i> .....	36
b. Jenis-jenis <i>Reward</i> .....	38
c. Tujuan <i>Reward</i> .....	43
d. Indikator <i>Reward</i> .....	45
e. Manfaat <i>Reward</i> .....	47
4. Punishment .....	48
a. Pengertian <i>Punishment</i> .....	48
b. Prinsip-prinsip Pemberian <i>Punishment</i> .....	50
c. Jenis <i>Punishment</i> .....	52
d. Indikator <i>Punishment</i> .....	53
B. Penelitian Terdahulu.....	54
C. Kerangka Konseptual .....	61
D. Hipotesis .....	63
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>65</b>
A. Pendekatan Penelitian.....	65
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	65
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	66

D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data.....	69
E. Teknik Pengumpulan Data .....	70
F. Teknik Analisis Data .....	71
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>78</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	77
B. Analisis Data Statistik Deskriptif .....	82
1. Identitas Responden .....	82
2. Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden.....	86
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	100
C. Uji Asumsi Klasik .....	100
1. Hasil Uji Normalitas .....	101
2. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	102
D. Hasil Analisis Data Regresi Linier Berganda.....	103
E. Hasil Uji Hipotesis.....	103
1. Uji T .....	103
2. Uji F .....	105
F. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	105
G. Pembahasan Hipotesis .....	106
1. Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	106
2. <i>Reward</i> Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan...	107
3. <i>Punishment</i> Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	109
4. Pengaruh Kepemimpinan, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	110
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>112</b>
1. Kesimpulan .....	112
2. Saran.....	113

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	64
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	82
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	83
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	84
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja .....	85
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	85
Gambar 4.6 Grafik Normalitas.....	100
Gambar 4.7 Grafik Histogram.....	101
Gambar 4.8 Grafik Uji Heteroskedastisitas .....	102



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Hasil Survey Kepemimpinan <i>PT. Ace Hardware</i> .....	2
Tabel 1.2 Absensi <i>PT. Ace Hardware</i> Medan Pada tahun 2016 hingga 2018 .....	3
Tabel 1.3 Ketentuan Reward <i>PT. Ace Hardware</i> Medan Pada tahun 2016 hingga 2018 .....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	58
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	66
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel .....	67
Tabel 4.1 Nilai Jawaban Variabel Kepemimpinan .....	86
Tabel 4.2 Nilai Jawaban Variabel <i>Reward</i> .....	90
Tabel 4.3 Nilai Jawaban Variabel <i>Punishment</i> .....	93
Tabel 4.4 Nilai Jawaban Variabel Kepuasan Kerja .....	95
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan .....	97
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Reward</i> .....	98
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Punishment</i> .....	98
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja .....	99
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	100
Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Kepemimpinan, <i>Reward dan Punishment</i> .....	102
Tabel 4.11 Hasil Uji Regresi Berganda Variabel Kepemimpinan, Variabel <i>Reward dan Variabel Punishment</i> (Simultan) .....	105
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	105

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya tiap-tiap organisasi terus berupaya mencapai tujuannya dengan menggunakan segenap sumber daya manusia yang dimiliki. Sebab sumber daya manusia lah yang menjadi sarana pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus. Demi keberlangsungan operasional perusahaan, diharuskan organisasi memiliki komitmen kokoh dalam menciptakan pekerja-pekerja yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini dapat dicapai organisasi dengan banyak alternatif salah satunya yaitu dengan memiliki pimpinan yang mampu mengarahkan, membimbing dan mengawasi agar terciptanya kepuasan kerja pada tiap-tiap anggota organisasi.

Faktor yang mampu menunjang terciptanya kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor antaranya seperti kepemimpinan. Kepemimpinan yang diharapkan mampu mendorong Kepuasan Kerja Karyawan yang tinggi adalah kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa mudah mendapat pedoman kerja yang diinginkan. Sumber daya manusia yang berada di setiap bagian di *PT. Ace Hardware*

Medan bekerja sesuai tugas yang diembannya dan mempunyai kompetensi serta pengalaman yang berbeda-beda. Di setiap bagian dipimpin oleh kepala bagian, apabila kepemimpinan kepala bagian baik maka baik pula lah bawahannya dan apabila kepemimpinan seorang kepala bagian kurang baik, akan berdampak pada pekerjaan bawahannya yang tidak baik seperti tidak bisa mencapai target kerja. Fenomena tentang kepemimpinan yang terjadi pada *PT. Ace Hardware* Medan dapat dilihat pada hasil pra survey berikut :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Survey Kepemimpinan *PT. Ace Hardware***

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
		Jumlah (Orang)	Jumlah (Orang)
<b>Mendukung Tujuan</b>			
1	Pimpinan peduli kepada karyawan sehingga membuat bawahan merasa diakui menjadi bagian dari organisasi.	12	28
<b>Bersifat Adil</b>			
2	Pimpinan tidak memberi perlakuan yang berbeda antara karyawan yang satu dengan lainnya	16	24
<b>Memberi Sugesti</b>			
3	Pimpinan mampu mempengaruhi karyawan atau tim dalam menjalankan peraturan atau kebijakan yang dibuat pimpinan	14	26
<b>Sumber Inspirasi</b>			
4	Pimpinan mampu memberi inspirasi kepada bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan	14	23
<b>Sebagai Wakil Organisasi</b>			
5	Pimpinan rutin dan aktif dalam mengikuti kegiatan yang berkaitan dengan perusahaan	17	23
<b>Bersikap Menghargai</b>			
6	Pimpinan mampu mengapresiasi pekerjaan karyawan, meskipun itu hanya hal kecil saja.	9	31
<b>Menciptakan Rasa Aman</b>			
7	Pimpinan mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme didalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman	12	28
<b>Katalisator</b>			
8	Pimpinan mampu menunjang segala aspek kemajuan karyawannya dengan ide-ide dan tindakan yang baik.	6	34

*Sumber : PT. Ace Hardware Medan, 2020*

Berdasarkan hasil pra survey, permasalahan yang terdapat di *PT Ace Hardware* adalah pimpinan dianggap tidak berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, pimpinan tidak melakukan pengawasan, memonitor pelaksanaan tugas bawahan dan melakukan interaksi dengan sesama personal

dalam organisasi secara intensif, pemimpin sejauh ini lebih mengutamakan tugas luar sehingga pimpinan dirasakan tidak berperan penuh dalam menjalankan aktivitas organisasi. Selain itu pimpinan dianggap tidak berusaha dalam menciptakan ide dan gagasan baru dimana seharusnya mampu untuk bersikap idealis, mengatur, mengkoordinasi serta mampu menggerakkan para pegawai agar mereka berbuat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

**Tabel 1.2**  
**Absensi PT. Ace Hardware Medan Pada tahun 2016 hingga 2018**

Tahun	Izin	Punishment	Cuti	Punishment	Alpa	Punishment	Skors	Punishment
2014	54%	Pemotongan setengah salary harian	32%	Pemotongan salary dan insentif	40%	Pemotongan penuh salary harian	34%	Pemberhentian
2015	43%	Pemotongan setengah salary harian	62%	Pemotongan salary dan insentif	32%	Pemotongan penuh salary harian	28%	Pemberhentian
2016	54%	Pemotongan setengah salary harian	47%	Pemotongan salary dan insentif	36%	Pemotongan penuh salary harian	13%	Pemberhentian
2017	72%	Pemotongan setengah salary harian	55%	Pemotongan salary dan insentif	27%	Pemotongan penuh salary harian	23%	Pemberhentian
2018	48%	Pemotongan setengah salary harian	43%	Pemotongan salary dan insentif	55%	Pemotongan penuh salary harian	33%	Pemberhentian

*Sumber : PT. Ace Hardware Medan 2020*

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa tingkat izin, cuti, alpa, dan skors masuk kepada angka persentase yang tinggi. Dari data tersebut dapat dilihat rendahnya Kepuasan Kerja Karyawan yang dilihat dari alpa yang merupakan ketidakhadiran karyawan tanpa ada surat keterangan. Meningkatnya alpa menandakan bahwa banyak karyawan yang sering bolos tidak berangkat bekerja. Dan pada kolom skors juga merupakan sanksi dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan apabila melakukan kesalahan selama bekerja di perusahaan. Skors dapat berupa karyawan tidak diijinkan



masuk kerja selama beberapa hari tergantung dari tingkat kesalahan. Selain itu apabila karyawan tidak masuk kerja juga gaji karyawan akan dipotong. Data diatas menunjukkan adanya ketidakpuasan kerja karyawan sehingga berpengaruh pada cara dan tindakan karyawan dalam memberikan kontribusi yang sesuai dengan keinginan dan tujuan perusahaan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di PT Ace Hardware, hal ini terjadi akibat dari kurangnya apresiasi dan tendensi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Besar kecil kontribusi yang diberikan karyawan tidak mempengaruhi penghargaan yang diterima. Dalam kata lain, meski karyawan adalah orang yang disiplin dari karyawan lain, *reward* yang diperoleh tidak mengalami perbedaan yang signifikan dengan karyawan yang tidak disiplin, sehingga kurangnya penghargaan ini menyebabkan tingginya tingkat absensi masing-masing karyawan. Sebab dalam melihat dampak ketidakpuasan selain dalam bentuk meninggalkan pekerjaan dapat juga berupa ketidakhadiran. Hal ini sangat jelas memicu kurangnya kepuasan karyawan dalam bekerja. Pemberian *reward* atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan memberikan kepuasan kerja.

Setelah variabel kepemimpinan dan penghargaan, yang memicu rendahnya tingkat kepuasan karyawan adalah *punishment*. Menurut Mangkunegara, (2015:89) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan

mengulangi lagi. Selain *reward* atau penghargaan, organisasi juga harus memberikan sanksi atau *punishment* kepada pegawai yang malas atau lalai dalam bekerja karena hal itu akan mengganggu kinerja pegawai. Dengan pemberian sanksi yang sesuai maka diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 1.3**  
**Ketentuan Reward PT. Ace Hardware Medan**  
**Pada tahun 2016 hingga 2018**

Nama Reward	Nilai	Jenis Reward
Titanium	335	Insentif + bonus +Tunjangan + tambahan salary per x 2
Platinum	285	Insentif + bonus + tambahan salary per x 2
Gold	235	Bonus + tambahan salary per x 2
Silver	185	Insentif + tambahan salary per x 2
Basic	135	Insentif + bonus

*Sumber : PT. Ace Hardware Medan2020*

*Reward* dan *punishment* yang dirancang dengan baik berpeluang besar untuk meningkatkan kepuasan kerja. *Reward* dilaksanakan demi tujuan semakin terdorongnya pegawai dalam mencapai apa yang menjadi tujuan sasaran perusahaan. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan, dimana hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adanya kepuasan karyawan merupakan faktor penting dalam suatu organisasi, karena kepuasan

karyawan yang baik akan menghantarkan organisasi pada sebuah keberhasilan. Kepuasan karyawan yang tinggi akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategis sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bermaksud untuk memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dari hasil studi terhadap penelitian sebelumnya dan wawancara yang telah dilakukan dengan pihak perusahaan, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, peneliti memilih untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada *PT. Ace Hardware* Medan”

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Pimpinan dianggap masih belum mampu memberikan arahan yang baik, masih lamban dalam pengawasan, memonitor pelaksanaan tugas bawahan dan melakukan interaksi dengan sesama personal dalam organisasi secara intensif, sehingga tidak mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan.
- b. Pimpinan diindikasikan belum mampu mengarahkan karyawan dalam berinovasi serta menciptakan ide-ide dalam operasional perusahaan

- c. Tidak adanya perbedaan *reward* antara karyawan yang rajin dan yang kurang disiplin, sehingga menyebabkan tingginya tingkat absensi karyawan.
- d. Pemberlakuan *punishment* terhadap karyawan belum merata, dan *punishment* yang diberlakukan tidak setimpal dengan kesalahan yang dilakukan.

## 2. Batasan Masalah

Batasan masalah berkaitan dengan pemilihan masalah dari berbagai masalah yang diidentifikasi. Mengingat keterbatasan penulis dalam kemampuan waktu, tenaga dan biaya maka penelitian ini hanya dibatasi pada “Pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware* yang beralamat di Jl. Guru Patimpus Lt. 3A Gedung Podomoro *City* Medan Sumatera Utara.

## C. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware* Medan?
2. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware* Medan?
3. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware* Medan?
4. Apakah kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware* Medan?



## D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware Medan*
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware Medan*
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware Medan*
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware Medan*

### 2. Manfaat Penelitian

- a. Pada *PT. Ace Hardware Medan*?

Dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dalam membuat kebijakan terkait untuk mengetahui dan mengevaluasi Kepuasan Kerja Karyawan dengan memahami hal-hal apa yang menjadi kepuasan kerja karyawan karyawan *PT. Ace Hardware Medan*

- b. Bagi Akademisi

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi atau sumber informasi bagi penelitian lain yang berminat melakukan

pengembangan penelitian yang sejenis di masa yang akan datang dalam bidang manajemen sumber daya manusia

c. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan wawasan keilmuan serta sarana penerapan ilmu pengetahuan yang selamaini diperoleh diperkuliahan khususnya mengenai kepemimpinan, *reward*, dan *punishment*.

**E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan pembaharuan dari penelitian Rustam Supendy, (2012) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja. Perbedaan dan persamaan penelitian terletak pada:

1. Jumlah Sampel (n) : Penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 196 karyawan, sedangkan pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 94 orang.
2. Tahun Penelitian : Penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2012 dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2019.
3. Lokasi Penelitian : Pada penelitian terdahulu dilakukan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Sulawesi Tenggara dan penelitian ini dilakukan pada *PT. Ace Hardware* Medan yang beralamat di Jl. Guru Patimpus Lt. 3A Gedung Podomoro City Medan Sumatera Utara.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan Kerja**

###### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai

pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Karyawan sendiri menurut Judge adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Judge (2014:121)

Menurut Jewell dan Siegall (2015:64) kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut cara karyawan memandang pekerjaannya.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja sebagai penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

## **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan setiap individu karyawan memiliki tingkatan yang berbeda, karena faktor-faktor yang mempengaruhi pun juga dapat berbeda-beda. Misalnya ada individu yang merasa puas karena besaran gaji, namun ada individu lain merasa puas karena faktor lingkungan kerjanya. Mangkunegara (2013:138) menyusun faktor-faktor kepuasan kerja dalam beberapa bagian yaitu sebagai berikut:

### **1) Karakteristik Individu**

Karakteristik Individu adalah hal-hal yang mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu. Karakteristik individu memiliki ciri khas atau sifat khusus yang dimiliki seseorang yang dapat menjadikan dirinya memiliki kemampuan yang berbeda dengan orang lain. Dari karakteristik individu dapat menggambarkan individu atau karakter yang dimiliki seseorang yang dapat diprediksi melalui data demografi dan perilaku kinerja selama hidupnya. Data demografi tersebut meliputi latar belakang, usia, keturunan, bangsa dan sebagainya. Karakteristik terbentuk atas dua faktor yaitu faktor bawaan merupakan karakteristik turunan yang dimiliki sejak lahir, baik yang menyangkut biologis maupun faktor sosial psikologis. Dan faktor lingkungan sangat berpengaruh terhadap pembentukan karakter seseorang, bagaimana lingkungan itu berjalan sedikit banyaknya akan dapat berdampak terhadap orang yang tinggal dilingkungan yang sama. Perilaku seseorang menentukan bagaimana individu tersebut



menghasilkan sesuatu, melaksanakan pekerjaan, mendapatkan prestasi atau kinerja jangka panjang yang positif dan pertumbuhan diri. Dari karakteristik individu seorang karyawan dapat dilihat bagaimana kepuasan kerja karyawan tersebut melalui upayanya dalam berusaha, mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya karena sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi tetap dapat menjaga eksistensinya.

## 2) *Reward*

*Reward* adalah faktor yang menyangkut kebutuhan penghargaan terhadap seseorang yaitu perasaan sempurna atas imbalan dalam melakukan pekerjaan. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan potensi individu (*advancement*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*). Dalam teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar faktor ini dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan akan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup

individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

### **3) Keragaman Keterampilan (*Skill Variety*)**

Keberagaman keterampilan adalah komponen jenis pekerjaan yang memerlukan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Apabila kemampuan karyawan rendah akan membutuhkan waktu dan usaha yang lebih besar dari pada karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut dengan lebih baik. Maka pentingnya seseorang memiliki banyak keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan dan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Keragaman keterampilan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda, dimana pekerjaan membutuhkan pemenuhan berbagai kegiatan. Dua keterampilan yang umum adalah keterampilan motorik

dan intelektual. Keterampilan motorik dibutuhkan untuk melakukan sesuatu, sedangkan keterampilan intelektual untuk berpikir. Jika sebuah pekerjaan dapat menghimpun keduanya, ini dapat menyediakan berbagai varietas lebih besar lebih dari satu yang dibutuhkan

#### **4) Hukuman (*Punishment*)**

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi melaksanakan tugas dan fungsinya berhubungan erat dengan peraturan organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran strategis sebagai penentu berhasil tidaknya pencapaian kinerja suatu organisasi yang dibaringi oleh faktor aturan-aturan yang diterapkan. *Punishment* dimunculkan bagi seorang karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif. Faktor *punishment* berdampak terhadap kepuasan kerja seseorang disebabkan di dalam *punishment* terdapat kontroling perilaku kerja karyawan, menciptakan budaya organisasi yang kondusif lewat *warning* yang diberlakukan, memberikan hukuman kepada pegawai yang melakukan pelanggaran dengan tujuan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2013:140) faktor *punishment* pada dasarnya mendorong kepuasan kerja karna mengandung aturan-aturan organisasi yang bermanfaat untuk perbaikan seseorang kedepan yang dipicu dari efek jera dari *punishment* yang diterima dan tidak akan mengulangi lagi kesalahan yang dilakukan.

### 5) Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik adalah sesuatu yang mengacu pada informasi yang memberitahu karyawan tentang seberapa baik prestasi kerja yang telah dicapai selama bekerja. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, atasan atau penyelia, dan karyawan lainnya. Lebih lanjut para karyawan perlu mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dilakukan dalam jangka waktu karyawan sesering mungkin karena karyawan mengetahui bahwa prestasi itu memang berbeda-beda dan salah satu cara untuk mengadakan penyesuaian adalah mengetahui bagaimana prestasi karyawan sekarang. Selain itu untuk mengetahui tingkat dimana karyawan mendapat umpan balik dari pengetahuan mengenai hasil dari pekerjaannya. Gagasan atau kata-kata umpan balik yang cukup sederhana akan sangat penting dan berarti bagi karyawan, terlebih apabila diwujudkan dalam bentuk hadiah atau bonus. Mereka perlu mengetahui seberapa baik prestasi mereka. Karena mereka menyadari bahwa prestasi itu memang tidak akan bisa sama antara satu dengan yang lain. Maka dengan sendirinya karyawan tersebut dapat melakukan penyesuaian diri melalui proses perolehan atau pembentukan keahlian. Faktor umpan balik pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat keefektifan pekerjaan dan meminimalkan terjadinya kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan dimana pelaksanaan yang disyaratkan oleh pekerjaan menyebabkan seseorang mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerjanya. Adanya *feedback* atau pekerjaannya

membuat karyawan puas saat mencapai target kerja yang diharapkan dan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk memonitor pekerjaannya.

#### **6) Kepemimpinan (*Leadership*)**

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya dan sebagai arahan dalam pelaksanaan kerja tersebut adalah adanya peran pimpinan. Dalam meningkatkan kepuasan karyawan di sebuah perusahaan diperlukan kesamaan persepsi antara pimpinan dengan karyawan serta kualitas pemimpin sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Itulah mengapa kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat menimbulkan letak kepuasan kerja pada seseorang. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan perusahaan berupaya membangun harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Dalam meningkatkan kepuasan karyawan lewat kepemimpinan, seorang pemimpin dapat menempuh beberapa cara misalnya menjadi *partner* yang baik untuk bawahannya, bersedia menampung aspirasi tiap-tiap karyawan dan menerapkan sikap toleransi terhadap hal-hal yang tidak memiliki dampak besar terhadap pekerjaan. Namun disamping semua kemudahan itu, pimpinan harus



tetap objektif untuk hal-hal yang bersifat krusial terlebih dalam menjalankan peraturan-peraturan yang berlaku.

### **c. Indikator Kepuasan Kerja**

Ada lima faktor yang menjadi indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2014:203) yaitu sebagai berikut:

#### 1) *Reward* atau balas jasa yang adil dan layak

Gaji atau upah yaitu jumlah yang diterima meliputi besar gajinya, kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan. Dalam teori model motivasi tradisional menyatakan bahwa kompensasi finansial seperti gaji atau upah merupakan faktor utama penentu kepuasan kerja. Hal ini disebabkan banyak perusahaan telah memberikan gaji atau upah sebagai pendorong kepuasan karyawannya dalam bekerja.

#### 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian

Penempatan kerja karyawan atau pegawai adalah suatu kebijakan perusahaan/organisasi untuk menyalurkan kemampuan karyawan atau pegawai pada posisi pekerjaan yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan tersebut agar memperoleh kepuasan kerja dan prestasi kerja yang optimal. Penempatan kerja karyawan merupakan tindak lanjut dari kebijaksanaan penerimaan karyawan. Prinsip penempatan kerja harus dilaksanakan secara tepat dan konsekuen agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya atau keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang

optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

### 3) *Punishment*

*Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki Kepuasan Kerja Karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. *Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. *Punishment* juga merupakan suatu hukuman yang diberikan pada karyawan yang indisipliner, kinerja buruk dalam rangka untuk memberikan edukasi (pendidikan) sehingga karyawan bisa introspeksi diri dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada agar dimasa yang akan datang lebih baik.

### 4) Rekan kerja

Rekan kerja merupakan seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai posisi sederajat untuk bekerja sama dalam mendukung setiap pekerjaan yang diberikan. Rekan kerja adalah orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam satu tempat kerja. Karyawan yang merasa senang terhadap kegiatan dan tugasnya serta ramah tamah dengan orang lain menunjukkan suasana kerja yang harmonis. Rekan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap rekan kerja dan pekerjaan, kegembiraan, serta mempunyai kepuasan dalam bekerja.

## 5) Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik bukan dilihat dari seberapa banyak orang yang menjadi pengikutnya, bukan juga dilihat dari seberapa lama ia memimpin. Pemimpin yang baik dilihat dari seberapa banyak ia mampu menciptakan sosok pemimpin yang baru. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Untuk itu, ada beberapa sikap kepemimpinan dalam organisasi yang perlu diterapkan oleh seorang pemimpin, diantaranya: Menjalin kedekatan dengan anak buah, kepemimpinan dalam organisasi akan menjadi lebih efektif jika seorang pemimpin telah mendapat respek dari anak buah. Hal ini bisa dibangun dengan menjalin kedekatan dengan mereka, sehingga mereka akan percaya dan mau mengikuti arahan. Memberikan semangat dan motivasi Kepemimpinan dalam organisasi bukan melulu soal pangkat dan jabatan, tetapi kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan semangat dan motivasi, bahkan untuk setiap hal kecil dari pekerjaan yang anak buah lakukan. Memberikan kepercayaan dan tanggung jawab. Kepemimpinan dalam organisasi adalah tentang kepercayaan. memberikan anak buah kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih dalam melakukan tugas mereka. Dan

memberikanlah *feedback* agar ke depannya mereka tidak takut salah dalam mengambil sebuah keputusan.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan, dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi Rivai dan Mulyadi (2012:54).

Tohardi (2011:78) Kepemimpinan adalah kemampuan individu mempengaruhi aktivitas anggota kelompok, serta pihak terkait untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu, pihak terkait dan organisasi. Mengingat besarnya arti kepemimpinan dalam organisasi, maka seseorang pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Rufino bahwa ada peran utama yang diperankan oleh setiap pemimpin, peran tersebut meliputi: hubungan manusiawi, pengambilan keputusan, serta pengendalian.

Menurut Sutrisno (2010:97) Tiga pengertian dari kepemimpinan yaitu: Dari seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh SDM lainnya dalam organisasi. Keikutsertaan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan, dan kemampuan mengubah” egosentrisme” para bawahan menjadi organisasi sentrisme. Menurut Sutrisno (2010) Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan, kepemimpinan secara efektif pula.

Menurut Robbins dan Mary Coulter dalam Siregar (2014:106) Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan. Dimensi dari Kepemimpinan (*Leadership*) yaitu bersikap idealis, memotivasi dalam berinspirasi, kemampuan intelektual dan kesadaran individu, sedangkan indikator dari sub variabel idealis seperti rasa hormat, dapat dipercaya dan dapat dijadikan panutan, sub variabel dari memotivasi seperti memotivator pegawai, dan menekankan akan tujuan kelompok dalam bekerja, sub variabel kemampuan intelektual adalah dengan memunculkan ide kreatif dan sebagai *problem solver*, dan sub variabel kesadaran individu adalah menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan pegawai dan memiliki hubungan kerja yang baik dengan pegawai.

Robbins dan Judge (2014:78) Kepemimpinan (*Leadership*) untuk memimpin orang lain adalah sebuah kualitas fundamental yang dicari organisasi-organisasi dalam karyawan”. Selanjutnya Robbins dan Judge



(2014:81) Pemimpin yang efektif ingin menerapkan perubahan-perubahan yang signifikan. Pemimpin mengandalkan pembangkitan, pembangunan, dan mobilisasi emosi. Dengan membangkitkan emosi dan menghubungkannya pada visi yang menarik, para pemimpin meningkatkan kemungkinan bahwa para manajer dan karyawan akan menerima perubahan.

Dari pengertian di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut Mitzbeg dalam Rufino (2012:82) Peranan kepemimpinan dalam tiga bentuk yaitu sebagai berikut:

1) Peranan yang bersifat interpersonal yaitu: *Figurehead*, tampil dalam berbagai acara. *Leader* (penggerak), mampu memberikan bimbingan, sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas. *Liaison* (hubungan), mengembangkan hubungan kerjasama, kepada bawahan dan lingkungan kerja diluar satuannya, dalam rangka saling tukar informasi.

- 2) Peranan yang bersifat Informasional, yaitu: Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan kedalam organisasi. Peran sebagai pemberi informasi. Peran selaku juru bicara organisasi .
- 3) Peranan pengambilan keputusan, dalam tiga bentuk yaitu: Entrepreneur yang selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya, berusaha menciptakan ide dan gagasan baru, sistem hubungan dan tata kerja (*innovation*) pengembangan organisasinya. Mampu mengatasi segala macam kesulitan (*disturbances handler*) dalam situasi apapun harus mampu mengatasi hambatan dan tantangan yang dihadapi. Pengatur segala macam sumber daya yang ada bertanggungjawab mengatur sumber daya manusia, dana, waktu dan prasarana, sehingga dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dalam mencapai tujuan organisasi. Wakil, dalam setiap hubungan kerja dengan satuan kerja diluar.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang memimpin (*directs*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*), atau mengontrol (*controls*) pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Di dalam kegiatan kepemimpinan terdapat proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktifitas yang harus dilaksanakan dalam membangun sebuah strategi yang sesuai dengan budaya di perusahaan multinasional dan global dengan kepemimpinan yaitu dengan ketepatan memodifikasi karyawan melalui pendekatan dan kegiatan operasional.

## **b. Teori Sifat Kepemimpinan (*Leadership*)**

Menurut Robbins & Judge (2014:90) teori sifat kepemimpinan adalah teori-teori yang mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dari yang bukan pemimpin. Suatu kajian yang komprehensif mengenai literatur kepemimpinan, dengan mengacu pada model limabesar, menemukan bahwa ekstrasersi merupakan sifat terpenting dari pemimpin yang efektif. Ekstrasersi lebih terkait dengan kemunculan pemimpin alih-alih efektifitasnya. Para pemimpin dengan sifat ekstrasersi (individu-individu yang suka berada di dekat orang lain dan yang mampu menunjukkan dirinya), konsisten (individu-individu yang disiplin dan menepati komitmen yang mereka buat), dan terbuka (individu-individu yang kreatif dan fleksibel), memang tampak lebih unggul dalam hal kepemimpinan, mengisyaratkan bahwa pemimpin yang baik memang memiliki sifat-sifat utama yang sama Tjiptono (2010:63) mengemukakan beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

### **1) Teori Sifat**

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

## 2) Teori Kelebihan

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

## 3) Teori Kharismatik

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

## 4) Teori Keturunan

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

## 5) Teori Bakat

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

## 6) Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi

pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

### **c. Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Siagian (2010:92) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

#### **1) Tipe Otokratik**

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

#### **2) Tipe Paternalistik**

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah: Bersikap selalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, sering menonjolkan sikap paling mengetahui, dan melakukan pengawasan yang ketat.

### 3) Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya. Kepemimpinan kharismatik tersebut yang mampu memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

### 4) Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi



situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

#### 5) Tipe Demokratik

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

#### 6) Tipe Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Sebaliknya, apa yang

diinginkan pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan. Hubungan pemimpin transaksional dengan anggota tercermin dari tiga hal, yakni: (1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan anggota dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila untuk kerjanya sesuai dengan harapan, (2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota dengan imbalan, dan (3) pemimpin responsif terhadap kepentingan-kepentingan pribadi anggota selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan anggota.

#### **d. Indikator Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki indikator sebagai berikut Tohardi (2011:93) :

##### **1) Mendukung Tujuan**

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama. Dalam menjalankan fungsinya sebagai penggerak anggota di suatu kelompok, seorang pemimpin diharuskan untuk mampu mendukung segala hal baik yang dapat menjadi faktor dari tercapainya suatu tujuan kelompok. Seorang pemimpin diharuskan untuk mampu bersikap tegas dan mendukung segala aspek pemicu keberhasilan tujuan kelompok. Dengan

demikian, visi dan misi dari kelompok tersebut akan berjalan secara maksimal. Pemimpin diharuskan untuk memiliki semangat yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan.

## 2) Bersifat Adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam menjalankan suatu tanggung jawab, sudah tentu pemimpin akan dihadapi dengan permasalahan kelompok yang berujung pada pemberian keputusan. Pemimpin diharuskan untuk mampu bersikap adil dalam memberikan keputusan dari berbagai macam persoalan yang ada. Bersikap adil berarti mampu menentukan segala keputusan dari dua permasalahan yang ada. Pemimpin yang mampu bersikap adil tentunya secara taktis akan mampu memberikan keputusan yang bijak untuk memecahkan suatu masalah.

## 3) Memberi Sugesti

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

memberikan sugesti kepada anggota kelompoknya. Pemberian sugesti secara baik dan benar bermanfaat kepada hasil yang diperoleh pada akhir suatu tujuan. Pemberian sugesti ditujukan untuk merangkul seluruh anggota dalam satu kesatuan agar koordinasi dan kekompakan anggota dalam partisipasinya di suatu kelompok dapat terjaga.

#### 4) Sumber Inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi. Sudah menjadi kewajiban bagi seorang pemimpin untuk mampu memberikan inspirasi bagi seluruh anggota kelompoknya. Inspirasi merupakan hal mutlak yang dibutuhkan oleh seluruh manusia yang membutuhkan semangat untuk menjalani hidup. Inspirasi sangat dibutuhkan oleh seseorang yang memiliki target pencapaian mutlak dalam hidup. Seorang pemimpin yang baik jelas akan mampu memberikan inspirasi yang baik bagi setiap anggota kelompoknya.

#### 5) Sebagai Wakil Organisasi

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

segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya. Seorang pemimpin sejatinya merupakan wakil dari sebuah unit organisasi dari kelompok yang dibinanya. Seorang pemimpin diharuskan untuk mampu menjadi mata dan telinga yang mewakili kebutuhan aspirasi anggota dari kelompok yang dipimpinya. Penampilan dan segala hal-hal yang terpatrit dari diri seorang pemimpin pun jelas menjadi citraan dari seluruh anggota kelompok yang dipimpinya. Pemimpin yang baik akan mampu menempatkan dan membawa dirinya untuk menjadi citra yang baik bagi seluruh anggota kelompok dan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

#### 6) Bersikap Menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya. Menghargai berarti mengakui kemampuan dari seseorang. Menghargai berarti mengerti basis dan kompetensi pencapaian berharga yang mampu diraih oleh seseorang. Pemimpin yang baik perlu memiliki peranan yang kuat dalam sikap menghargai seorang bawahannya, baik dalam situasi dan kondisi hati yang baik ataupun buruk, pemimpin harus bisa bersikap secara

dinamis dalam menghargai anggota. Sikap rendah hati ini pun jelas diperlukan oleh seorang pemimpin dalam mewujudkan bentuk kepemimpinan ideal bagi kelompoknya.

#### 7) Menciptakan Rasa Aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme didalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan. Anggota dari suatu kelompok sudah sepatutnya mendapatkan rasa aman dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin dikatakan mampu menciptakan rasa aman apabila ia mampu untuk terus berfikiran positif, teguh pendirian dan mampu memegang segala kendali dengan jujur yang bijaksana. Pemimpin yang mampu menciptakan rasa aman adalah pemimpin yang sangat dapat diandalkan.

#### 8) Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin. Secara umum, katalisator dalam istilah kimia adalah penggerak atau sesuatu yang mempercepat berjalannya reaksi. Seorang pemimpin dapat dikatakan

sebagai katalisator apabila mampu menunjang segala aspek kemajuan kelompoknya dengan ide-ide dan tindakan yang baik. Keberhasilan tujuan kelompok ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk bersikap seperti ini.

Sujatno (2016:77) mengilustrasikan bahwa ada 4 (empat) peran penting bagi kepemimpinan efektif yaitu:

- 1) Penentu arah, pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai visi, pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah adalah pemimpin visioner. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumusan dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut.
- 2) Agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi tentang implikasinya terhadap organisasi, mampu membuat skala prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan visinya, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan.
- 3) Juru bicara, Tidak semua anggota organisasi mempunyai wewenang untuk mengadakan hubungan keluar dengan berbagai



pihak yang ada hubungannya dengan organisasi yang bersangkutan. Pimpinan puncak organisasi adalah yang menjadi wakil dan juru bicara resmi organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak di luar organisasi. Sebagai wakil dan juru bicara resmi organisasi, fungsi pimpinan tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan baik saja, tetapi harus membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sarannya. Pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, menyusun visi dan mengkomunikasikannya melakukan pemberdayaan serta melakukan perubahan.

- 4) Pelatih, pemimpin harus memberitahu orang lain tentang realita saat ini, apa visinya atau ke mana tujuan, bagaimana merealisasikannya. Selalu memberi semangat untuk maju dan menuntun bagaimana mengaktualisasikan potensi mencapai visi.
- 5) Pemimpin sebagai integrator, merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan para anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap yang positif tetapi mungkin pula karena sikap yang negatif. Sikap negatif inilah yang biasanya memunculkan konflik dalam organisasi. Disinilah peran pimpinan sebagai penghubung antar kalangan anggota organisasi agar selalu terarah dalam penciptaan lingkungan organisasi yang positif.

## 2. *Reward*

### a. *Pengertian Reward*

Menurut Nugroho (2016:62) *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu *reward* pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. *Reward* ini dapat berupa pujian. Pegawai bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk memperoleh penghasilan agar kebutuhannya keinginannya dapat direalisasikan.

*Reward* dilakukan untuk menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya adanya rasa keadilan dapat membuat karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Puwanethiren (2011:45)

Menurut Handoyo (2015:47) *Reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang

berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

*Reward* disebut juga imbalan intrinsik yaitu imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan. Dimana bentuk *reward* tersebut dapat berupa apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan Irmayanti (2013:64).

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah salah satu bentuk apresiasi organisasi terhadap karyawan dalam bentuk finansial ataupun non finansial. Perlu ditekankan disini bahwa *reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material insentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic rewards*). Pada saat lain terangsang dengan insentif yang bersifat nir-material (*non-material insentif*).

#### **b. Jenis-Jenis *Reward***

Menurut Menurut Handoko (2013:67) mengemukakan beberapa jenis-jenis *reward* sebagai berikut:

### 1) Penghargaan ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik juga bermakna segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja, dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya. Penghargaan ekstrinsik mencakup penghargaan yang bersifat finansial, promosi dan imbalan antar pribadi atau rasa hormat. Penghargaan ekstrinsik ini diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar seperti keamanan, kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk mendapat pengakuan. Sifat penghargaan ekstrinsik adalah *tangible* atau dapat dirasakan secara fisik. Penghargaan ini juga disebut penghargaan finansial yang berupa

#### a) Gaji dan upah

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

#### b) *Insentif*

Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang diberikan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi.

Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.

c) Tunjangan

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

d) Bonus

Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi. Dengan kata lain, bonus adalah imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga melampaui harapan pemimpin. Apabila pembayaran gaji pokok biasanya dilakukan setiap bulan, maka pembayaran bonus dilakukan secara bervariasi tergantung pada perjanjian antara pimpinan dan pegawainya, misalnya bonus tahunan. Dengan demikian pembayaran bonus dapat bertindak sebagai insentif bagi para pekerja agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Bonus tahunan biasanya diberikan apabila perusahaan mendapat laba atau keuntungan atau memiliki nilai saldo positif di akhir tahun.

Penghargaan non finansial. Penghargaan ini berupa :

a) Penghargaan *Interpersonal*

Penghargaan interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan. Saat ini banyak organisasi atau lembaga pendidikan yang menerapkan sistem pemberian penghargaan. Tujuan dari penghargaan formal ini adalah untuk memberitahukan kepada semua pegawai bahwa salah satu pegawai telah berprestasi dan pantas untuk diberi penghargaan. Penghargaan ini dapat berupa gelar, medali atau sertifikat yang diberikan pada pegawai yang berprestasi. Pada umumnya waktu pemberian penghargaan ini adalah ketika organisasi tersebut melakukan kegiatan formal.

b) Promosi

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

2) Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri. Penghargaan intrinsik juga merupakan sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu, perasaan lega karena telah menuntaskan

sesuatu serta adanya peningkatan kepercayaan diri dan sebagainya. Bentuk penghargaan ini mengacu pada faktor-faktor pekerjaan itu sendiri atau job context seperti pekerjaan memberi tantangan dan menarik, puas atas pekerjaan, tingkat keragaman pekerjaan, pengembangan sistem kerja yang memberi umpan balik, dan atribut-atribut pekerjaan menantang lainnya. Penghargaan ini dikategorikan menjadi beberapa bagian seperti :

a) Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b) Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang. Dengan kata lain pencapaian prestasi adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang sebab beberapa individu mencari tujuan yang menantang sementara lainnya mencari tujuan yang rendah. Jadi dapat diketahui bahwa tujuan yang menantang atau sukar akan menghasilkan tingkat prestasi individual yang lebih



tinggi dibanding tujuan yang sedang atau rendah. Akan tetapi perbedaan individu merupakan hal yang perlu dipertimbangkan sebelum dicapai kesimpulan tentang pentingnya imbalan prestasi. Dalam hal ini pencapaian prestasi dapat menjadi sebuah imbalan intrinsik apabila, seorang karyawan dapat mencapai suatu prestasi dan mendapat kepuasan kerja didalam diri karyawan tersebut.

c) Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Rasa otonomi dapat berasal dari kebebasan. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam situasi yang khusus. Dalam pekerjaan yang berstruktur dan dikendalikan manajemen secara ketat akan sukar menciptakan tugas yang menimbulkan rasa otonomi.

d) Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Pertumbuhan pribadi setiap individu adalah suatu pengalaman yang unik. Seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan merasakan perkembangan. Dengan mengembangkan kesanggupan seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika mereka tidakizinkan atau didorong mengembangkan keahlian mereka. Dalam hal ini

pimpinan harus memberikan pelatihan atau seminar untuk mengembangkan potensi karyawannya. Sehingga pertumbuhan pribadi setiap karyawan dapat tercapai. Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya.

### **c. Tujuan *Reward***

Adapun tujuan pemberian *reward* menurut Puwanethiren (2011:54) yang utama adalah :

#### 1) Menarik

*Reward* harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi. Sebab hal ini akan berdampak terhadap sesama karyawan. Karena secara alami kondisi rekan kerja akan sangat mempengaruhi semangat kerja antara karyawan yang satu dengan yang lain. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja karyawan didalam melaksanakan tugasnya.

#### 2) Mempertahankan

*Reward* juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar. Salah satu alternatif nya yaitu seperti peluang promosi yang akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan. yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kategori keberhasilan sistem

*reward* dapat dilihat dari kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih baik. Adanya kesiapan karyawan untuk berkompetisi secara sehat dengan karyawan lainnya dalam kesempatan untuk promosi, upaya dan inovatif dengan dukungan pimpinan merupakan indikator keberhasilan sistem *reward*

### 3) Memotivasi

Sistem *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan yang mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

#### **d. Indikator *Reward***

Puwanethiren (2011:68) mengemukakan pendapatnya terkait indikator *reward* yang terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

##### 1) *Transactional Reward*

*Transactional reward* merupakan istilah lain dari *extrinsic reward*, yaitu segala bentuk penghargaan yang berwujud dan biasanya diberikan dalam bentuk finansial atau berupa manfaat bagi karyawan yang bersangkutan. *Transactional reward* yang dikategorikan finansial ini biasanya mencakup gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif,

tunjangan dan bonus, sedangkan *transactional reward* yang diaktegorikan manfaat mencakup hal-hal yang berkaitan dengan dana pensiun, jaminan sosial, asuransi, libur dan cuti kerja

#### 2) *Social Rewards*

Penghargaan sosial berkaitan dengan pujian dan pengakuan diri yang diperoleh baik dari dalam maupun luar organisasi yang merupakan factor penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) yang diperoleh dari lingkungannya. Penghargaan sosial ini dapat berupa materi finansial dan piagam penghargaan.

#### 3) *Psychic Rewards*

Penghargaan psikis berkaitan dengan harga diri (*self esteem*), kepuasan diri (*self satisfaction*), dan rasa bangga atas pencapaian pribadi. Penghargaan psikis (*Psychic rewards*) merupakan penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya sehingga mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

#### 4) *Relational Reward*

*Relational reward* pada dasarnya hampir serupa dengan *intrinsic reward*, yaitu *reward* yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri, bersifat non finansial dan tidak berwujud. *Relational reward* ini merupakan nilai positif atau rasa puaskaryawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerayaan pekerjaan, seperti pemberian

peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan serta pengembangan karir secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan. *Relational reward* ini juga berkaitan dengan pembelajaran dan pengembangan yang diterima karyawan, termasuk juga bagaimana proses pengembangan karir dan pengalaman kerja di dalamnya.

#### **e. Manfaat *Reward***

Terdapat beberapa manfaat *reward* menurut Rivai (2015:89) yaitu :

- 1) Menjamin keadilan: Pemberian *reward* selalu berupaya untuk mewujudkan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- 2) Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan :Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, perencanaan *reward* yang efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- 3) Memperoleh SDM yang berkualitas :*Reward* yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar

kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

- 4) Mempertahankan karyawan yang ada: Para karyawan dapat keluar jika besaran *reward* tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- 5) Mengendalikan biaya: Sistem *reward* yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa *reward* yang efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.
- 6) Mengikuti aturan hukum: Gaji dan upah yang baik mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- 7) Meningkatkan efisiensi administrasi: Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

### **3. Punishment**

#### **a. Pengertian *Punishment***

Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia hukum adalah peraturan yang dibuat oleh suatu kekuasaan atau adat yang dianggap berlaku oleh dan untuk orang banyak. *Punishment* merupakan suatu hukuman yang diberikan kepada seseorang setelah dia melakukan perilaku negative dengan tujuan memperbaiki perilaku negative tersebut. Sedangkan

menurut Sinambela (2012:60) *Punishment* (hukuman) adalah tindakan yang sengaja dan secara sadar diberikan kepada seseorang yang melakukan suatu kesalahan dan suatu sanksi yang diterima oleh seseorang akibat dari pelanggaran atau aturan-aturan yang telah ditetapkan agar orang tersebut menyadari kesalahannya dan memberikan efek jera terhadap pelakunya.

*Punishment* (hukuman) adalah suatu perbuatan dimana seseorang sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa pada orang lain dengan tujuan untuk memperbaiki atau melindungi dirinya sendiri dari kelemahan jasmani dan rohani, sehingga terhindar dari segala macam pelanggaran jadi dalam hal ini seseorang diberi hukuman (*punishment*) agar seseorang tersebut terhindar dari segala macam perilaku yang menyimpang dan menjadikan orang tersebut lebih disiplin. *Punishment* harus diberlakukan guna memperbaiki perilaku seseorang yang dapat merugikan dirinya sendiri. Dengan demikian mereka menjadi faham dan mengerti akan pelanggaran yang mereka perbuat. Rivai (2015:93)

Menurut Mangkunegara (2014:113) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki Kepuasan Kerja Karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. *Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu". *Punishment* memberikan penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan

dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan.

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan tidak memberikan respons atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Hurlock (2016:56)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *punishment* diartikan sebagai hukum atau sanksi. *Punishment* biasanya dilakukan ketika apa yang menjadi target tertentu tidak tercapai, atau ada perilaku anak yang tidak sesuai dengan norma-norma yang diyakini oleh sekolah tersebut. Jika *reward* merupakan bentuk reinforcement yang positif, maka *punishment* sebagai bentuk reinforcement yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi.

#### **b. Prinsip-prinsip Pemberian *Punishment***

Dalam menerapkan aturan yang berlaku hukuman adalah alternatif yang bisa dijadikan dalam mengarahkan karyawan secara tidak langsung. Sehingga apa yang menjadi aturan-aturan yang berlaku benar-benar diterapkan oleh anggota organisasi. Menurut Widodo (2015:46) prinsip-prinsip pemberian *Punishment* (hukuman) adalah sebagai berikut :

- 1) Hukuman Telah Disetujui



Dalam memberikan hukuman kepada anggota organisasi, pimpinan harus memperhatikan kondisi anggota organisasinya yang siap dalam menerima hukuman. Membicarakan peraturan dan hukuman dengan anggota organisasi, dan menyepakati hukuman yang telah disetujui. Hal ini akan membuat si penerima hukuman lebih lega dalam menerima hukumannya sebab dari awal telah ada perjanjian mengenai hukum pelanggaran yang dilakukan. Memberikan hukuman tentu harus melalui beberapa tahapan, mulai dari yang teringan hingga akhirnya jadi yang terberat

## 2) Kepercayaan

Metode terbaik yang harus diprioritaskan adalah memberikan kepercayaan kepada anggota organisasi. Memberikan kepercayaan kepada anggota organisasi berarti tidak menyudutkan mereka dengan kesalahan-kesalahannya, tetapi sebaliknya kita memberikan pengakuan bahwa kita yakin mereka tidak berniat melakukan kesalahan tersebut, mereka hanya khilaf atau mendapat pengaruh dari luar.

## 3) Hukuman Berdasarkan Tingkat Kesalahan

Sebagaimana halnya pemberian hadiah yang harus disandarkan pada perilaku, maka demikian halnya hukuman, bahwa hukuman harus berawal dari penilaian terhadap perilaku anggota organisasi, bukan pelakunya. Setiap anggota organisasi tidak akan pernah mau dicap jelek, meski mereka melakukan suatu kesalahan. Selain itu,

memberikan hukuman tentu harus melalui beberapa tahapan, mulai dari yang teringan hingga akhirnya jadi yang terberat

#### 4) Menghukum Tanpa Unsur Lain

Kesalahan yang paling sering dilakukan atasan adalah ketika mereka menghukum anggota organisasinya disertai dengan emosi kemarahan. Bahkan emosi kemarahan itulah yang menjadi penyebab timbulnya keinginan untuk menghukum. Dalam kondisi ini, tujuan sebenarnya dari pemberian hukuman yang menginginkan adanya penyadaran agar anggota organisasi tidak lagi melakukan kesalahan, menjadi tak efektif

#### 5) Pemberian Peringatan

Pegawai yang telah melakukan pelanggaran harus diberikan surat peringatan. Pemberian surat peringatan ini bertujuan agar pegawaitersebut menyadari perbuatannya dan dapat pula sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian pegawai.

#### 6) 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 pelanggaran yang berlaku. Apabila organisasi lalai dalam memberikan sanksi ini maka akan memperlemah disiplin yang ada dan dapat memberikan peluang bagi pelanggar untuk mengabaikan peraturan yang ada.

#### 7) Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Tujuan dari kekonsistenan pemberian sanksi ini adalah agar pegawai menyadari dan menghargai peraturan-peraturan yang ada diorganisasi. Inkonsistensi pemberian sanksi dapat mengakibatkan adanya perasaan diskriminasi, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

### **c. Jenis *Punishment***

Menurut Rivai (2015:102) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1) Hukuman Ringan

Hukuman ringan meliputi: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.

#### 2) Hukuman Sedang

Hukuman sedang meliputi: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.

#### 3) Hukuman Berat

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.

#### **d. Indikator *Punishment***

Menurut Rivai (2015:119) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.

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

2) Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama 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 segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan

Dengan adanya pengawasan kepada karyawan atasan bisa memantau para karyawannya 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. Penelitian Terdahulu**

Lailatul Muqoyyarah (2018) meneliti dengan judul Pengaruh *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pdam Magetan. Hasil dari penelitian ini

adalah *reward* yang diberikan perusahaan pada karyawan PDAM Magetan cukup baik. Dari hasil observasi tersebut dihasilkan nilai rata-rata sebanyak 43,91, sehingga diperoleh nilai yang berada di atas rata-rata sebanyak 40 karyawan atau sebesar 60%, sedangkan yang di bawah rata-rata sebanyak 26 karyawan atau sebesar 40%. 2. Kepuasan kerja karyawan pada PDAM Magetan adalah cukup baik. Dari hasil observasi tersebut dihasilkan nilai rata-rata sebanyak 79,17, sehingga diperoleh nilai yang berada di atas rata-rata sebanyak 39 karyawan atau sebesar 59%, sedangkan yang di bawah rata-rata sebanyak 29 karyawan atau sebesar 41%. 3. Pemberian *reward* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Magetan.

Yohanas Oemar (2007) membuat penelitian dengan judul Pengaruh Pemberian *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat diambil kesimpulan variabel *reward* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan masih banyak variabel kepuasan kerja yang diharapkan oleh karyawan selain *reward* dan imbalan dari hasil kerja yang diterimanya misalnya alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan. Di samping juga membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Walaupun imbalan ini sendiri dianggap penting oleh para karyawan sehingga mempunyai dampak yang penting atas perilaku dan prestasi karyawan.

Lilis Suryani (2016) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Terhadap Pegawai Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang

Selatan. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penelitian survey melalui teknik wawancara, kuisioner, dan observasi. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang selatan yang berjumlah 70 pegawai. Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan analisis data kuantitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang Selatan.

Ferawaty R (2016) meneliti dengan judul Pengaruh *Reward* Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Badan Layanan Umum (Blu) Pada Rumah Sakit Bhayangkara Makassar. Penelitian ini menunjukkan hasil yaitu terdapat pengaruh *reward* yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja perawat adalah pengaruh yang bernilai positif signifikan yaitu semakin tinggi *reward* maka semakin tinggi pula kerja perawat Rumah Sakit Bhayangkara Makassar (2) Terdapat pengaruh motivasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Ini berarti pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja perawat adalah pengaruh yang bernilai positif signifikan yaitu semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kerja perawat badan layanan umum Rumah Sakit Bhayangkara Makassar (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *reward* dan motivasi secara simultan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti pengaruh *reward* dan motivasi terhadap kepuasan kerja perawat adalah pengaruh yang

bernilai simultan positif signifikan yaitu semakin tinggi *reward* dan motivasi secara bersama-sama maka semakin tinggi pula kerja perawat badan layanan umum Rumah Sakit Bhayangkara Makassar

H. Zulkifli, dkk (2016) meneliti dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas. Penelitian mengambil populasi dari pegawai negeri sipil pada Kedudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas yang berjumlah 51 orang. Metodologi penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil pada Kedudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.

Rion Wishbay dan Kurniawaty Fitri (2014) penelitian ini berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru. Populasi adalah seluruh pegawai yang berjumlah 167 orang sedangkan sampel size sebanyak 63 orang dengan metodologi penelitian yaitu regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, demikian pula halnya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru.

Syazhashah Putra Bahrum (2015). Penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada

Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun). Analisis penelitian dilakukan dengan metodologi regresi linier berganda. Hasil dari penelitian yaitu ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y), dan ada pengaruh antara motivasi (X2) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y).

Penelitian ini berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan *Punishment* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Pegawai Komisi Penanggulangan AIDS (KPA) Provinsi Jawa Tengah yang dilakukan oleh Ingrid Wahyuni Sinaga (2015). Penelitian ini bertujuan untuk menguji kepemimpinan yang melayani, kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, apakah kepemimpinan dan kompensasi yang melayani berpengaruh terhadap komitmen organisasional, apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Komisi Penanggulangan Aids di 35 Kabupaten dan Kota di Jawa Tengah yang berjumlah 140 pegawai dan juga Komisi Penanggulangan Aids Propinsi Jawa Tengah yang berjumlah 12 orang. Jadi total populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 152 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel digunakan adalah dengan menggunakan sensus sampling yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah, kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi pegawai Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah, kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah,



*punishment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah, motivasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasional.

Secara ringkas penelitian terdahulu dibuat dalam Tabel 2.1 berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel		Metode Analisa	Hasil Penelitian
			X	Y		
1	Lailatul Muqoyyarah (2018)	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pdam Magetan	<i>Reward</i>	Kepuasan Kerja	Deskriptif kuantitatif	<i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
2	Yohanas Oemar (2007)	Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau.	<i>Reward</i>	Kepuasan Kerja	Deskriptif kuantitatif	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Reward</i> terhadap kepuasan kerja
3	Lilis Suryani (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Terhadap Pegawai Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang Selatan.	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Deskriptif kualitatif	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerjapegawai di Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang Selatan.
4	Ferawaty R (2016)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Badan Layanan Umum (Blu) Pada Rumah Sakit Bhayangkara Makassar.	<i>Reward</i>	Kepuasan Kerja	Deskriptif analitik	Kesimpulan dari penelitian ini adalah ada pengaruh yang signifikan <i>reward</i> dan motivasi kepuasan kerjapegawai negeri sipil pada Kedudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.
5	H. Zulkifli, dkk (2016)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.	Kepemimpinan - Motivasi	Kepuasan Kerja	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai,

						demikian pula halnya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru.
6	Rion Wishbay dan Kurniawaty Fitri (2014)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kota Pekanbaru.	Kepemimpinan - Motivasi	Kepuasan Kerja	Deskriptif kuantitatif	Hasil dari penelitian yaitu ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerjapegawai (Y), dan ada pengaruh antara motivasi (X2) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y).
7	SyazhashahPutra (2015).	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun).	Kepemimpinan - Motivasi	Kepuasan Kerja	Deskriptif kuantitatif	Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kepuasan kerjapegawai Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah, motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada Komisi Penanggulangan AIDS Jawa Tengah, motivasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasional.

8	Inggrid Wahyuni Sinaga (2015).	Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Punishment</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Pegawai Komisi Penanggulangan AIDS (KPA) Provinsi Jawa Tengah	Kepemimpinan <i>Punishment</i>	Kepuasan Kerja	Deskriptif kuantitatif	Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y), dan ada pengaruh antara <i>punishment</i> (X2) terhadap kepuasan kerjapegawai (Y).
9	Serena Aktar, Md. Zia Uddin, Muhammad Kamruzzaman Sachu (2017)	<i>The Impact of Rewards and Punishment on Employees' Performance in Bangladesh: A Comparative Analysis between Pharmaceutical and Insurance Industries</i>	<i>Rewards Punishment</i>	Kepuasan kerja.	Regresi ] berganda	Hasil dari penelitian ini menguji dan menentukan <i>Punishment</i> dan <i>Rewards</i> serta hubungan antara penghargaan dan Kepuasan Kerja Karyawan dan kepuasan kerja.
10	Sahid Satria Putra Arik Prasetya (2015)	<i>The Influence of Reward, Work Place Environment, and Career Growth to Job Satisfaction and Their Impact on Organizational Commitment</i>	<i>Rewards Work Place, Environment, Career Growth</i>	Kepuasan kerja.	Moderate d regression analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Hadiah berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1) dibuktikan dengan nilai probabilitas > 0,05 yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan. Ini berarti H1 ditolak. 2
11	Khawaja Jehanzeb (2014)	<i>Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi</i>	<i>Rewards Motivation</i>	Kepuasan kerja	Regresi Linier berganda	Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara <i>rewards</i> dan motivasi (X1) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y).

Sumber : Jurnal nasional dan internasional 2020

### C. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini dapat dibuat kerangka konseptual yang dapat menjadi landasan dalam penelitian dan penulisan yang pada akhirnya dapat diketahui

variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah kepemimpinan, *reward* dan *punishment* sebagai independen atau bebas. Sedangkan dependen atau terikat adalah kepuasan karyawan. Kerangka konseptual ini dapat digunakan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2010) Tiga pengertian dari kepemimpinan yaitu: Dari seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh SDM lainnya dalam organisasi. Keikutsertaan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan, dan kemampuan mengubah” egosentrisme” para bawahan menjadi organisasi sentrisme. Menurut Sutrisno (2010) Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan, kepemimpinan secara efektif pula. Dalam penelitian Ika Widiastuti (2018), Meri Oposmal, dkk (2013), N Lilis Suryani (2016) dinyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2. Pengaruh *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Sugiyanto (2010) menyatakan bahwa *reward* adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. *reward* merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan,

sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai *reward* tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya. Dalam penelitian H. Zulkifli, dkk (2016), Rion Wishbay dan Kurniawaty Fitri (2014), SyazhashahPutra Bahrum, Ingrid Wahyuni Sinaga (2015) menghasilkan penelitian yang menyatakan bahwa *reward* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

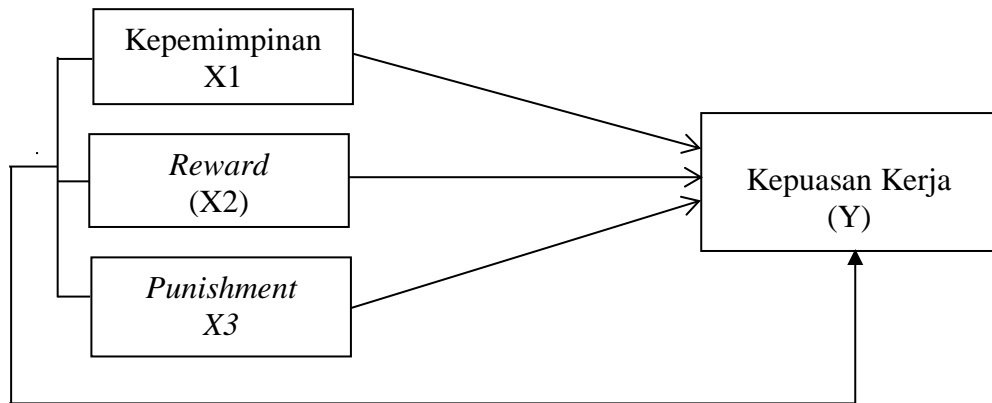
### **3. Pengaruh *Punishment* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hukuman (*punishment*) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan tidak memberikan respons atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan, Hurlock 2016. Salah satu penelitian mengenai *punishment* adalah Ingrid Wahyuni Sinaga (2015). Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y), dan ada pengaruh antara *punishment* (X2) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y).

### **4. Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Di dalam penelitian Serena Aktar, Md. Zia Uddin, Muhammad Kamruzzaman Sachu (2017) memperlihatkan bahwa secara simultan variabel *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitu juga untuk variabel kepemimpinan dan *punishment* yang diteliti oleh Ingrid Wahyuni Sinaga (2015) yang menyatakan bahwa secara

simultan kepemimpinan dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

#### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah diuraikan yang merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah, seperti berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware Medan*
2. *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware Medan*
3. *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware Medan*
4. Kepemimpinan, *reward*, *punishment* berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware Medan*.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang bersifat asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkatan tertinggi dibandingkan dengan diskriptif dan komparatif karena dengan penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada *PT. Ace Hardware* Medan yang beralamat di Jl. Guru Patimpus Lt. 3A Gedung Podomoro City Medan Sumatera Utara. Waktu penelitian di mulai pada bulan Nopember 2019 sampai dengan Agustus 2020.

**Tabel 3.1**  
**Jadwal Penelitian**

Kegiatan	Bulan																							
	Nopember 2019				Desember 2019				Juli 2020				Agustus 2020				Oktober 2020				April 2021			
	1	2	3	4	1	1	1	1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul																								
Penyusunan Proposal																								
Pengajuan Proposal																								
Perbaikan Proposal																								
Seminar Proposal																								
Revisi Skripsi																								
Sidang																								

Sumber : Diolah penulis 2020

### C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan definisi praktis operasional tentang variabel atau istilah lain dalam penelitian yang dipandang penting. Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu:

#### 1. Variabel Dependen (*Dependent Variable*) atau Variabel Terikat

Merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian utama peneliti. Hakekat sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel



dependen yang digunakan dalam sebuah model, Ferdinand (2014:78). Penelitian ini menggunakan variabel dependen, yaitu Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

## 2. Variabel Independen (*Independent Variable*) atau Variabel Bebas

Merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif, Ferdinand (2014:88). Variabel independen dalam penelitian ini:

a. Kepemimpinan (X1)

b. *Reward*(X2)

c. *Punishment* (X3)

Untuk lebih memperjelas operasionalisasi variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut :

**Tabel 3.2**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan adalah kemampuan individu mempengaruhi aktivitas anggota kelompok, serta pihak terkait untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu, pihak terkait dan organisasi. Tohardi (2011:71)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendukung tujuan</li> <li>2. Bersifat adil</li> <li>3. Memberi sugesti</li> <li>4. Sumber inspirasi</li> <li>5. Sebagai wakil organisasi</li> <li>6. Bersikap menghargai</li> <li>7. Memberikan rasa aman</li> <li>8. Katalisator</li> </ol> Tohardi (2011:93)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pimpinan selalu mendukung hal hal yang membangun Kepuasan Kerja Karyawan</li> <li>2. Dalam memberikan penghargaan pimpinan selalu bersifat adil</li> <li>3. Pimpinan mampu memberikan pengaruh yang baik</li> <li>4. Pimpinan mampu menjadi inspirasi</li> <li>5. Sosok pimpinan bisa menjadi gambaran citra perusahaan</li> <li>6. Pimpinan mampu menghargai para bawahan</li> <li>7. Pimpinan bisa memberikan rasa aman tiap terdapat kesalahan bawahannya</li> <li>8. Pimpinan mampu menjadi penghubung antara para bawahannya</li> </ol>	Likert
<i>Reward</i> (X2)	Reward dilakukan untuk menumbuhkan perasaan diterima	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Transactional Reward</i></li> <li>2. <i>Social Reward</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. dana pensiun, jaminan sosial, asuransi, libur dan cuti kerja</li> <li>2. Adanya penghargaan sosial dan</li> </ol>	Likert

	(diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya adanya rasa keadilan dapat membuat karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Puwanethiren (2011:45)	3. <i>Psychic Reward</i> 4. <i>Realtional Reward</i> Puwanethiren (2011:68)	piagam penghargaan. 3. Adanya pengakuan yang diberikan kepada karyawan seperti pujian dsb 4. Terdapat pengembangan karir dan pengalaman kerja di dalam perusahaan	
<i>Punishment</i> (X3)	<i>Punishment</i> (hukuman) adalah suatu perbuatan dimana seseorang sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa pada orang lain dengan tujuan untuk memperbaiki atau melindungi dirinya sendiri dari kelemahan jasmani dan rohani, sehingga terhindar dari segala macam pelanggaran jadi dalam hal ini seseorang diberi hukuman ( <i>punishment</i> ) agar seseorang tersebut terhindar dari segala macam prilaku yang menyimpang dan menjadikan orang tersebut lebih disiplin. Rivai (2015:93)	1. Meminimalisir kesalahan 2. Adanya hukuman 3. Hukuman jelas 4. Hukuman segera Rivai (2015:102)	1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi. 2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan 3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan 4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan	Likert
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi,	1. Balas jasa 2. Penempatan yang tepat sesuai keahlian 3. Punishment 4. Rekan kerja 5. Kepemimpinan Judge (2014:134)	1. Adanya gaji atau upah 2. penempatan kerja dilaksanakan secara tepat dan konsekuen 3. hukuman yang diberikan bertujuan untuk disipliner 4. Rekan kerja mendorong untuk bekerja lebih baik 5. Pimpinan memberikan semangat dan motivasi kepada bawahan	

	kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Judge (2014:121)			
--	---	--	--	--

*Sumber: Teori-teori indikator, 2020*

#### **D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data**

Populasi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan anggota atau kelompok yang membentuk objek yang dikenakan investigasi oleh peneliti, sedangkan sampel adalah sebuah subset dari populasi yang terdiri dari sejumlah elemen dari populasi ditarik sebagai sampel melalui mekanisme tertentu dengan tujuan tertentu. Elemen-elemen yang ditarik dari populasi akan disebut sampel apabila karakteristik yang dimiliki oleh gabungan seluruh elemen-elemen yang ditarik tersebut merepresentasikan karakteristik dari populasi, Sinulingga (2016:88). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *PT. Ace Hardware* Medan 95 orang kecuali pimpinan. Maka besarnya sampel yang digunakan sebanyak jumlah populasi yaitu 94, sehingga penelitian ini menggunakan sampel penelitian sensus.

##### **1. Data Primers**

Data primer yaitu data yang diperoleh dengan cara mencari/menggali secara langsung dari sumbernya oleh peneliti bersangkutan, Sinulingga (2016:96). Data primer pada penelitian ini adalah data yang diperoleh dari objek penelitian seperti arsip bagian pengelolaan pegawai, data mengenai jumlah karyawan dan profil *PT. Ace Hardware*.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder ialah data yang telah dikumpulkan dan diolah pihak lain sehingga tidak perlu lagi digali/dicari oleh peneliti bersangkutan tetapi hanya mengumpulkan, Sinulingga (2016:103). Data sekunder pada

penelitian ini diperoleh dari jurnal-jurnal yang ada hubungannya dengan penelitian-penelitian terdahulu.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara:

### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan secara langsung pada objek yang diteliti, atau sekumpulan aktivitas sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi terlebih dahulu dengan objek yang diteliti, Sinulingga (2016). Wawancara ini ditujukan kepada anggota organisasi *PT. Ace Hardware*.

### **2. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan data yang sudah tersedia tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, berupa dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian, Sinulingga (2016:112). Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang diperoleh dari *PT. Ace Hardware*. Seperti data jumlah karyawan, struktur organisasi, data absensi karyawan, pelaksanaan kegiatan perusahaan dan lain sebagainya.

### **3. Angket/ Kuisisioner**

Kuisisioner ialah suatu bentuk instrumen pengumpulan data dalam format pertanyaan tertulis yang dilengkapi dengan kolom dimana responden akan menuliskan jawaban atas pertanyaan yang diarahkan kepadanya. Dibandingkan dengan dua instrumen pengumpulan data lainnya, kuisisioner

adalah instrumen yang memiliki mekanisme yang efisien jika si peneliti mengetahui secara baik apa yang dibutuhkannya dan bagaimana mengukur variabel yang diinginkan, Sinulingga (2016:117).

## **F. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Validitas**

Pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor-skor suatu item angket dengan totalnya untuk mengetahui apakah angket memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Pengujian ini dilakukan terhadap 30 pegawai di Informa Medan. Metode yang digunakan adalah dengan membandingkan antara nilai korelasi atau  $r_{hitung}$  dari variabel penelitian dengan nilai  $r_{tabel}$ . Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka pernyataan valid
2. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka pertanyaan dinyatakan valid.

### **2. Uji Asumsi Klasik**

#### **a. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Asumsi ini harus terpenuhi untuk model regresi linier yang baik. Uji normalitas dilakukan pada nilai residual model. Asumsi normalitas dapat diperiksa dengan pemeriksaan output normal P-P plot, histogram dan uji KS. Asumsi normalitas terpenuhi ketika penyebaran titik-titik output plot mengikuti garis diagonal plot. Sedangkan grafik

histogram ditunjukkan dengan kurva melengkung membentuk lonceng sempurna, Juliandi (2014:83).

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* tidak lebih dari 10 (atau dibawah 10) dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1 (di atas 0,1), maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas  $VIF = 1/Tolerance$ , jika  $VIF = 10$  maka  $Tolerance = 1/10 = 0,1$ . Semakin tinggi *VIF* maka semakin rendah *Tolerance*. Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen, Juliandi (2014:88).

#### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena gangguan varians yang berbeda antar observasi satu ke observasi lain. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan mengamati grafik *scatter plot* pada *output* SPSS, dimana menurut Priyatno (2013:62) ketentuannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika titik-titiknya membentuk pola tertentu yang teratur maka diindikasikan terdapat masalah heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka diindikasikan tidak terdapat masalah heterokedastisitas.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis ini merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat Ghozali (2014:73). Metode ini menghubungkan satu variabel dependen dengan banyak variabel independen. Ketepatan regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodnessoffit* nya. Model analisis yang dikembangkan dalam penelitian ini tergambar dari persamaan antara variabel terikat, yaitu kepuasan kerja(Y), dan variabel bebas, yaitu Kepemimpinan (X1),*reward*(X2) dan *punishment* (X3) Model pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan dengan variabel-variabel bebasnya tersebut disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

X1 = Kepemimpinan

X2 = *Reward*

X3 = *Punishment*

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, = Koefisien Regresi

### 4. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Ketepatan regresi dari sampel penelitian dalam menaksir nilai actual dapat diukur dari *goodness of fit* nya. Koefisiensi determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan

variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, Ghozali (2014:86).

## **5. Uji Hipotesis**

Secara statistic setidaknya ini dapat diukur dengan nilai uji F Statistik untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan. Kemudian, uji t statistik digunakan menguji seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima, Ghozali (2014:94).

### **a. Pengujian Secara Parsial (Uji t)**

Uji T adalah salah satu test statistik yang dipergunakan untuk menguji kebenaran atau kepalsuan hipotesis nihil yang menyatakan bahwa diantara dua buah mean sampel yang diambil secara random dari populasi yang sama, tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Dan pedoman dalam melihat uji parsial (Sudjiono, 2010). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian secara pasial (uji t). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara terpisah atau parsial variabel bebas berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel



terikat. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, yaitu pengaruh masing-masing variabel independen yang terdiri atas kepemimpinan, motivasi kerja pada kinerja pegawai yang merupakan variabel dependennya. Kriteria pengujian yang digunakan sebagai berikut:

- 1)  $H_0: \beta_i \leq 0$  Artinya secara parsial variabel independen (kepemimpinan, *reward*, *punishment*) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2)  $H_1: \beta_i > 0$  Artinya secara parsial variabel independen (kepemimpinan, *reward*, *punishment*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kriteria Penarikan Keputusan:

- 1) Terima  $H_0$  bila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung}$  atau  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  signifikan  $t \geq \alpha$  0,05.
- 2) Tolak  $H_0$  (Terima  $H_1$ ) bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikan  $t < \alpha$  0,05.

#### **b. Pengujian Secara Serempak/ Simultan (Uji F)**

Uji F dikenal dengan Uji serentak atau uji Model/Uji Anova, yaitu uji untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Atau untuk menguji apakah model regresi yang kita buat baik/signifikan atau tidak baik/non signifikan. Uji statistik F dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara simultan mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terkait (Y). Bentuk Pengujian yaitu:  $H_0: \beta_1 \beta_2 \neq 0$ , artinya variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah:

- 1)  $H_0: \beta_2=0$  Artinya secara serempak kepemimpinan, *reward*, *punishment* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2)  $H_1$ : Minimal satu  $\beta_i \neq 0$ , Artinya secara serempak (kepemimpinan, *reward*, *punishment*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Kriteria Penarikan Kesimpulan:**

- 1) Terima  $H_0$  bila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  atau signifikan  $F \geq \alpha 0,05$ .
- 2) Tolak  $H_0$  (Terima  $H_1$ ) bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau signifikan  $F < \alpha 0,05$

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

PT *ACE Hardware* Indonesia Tbk (AHI) didirikan pada tahun 1995 sebagai entitas anak PT Kawan Lama Sejahtera. Gerai pertama ACE Hardware dibuka pada tahun 1996 di Karawaci, Tangerang, Banten. AHI mengoperasikan jaringan gerai modern dengan menyediakan produk-produk berkualitas selama lebih dari dua dekade. AHI telah dikenal sebagai one-stop shopping untuk produk-produk home improvement dan lifestyle berkualitas. AHI terus meningkatkan efisiensi usaha sejak dari pengadaan dan pergudangan hingga distribusi dan pemasaran. Dengan demikian, perseroan dapat menciptakan nilai tambah produk melalui harga jual yang bersifat *value for money*.

Pengelolaan usaha secara terintegrasi ini tidak hanya menjadikan perseroan sebagai the helpful place, namun juga sebagai the valuable place bagi pelanggan maupun pemangku kepentingan lain. AHI memiliki komitmen untuk menawarkan produk terbaik dengan didukung oleh program pembukaan gerai. Hingga akhir 2017, perseroan telah memiliki 144 gerai ACE Hardware dengan luas total mencapai lebih dari 371.600 meter persegi dan tersebar di 36 kota di Indonesia. Gerai flagship ACE yaitu ACE Living World Alam Sutera, Banten dengan luas 15.000 meter persegi meraih dua penghargaan sekaligus yaitu sebagai "The Biggest Lifestyle and Home Improvement Store" dari Museum Rekor Indonesia (MURI) dan sebagai "The Largest ACE Store on Earth" dari ACE

Hardware Corporation, USA. Keduanya di tahun 2011. Sejak tanggal 6 November 2007, AHI menjadi emiten di Bursa Efek Indonesia dengan kode bursa "ACES". AHI menawarkan saham perseroan sebesar 30% kepada publik melalui mekanisme Initial Public Offering. Saat ini, jumlah saham free float perseroan adalah 40%. Selain itu, likuiditas perdagangan dan perluasan kepemilikan saham juga ditingkatkan melalui pemecahan saham dengan rasio 1:10 sejak 1 November 2012.

## **1. Uraian Pekerjaan**

### **a) Store Manager**

Store Manager adalah orang yang bertanggung jawab atas pelaksanaan semua program kerja perusahaan toko dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada untuk pencapaian target yang telah ditetapkan dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Tugas dan tanggung jawab :

- 1) Mengkoordinir dan menjalankan semua kegiatan operasional perusahaan.
- 2) Mengkoordinir semua aktifitas perusahaan di dalam memberikan pelayanan kepada semua pelanggan yang diarahkan untuk pemenuhan kepuasan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan.
- 3) Mengkoordinir dan mengelola bawahan.
- 4) Melakukan evaluasi berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas operasional sehari-hari.
- 5) Berkoordinasi dengan lingkungan pejabat setempat.

**b) Asisten Store Manager Sales. Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Bertanggung jawab atas operasional suatu departemen sales dalam suatu perusahaan.
- 2) Mensupervisi tim sales executive.
- 3) Merencanakan, melaksanakan, dan bertanggung jawab atas promosi yang berlangsung.
- 4) Membuat laporan penjualan, persediaan, dan pendapatan target penjualan.
- 5) Merencanakan strategi pencapaian target.

**c) Departemen Executive. Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Mengkordinir daerah penjualan baru dalam rangka peningkatan volume penjualan.
- 2) Melakukan Negoisasi dengan penjualan baru.

**d) Supervisor. Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Pelaksanaan setiap Departemen dan mengembangkan produktivitas dan keahlian dalam pencapaian penjualan.
- 2) Bertanggung jawab terhadap bagian departemen yang dibawahinya.

**e) Advisor Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Melakukan penjualan dan informasi barang kepada customer.
- 2) Menjaga dan menyiapkan rencana operasional departemen yang dikendalikan.

**f) Asisten Store Manager Marketing. Tugas dan Tanggung Jawab**

- 1) Memonitor, mengevaluasi dan mengembangkan pelaksanaan dari pendisplayan dan tata ruang.
- 2) Bertanggung jawab terhadap tata cara sistem pendisplayan barang.

**g) Promotion Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Melakukan penjualan dan informasi barang kepada customer dalam skala besar.
- 2) Membantu pelanggan dalam penjualan proyek-proyek besar.

**h) Visual Merchandising VM Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Melakukan penataan ruangan toko sesuai dengan program yang ditentukan setiap programnya.
- 2) Bertanggung jawab atas penataan ruangan yang ada di toko.

**i) Merchandise Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Membantu display barang sehingga penataan ditoko menjadi lebih cepat dan terarah.
- 2) Bertanggung jawab atas penataan barang yang ada ditoko

**j) Asisten Store Manager Support Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Memonitor, mengevaluasi dan mengembangkan pelaksanaan dari bagian- bagian departmen office.
- 2) Bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang berada diluar penjualan.

**k) Supervisor HRD GA Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Merencanakan dan mengorganisasikan semua sumber daya manusia dan program pengembangan.

- 2) Membantu Store Manager dalam melaksanakan undang-undang tenaga kerja dan peraturan pemerintah serta menjalankan kebijaksanaan perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia.

**l) Supervisor Warehouse Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Mengkordinir proses keluar masuk barang store secara keseluruhan.
- 2) Melaporkan proses keluar masuk barang, layak untuk dijual atau tidak.

**m) Receiving Packer Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Melakukan receipt barang, baik yang masuk maupun yang keluar.
- 2) Mempacking barang yang sudah dibeli oleh customer.

**n) ADM Logistik Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Membantu rencana persiapan yang berhubungan dengan operasional store keseluruhan.
- 2) Proses barang-barang kebutuhan operasional.

**o) Supervisor Installer Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Mengkordinir pemasangan atau perakitan barang-barang yang sudah dibeli oleh customer.
- 2) Mengevaluasi laporan installer pemasangan ke tiap-tiap customer.

**p) Installer Tugas dan Tanggung Jawab :**

- 1) Melakukan pemasangan atau perakitan barang-barang yang sudah dibeli oleh customer.

- 2) Periksa ulang pemasangan barang kerumah customer serta protes dari customer.

## **B. Analisis Data Statistik Deskriptif**

Dalam penelitian ini, penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kepemimpinan, 4 pernyataan untuk variabel *reward*, 4 pernyataan untuk variabel *punishment* dan 4 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja dimana yang menjadi variabel Y adalah Tingkat kepuasan kerja, yang menjadi variabel X1 adalah kepemimpinan variabel X2 *reward* dan variabel X3 *punishment*. Setelah kuesioner disebar dan diisi oleh responden, maka peneliti mentabulasi data dari tiap pernyataan melalui langkah-langkah dibawah. Dalam penelitian ini disebar 94 orang exemplar angket sesuai dengan jumlah sample yang menjadi responden dalam penelitian ini.

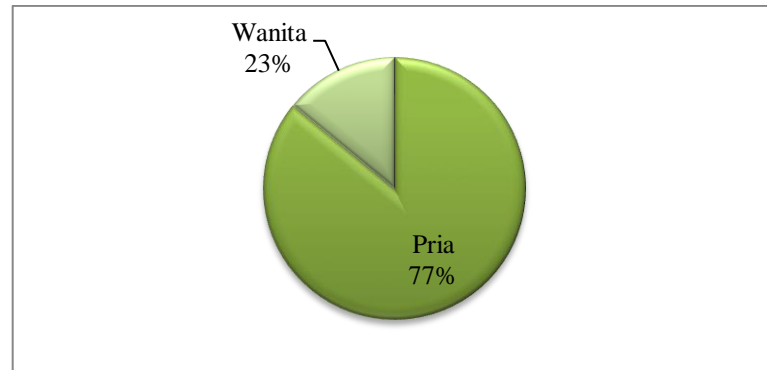
### **1. Identitas Responden**

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini :

#### **a) Berdasarkan Jenis Kelamin Responden**

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 94 responden di *PT. Ace Hardware* dapat dilihat dari gambar berikut ini



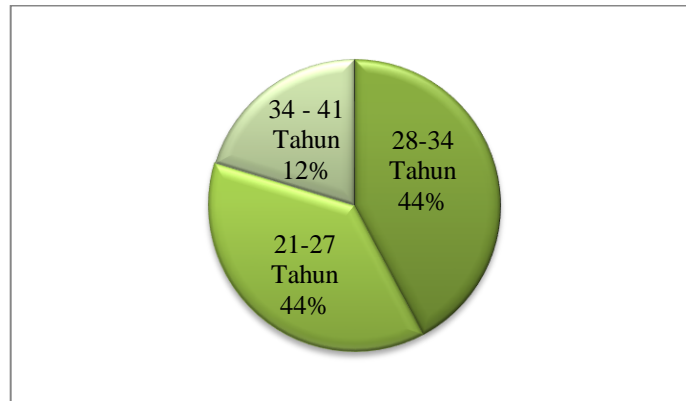


Sumber: PT. Ace Hardware, 2020

#### **Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dari Gambar 4.1 menunjukkan bahwa dominan *PT. Ace Hardware* adalah yang berjenis kelamin pria sebanyak 77% (72 karyawan). Hal ini mengartikan bahwa karyawan di *PT. Ace Hardware* dominan diisi oleh laki-laki. Keuntungan yang dapat diperoleh dari hal ini seharusnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi mengingat 77% karyawan dalam perusahaan tersebut adalah laki-laki. Seperti dalam teori Judge (2014:118) berpendapat bahwa menyatakan bahwa meskipun wanita memiliki tingkat sensitivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki tetapi dalam pelaksanaannya laki-laki cenderung lebih tanggap dari pada wanita. Hal itu dapat dipicu oleh rasa pemimpin dan tanggung jawab serta rasa *relented* yang tinggi yang terdapat pada laki-laki. Sehingga laki-laki lebih memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dari pada wanita.

### b) Berdasarkan Usia Responden

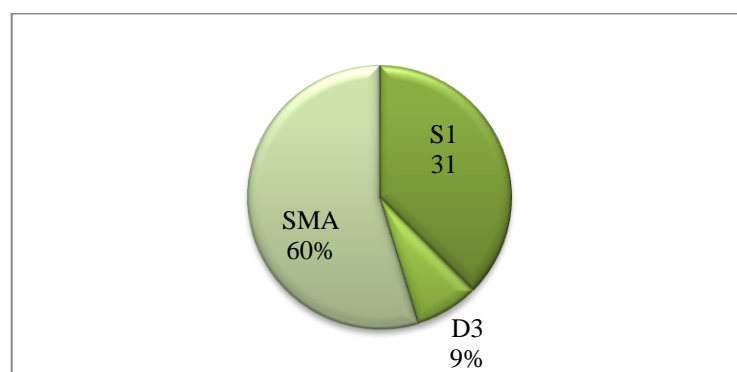


Sumber: *PT. Ace Hardware, 2020*

### Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dari Gambar 4.2 terlihat bahwa usia yang paling dominan berada pada usia 21-27 tahun sebanyak 44% (41 karyawan) dan 28-34 tahun. Karakteristik responden pada usia ini menunjukkan bahwa karyawan pada *PT. Ace Hardware* masih dalam usia produktif dan dilihat dari grafik rata-rata usia karyawan sudah dalam usia yang cukup matang, diharapkan dengan usia karyawan tersebut karyawan dapat bekerja dengan tingkat kesadaran, kepedulian dan kepekaan yang lebih dan kebijaksanaan yang tinggi sehingga mampu menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi pula.

### c) Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden

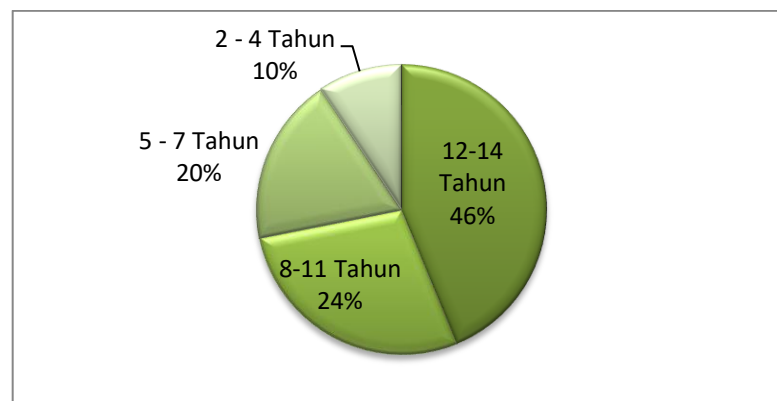


Sumber: *PT. Ace Hardware, 2020*

### Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan gambar 4.3 terlihat bahwa rata-rata pendidikan karyawan *PT. Ace Hardware* yaitu dominan adalah lulusan SMA sebanyak 60% (56 karyawan). Artinya rata-rata tingkat pendidikan karyawan diperusahaan ini tergolong menengah. Jika dikaitkan dengan teori (Winardi, 2012:127) yang menyatakan bahwa Semakin meningkat level pendidikan yang telah ditempuh seseorang maka akan semakin berat tanggung jawab yang dikerjakan. Hal ini dikarenakan pengalaman seseorang tersebut dalam ilmu pengetahuan teori lebih banyak. Hal-hal yang sebelumnya tidak diketahui akan lebih mudah dimengerti ketika seseorang memperoleh ilmu pengetahuan yang berasal dari penerapan pendidikan. Maka seseorang dengan tingkat pendidikan tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena tingkat pendidikan mempengaruhi berbagai sektor dalam kehidupan. Tingkat pendidikan karyawan di *PT. Ace Hardware* dominan adalah lulusan SMA, maka apabila dikaitkan dengan teori Winardi maka tingginya kepuasan kerja karyawan *PT. Ace Hardware* tidak dipicu oleh tingkat pendidikannya.

#### d) Berdasarkan Masa Bekerja Responden

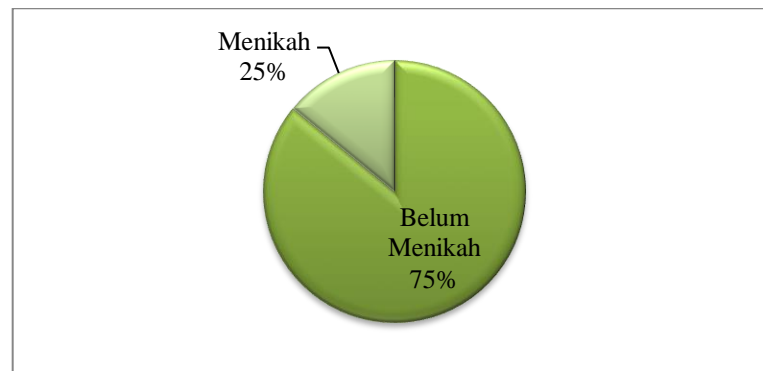


Sumber: *PT. Ace Hardware*, 2020

**Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja**

Berdasarkan Gambar 4.5 terlihat bahwa dominan karyawan *PT. Ace Hardware* memiliki masa kerja selama 12-14 tahun. Dengan masa kerja tersebut seharusnya menimbulkan rasa peduli dan turut serta melakukan hal-hal yang dapat membangun perusahaan hal ini termasuk kepada komponen tingginya kepuasan kerja karyawan dimana karyawan harus berperilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan perusahaan.

**e) Berdasarkan Status Responden**



Sumber: *PT. Ace Hardware, 2020*

**Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

Berdasarkan Gambar 4.5 terlihat bahwa responden yang paling dominan adalah yang berstatus belum menikah. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa dengan tinggi nya tingkat status karyawan yang belum menikah diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena situasi yang ada dianggap karyawan masih mampu bekerja dengan fokus.

Hal ini di dukung oleh teori Cameron, (2016:134) yang menjelaskan bahwa karyawan yang belum menikah akan lebih sedikit absensinya dan mengalami pergantian yang lebih rendah dibandingkan

dengan rekan sekerjanya yang sudah menikah dimana hal itu akan mendorong peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan akan menjadi lebih berharga dan penting oleh karyawan.

## 2. Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Dalam penelitian ini menggunakan angket yang disebarakan sebanyak 94 eksemplar. Dalam menjawab permasalahan penelitian penulis menguraikan karakteristik sumber datanya. Untuk maksud tersebut penulis akan menguraikan karakteristik responden berdasarkan hasil analisis kuesioner yang terdapat dilapangan sehingga data yang dipergunakan untuk menjawab pertanyaan tersebut lebih akurat.

### a) Variabel Kepemimpinan

Presentase jawaban variabel X1 (kepemimpinan) akan dijabarkan dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Nilai Jawaban Variabel Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Frekuensi					Mean	Std. Deviasi	Min	Max	Kategori
		STS	TS	N	S	SS					
1	Pimpinan selalu mendukung hal hal yang membangun Kepuasan Kerja Karyawan dalam berbagai bidang	-	-	-	37	57	4,62	.478	4	5	SS
2	Dalam memberikan penghargaan pimpinan selalu bersifat adil pada semua keryawan	-	-	8	59	27	4,20	.518	3	5	S
3	Pimpinan saya mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap bawahan	2	21	11	40	20	3,94	.987	1	5	S
4	Pimpinan saya mampu menjadi inspirasi dalam	-	9	37	14	34	3,39	.863	2	5	N

	menyelesaikan pekerjaan										
5	Sosok pimpinan saya bisa menjadi gambaran citra perusahaan	2	4	28	21	39	3,82	.679	1	5	SS
6	Pimpinan saya sangat menghargai para bawahan	-	2	17	17	58	3,85	.613	2	5	SS
7	Pimpinan saya mampu memberikan rasa aman tiap terdapat kesalahan bawahannya	2	5	17	21	49	4,56	.500	1	5	SS
8	Pimpinan saya mampu menjadi penghubung antara para bawahannya	-	2	17	23	52	4,10	.566	2	5	SS
Nilai rata-rata pada seluruh pernyataan variabel kepemimpinan yaitu 4.06. Nilai tersebut tergolong pada kategori sangat setuju.											

Sumber: PT. Ace Hardware, 2020

Dari jawaban pernyataan pertama yaitu pimpinan selalu mendukung hal hal yang membangun Kepuasan Kerja Karyawan dalam berbagai bidang pimpinan selalu mendukung kegiatan yang menunjang tujuan-tujuan perusahaan. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 37%, jawaban sangat setuju sebesar 57%. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan respon dan tanggap terhadap kegiatan yang dilakukan karyawan serta bersedia memberikan bentuk dukungannya demi tercapainya tujuan yang ingin dicapai.

Jawaban kuesioner pada butir ke dua yaitu. Dalam memberikan penghargaan pimpinan selalu bersifat adil pada semua keryawa. Persentase responden yang menyatakan jawaban setuju sebesar 59% dan jawaban sangat setuju sebesar 27%. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada karyawan yang diperlakukan istimewa, dan pimpinan selalu memberikan penghargaan berdasarkan kinerja yang dilakukan. Persentase responden yang menyatakan

netral sebesar 8% hal ini berarti masih ada beberapa karyawan yang merasa pimpinan kurang memperhatikan kinerja untuk beberapa karyawan yang lain.

Pada butir ketiga yaitu pimpinan saya mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap bawahan. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 40%, jawaban sangat setuju sebesar 20%. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap tindakan yang dilakukan pimpinan, serta perkataan yang diucapkan pimpinan mampu memberikan pengaruh bagi bawahannya. Persentase responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 21%, netral sebesar 11% dan sangat tidak setuju sebesar 2%. Hal ini dapat diartikan sebanyak 34% karyawan merasa pimpinan belum mumpuni dalam memberikan dampak terhadap bawahannya sehingga karyawan masih bertindak sesuai dengan kehendak sendiri bukan sebab sugesti dari pimpinannya.

Jawaban kuesioner pada butir ke empat pimpinan saya mampu menjadi inspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 14% dan jawaban sangat setuju sebesar 34%. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan sudah memberikan dan mencontohkan kinerja yang baik sehingga dapat dijadikan panduan atau inspirasi oleh bawahannya. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 37% dan tidak setuju sebesar 9%, yang berarti bagi beberapa karyawan pimpinan dianggap masih bertindak kurang bijaksana, tidak mengayomi bawahan sehingga belum dapat dikatakan pimpinan yang ideal.

Jawaban kuesioner pada butir ke lima yaitu sosok pimpinan saya bisa menjadi gambaran citra perusahaan. Persentase responden yang menyatakan

setuju sebesar 21%, jawaban sangat setuju sebesar 39%. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan sudah mampu untuk menjadi mata dan telinga yang mewakili kebutuhan aspirasi anggota dari kelompok yang dipimpinya. Persentase responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 2%, tidak setuju sebesar 4% dan netral sebesar 28% hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebanyak 36% karyawan menilai pimpinan belum mampu menempatkan dan membawa dirinya untuk menjadi citra yang baik bagi seluruh anggota kelompok dan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Jawaban kuesioner pada butir ke enam yaitu Pimpinan saya sangat menghargai para bawaha. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 17%, jawaban sangat setuju sebesar 58%. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan bersedia memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun, menghargai dan rendah hati kepada bawahannya, menghargai berarti mengerti basis dan kompetensi pencapaian berharga yang mampu diraih oleh bawahannya. Persentase responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 2% dan netral sebesar 17% yang bermakna beberapa karyawan masih belum melihat adanya sikap rendah hati pimpinan yang seharusnya perlu dimiliki seorang pemimpin dalam mewujudkan bentuk kepemimpinan yang ideal bagi kelompoknya.

Jawaban kuesioner pada butir ke tujuh yaitu pimpinan saya mampu memberikan rasa aman tiap terdapat kesalahan bawahannya. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 27%, jawaban sangat setuju sebesar 49%. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan sudah menjaga hal-



hal yang positif, sikap semangat, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari atasan. Sisanya persentase responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2%, tidak setuju sebanyak 5% dan netral sebanyak 17%, Jadi sebanyak 24% karyawan menganggap pimpinan tidak mampu memberikan rasa aman terhadap anggotanya.

Jawaban kuesioner pada butir ke delapan yaitu pimpinan saya mampu menjadi penghubung antara para bawahan nya. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 23%, jawaban sangat setuju sebesar 52%. Artinya pimpinan selalu berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin. Dan mampu menjadi korelasi antar para anggotanya. Hal ini di dukung jawaban responden dengan persentase responden yang setuju sebesar 23% dan yang sangat setuju sebesar 52%.

#### b) Variabel *Reward*

Presentase jawaban variabel X2 (*reward*) akan dijabarkan dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Nilai Jawaban Variabel *Reward***

No	Pernyataan	Frekuensi					Mean	Std. Deviasi	Min	Max	Kategori
		STS	T S	N	S	SS					
1	Diperusahaan saya terdapat dana pensiun, jaminan sosial, asuransi, libur dan cuti kerja	-	2	20	45	27	4,41	.755	2	5	S

2	Adanya penghargaan sosial dan piagam penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	3	4	11	43	33	4,41	.776	1	5	S
3	Setelah meraih prestasi perusahaan memberikan pengakuan kepada karyawan seperti pujian dsb	-	-	12	42	40	4,12	.701	3	5	S
4	Terdapat pengembangan karir dan pengalaman kerja di dalam perusahaan	-	5	13	48	28	3,89	.944	2	5	S
Nilai rata-rata pada seluruh pernyataan variabel <i>Reward</i> yaitu 3.98. Nilai tersebut tergolong pada kategori setuju.											

Sumber: PT. Ace Hardware, 2020

Pernyataan kuesioner pada butir pertama yaitu diperusahaan saya terdapat dana pensiun, jaminan sosial, asuransi, libur dan cuti kerja. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 45% dan jawaban sangat setuju sebesar 27%. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat dana pensiun atau gaji turun pada waktunya dan tidak ada penundaan sehingga kesejahteraan karyawan dari aspek kompensasi terjamin. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 20% yang bermakna masih terdapat beberapa karyawan yang menerima gaji tidak tepat waktu atau terdapat kendala dalam komunikasi sehingga karyawan terlambat memperoleh gaji.

Pernyataan kuesioner pada butir ke dua yaitu adanya penghargaan sosial dan piagam penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 43%, jawaban sangat setuju sebesar 33%. Hal ini mengindikasikan bahwa jenis pekerjaan yang dikerjakan sepadan dengan gaji yang diterima, tidak ada pekerjaan yang tidak dihargai oleh organisasi. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 11%,

tidak setuju sebesar 4% dan sangat tidak setuju sebesar 3% hal ini bermakna bahwa masih ada 17% anggota organisasi yang merasa bahwa gaji yang diperoleh belum sesuai dengan apa yang sudah dilakukan untuk perusahaan.

Pernyataan kuesioner pada butir ketiga yaitu setelah meraih prestasi perusahaan memberikan pengakuan kepada karyawan seperti pujian dan sebagainya. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 42%, jawaban sangat setuju sebesar 40%. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan selalu mengapresiasi pekerjaan karyawannya dalam menunjang kepuasan kerja. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 12% yang bermakna bahwa sebanyak 12% karyawan masih merasa adanya kesenjangan antara bonus yang diberikan perusahaan dengan kinerja yang harus dilakukan.

Pernyataan kuesioner pada butir ke empat terdapat pengembangan karir dan pengalaman kerja di dalam perusahaan. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 48% dan jawaban sangat setuju sebesar 28%. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan sangat memikirkan akan segala kebutuhan-kebutuhan seluruh anggota organisasinya, dan peduli akan hal-hal yang mampu menunjang tingginya kepuasan kerja karyawan. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 13% dan tidak setuju sebesar 5%, kondisi ini menggambarkan bahwa masih terdapat 18% karyawan masih belum puas akan bonus yang diberikan perusahaan.

**c) Variabel *Punishment***

Persentase jawaban variabel X3 (*punishment*) akan dijabarkan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Nilai Jawaban Variabel *Punishment***

No	Pernyataan	Frekuensi					Mean	Std. Deviasi	Min	Max	Kategori
		STS	TS	N	S	SS					
1	Dalam bekerja saya selalu berupaya dalam meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.	-	15	15	30	34	4,62	.478	2	5	SS
2	<i>Punishment</i> diperusahaan saya sebanding dengan kesalahan yang dilakukan	13	21	13	14	33	4,20	.518	1	5	SS
3	Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan	2	24	11	38	19	3,94	.987	1	5	S
4	Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan	-	13	15	19	47	3,39	.863	2	5	SS
Nilai rata-rata pada seluruh pernyataan variabel kepemimpinan yaitu 4.06. Nilai tersebut tergolong pada kategori sangat setuju.											

Sumber: PT. Ace Hardware, 2020

Jawaban kuesioner pada butir pertama yaitu dalam bekerja saya selalu berupaya dalam meminimalisir kesalahan yang akan terjadi. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 30%, jawaban sangat setuju sebesar 34%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan sudah cukup mumpuni dalam menangani segala persoalan dalam bidang pekerjaannya. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 15% dan tidak setuju sebesar 15% artinya karyawan belum menguasai sepenuhnya mengenai kekurangan-kekurangan dalam pekerjaannya

Jawaban kuesioner pada butir ke dua yaitu *punishment* diperusahaan saya sebanding dengan kesalahan yang dilakukan. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 14%, jawaban sangat setuju sebesar 33%. Hal ini mengindikasikan bahwa pihak perusahaan adil dalam memperlakukan

karyawannya. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 13%, tidak setuju sebesar 21% dan sangat tidak setuju sebesar 13% artinya masih terdapat kesenjangan antara kinerja dengan punishment yang diberikan sehingga akan berdampak kurang baik pada kepuasan kerja karyawan.

Jawaban kuesioner pada butir ketiga yaitu hukuman diberikan dengan adanya penjelasan. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 38%, Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan transparan dalam memberikan hukuman terhadap kesalahan karyawan nya. Jawaban sangat setuju sebesar 19% dan persentase responden yang menyatakan netral sebesar 11%, tidak setuju sebesar 24% dan sangat tidak setuju sebesar 2%.

Jawaban kuesioner pada butir ke empat hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 19% dan jawaban sangat setuju sebesar 47%. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan bersedia dalam mengupayakan untuk berbagai macam hal-hal yang mampu mendorong karyawan agar berdedikasi kepada perusahaan dengan memberikan tindakan cepat dalam hal-hal penyimpangan. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 15% dan tidak setuju sebesar 13%, artinya beberapa karyawan masih belum menerima hukuman.

#### **d) Variabel Kepuasan Kerja**

Presentase jawaban variabel X3 (kepuasan kerja) akan dijabarkan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.4**  
**Nilai Jawaban Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Frekuensi					Mean	Std. Deviasi	Min	Max	Kategori
		STS	TS	N	S	SS					
1	Adanya kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan	-	-	15	37	42	4,62	.478	3	5	SS
2	Penempatan karyawan bekerja sesuai dengan spesialisasinya	-	-	19	19	56	4,20	.518	3	5	SS
3	<i>Punishment</i> diperusahaan saya sebanding dengan kesalahan yang dilakukan	4	27	11	18	34	3,94	.987	1	5	SS
4	Diperusahaan saya rekan kerja saling mempunyai hubungan timbal balik	-	19	37	14	24	3,39	.863	2	5	N
5	Pimpinan mampu memberi semangat dan motivasi kepada saya	-	11	27	19	9	28	.718	2	5	SS

Nilai rata-rata pada seluruh pernyataan variabel kepemimpinan yaitu 4.06. Nilai tersebut tergolong pada kategori sangat setuju.

Sumber: PT. Ace Hardware, 2020

Berdasarkan pernyataan pertama yaitu adanya kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 37%, jawaban sangat setuju sebesar 42%. Hal ini mengindikasikan bahwa pihak perusahaan adil dalam memperlakukan karyawannya. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 15% artinya sebesar 15% karyawan menganggap masih terdapat kesenjangan antara kinerja dengan kompensasi yang diberikan sehingga akan berdampak kurang baik pada kepuasan karyawan.

Berdasarkan pernyataan kedua yaitu penempatan karyawan bekerja sesuai dengan spesialisasinya. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 19%, jawaban sangat setuju sebesar 56%. Hal ini bermakna bahwa karyawan telah memahami penuh mengenai tanggung jawab yang harus dilakukan

dalam pekerjaannya. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 19%. Kondisi ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja yang rendah dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman karyawan terhadap segala deskripsi kerja yang dimiliki.

Berdasarkan pernyataan ketiga yaitu punishment diperusahaan saya sebanding dengan kesalahan yang dilakukan. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 18%, jawaban sangat setuju sebesar 34%. Hal ini mengindikasikan bahwa pihak perusahaan adil dalam memperlakukan karyawannya. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 11% tidak setuju sebesar 27% dan sangat tidak setuju sebesar 4% hal ini menerangkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang menganggap punishment berlaku belu merata.

Berdasarkan pernyataan ke empat yaitu diperusahaan saya rekan kerja saling mempunyai hubungan timbal balik. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 14% dan jawaban sangat setuju sebesar 24%. Hal ini memperlihatkan bahwa tingginya kekompakan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 37% dan tidak setuju sebesar 19% artinya tingginya kemandirian yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga tidak memerlukan bantuan karyawan lain.

Berdasarkan pernyataan ke lima yaitu pimpinan mampu memberi semangat dan motivasi kepada saya. Persentase responden yang menyatakan setuju sebesar 19%, jawaban sangat setuju sebesar 9%. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan berhasil dalam memelihara dan

mensejahterakan karyawannya sehingga tingkat loyalitas karyawan tinggi terhadap perusahaan dan bekerja dengan semangat. Persentase responden yang menyatakan netral sebesar 27% dan tidak setuju sebesar 11 % artinya sebanyak 38% karyawan menganggap bahwa pimpinan tidak mampu memberikan motivasi kepada anggotanya.

### 3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

#### a. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Hasil pengujian instrumen variabel kepemimpinan dalam pengolahan SPSS 16 dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronba h's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X1.1	38.60	33.654	.683	.831
Pernyataan X1.2	38.83	34.808	.568	.768
Pernyataan X1.3	37.65	34.421	.645	.733
Pernyataan X1.4	37.74	35.341	.622	.802
Pernyataan X1.5	36.12	36.126	.623	.832
Pernyataan X1.6	35.78	33.321	.554	.727
Pernyataan X1.7	36.22	34.423	.680	.780
Pernyataan X1.8	36.62	36.190	.534	.745

*Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data diolah)*

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa pengujian instrumen variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa semua nilai  $r$  hitung > dari  $r$  tabel 0,361. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian dikatakan valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.



### b. Uji Validitas Variabel *Reward*

Hasil pengujian instrumen variabel *reward* dalam pengolahan SPSS 16 dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel *Reward***

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronba h's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X2.1	38.60	34.125	.614	.756
Pernyataan X2.2	38.83	32.573	.639	.743
Pernyataan X2.3	37.65	34.321	.587	.711
Pernyataan X2.4	37.74	34.023	.633	.721

*Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data diolah)*

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa pengujian instrumen variabel *reward* menunjukkan bahwa semua nilai  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel 0,361. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian dikatakan valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

### c. Uji Validitas Variabel *Punishment*

Hasil pengujian instrumen variabel *punishment* dalam pengolahan SPSS 16 dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel *Punishment***

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronba h's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X3.1	33.26	33.421	.621	.709
Pernyataan X3.2	35.43	33.124	.601	.714
Pernyataan X3.3	34.24	33.609	.627	.732
Pernyataan X3.4	33.78	33.602	.634	.708

*Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data diolah)*

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa pengujian instrumen variabel *punishment* menunjukkan bahwa semua nilai  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel 0,36. Hal ini

menunjukkan bahwa instrumen penelitian dikatakan valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

#### d. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronba h's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	34.15	34.672	.720	.801
Pernyataan Y.2	34.30	34.510	.664	.723
Pernyataan Y.3	35.28	33.654	.673	.712
Pernyataan Y.4	35.68	33.802	.682	.754
Pernyataan Y.5	34.70	33.702	.651	8.13

*Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data diolah)*

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa pengujian instrumen variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa semua nilai  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel 0,361. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian dikatakan valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

#### 4. Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian

Butir kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap kuesioner adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau tidak dengan menggunakan *cronbach's alpha*. Kuesioner dikatakan reliabel jika *cronbach's alpha*  $>$  0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60 (Sunyoto, 2013).

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0,780	Reliabel
<i>Reward</i>	0,780	Reliabel
<i>Punishment</i>	0,775	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan	0,775	Reliabel

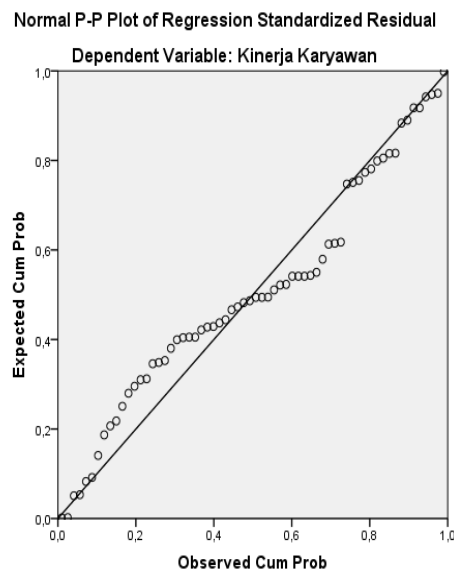
*Sumber: Hasil Penelitian, 2018 (Data diolah)*

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa pengujian reliabilitas pada instrumen variabel penelitian menunjukkan bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian dikatakan reliabel.

### C. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Hasil Uji Normalitas

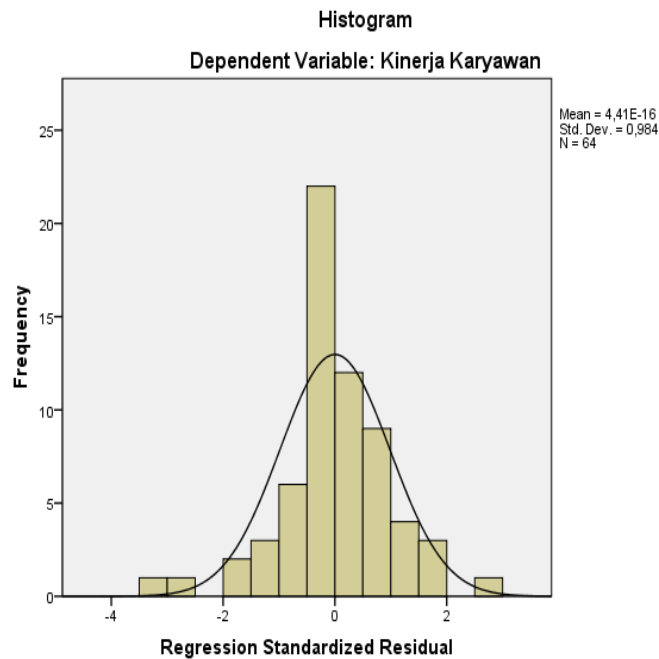
Hasil uji normalitas dengan pendekatan *normality plot (p-p plot)* yang dilakukan ditunjukkan oleh Gambar 4.6



*Sumber: Diolah penulis, 2020*

**Gambar 4.6 Grafik Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.6 dapat dilihat bahwa data terdistribusi merata di sepanjang garis diagonal. Hal ini membuktikan bahwa data yang di gunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.



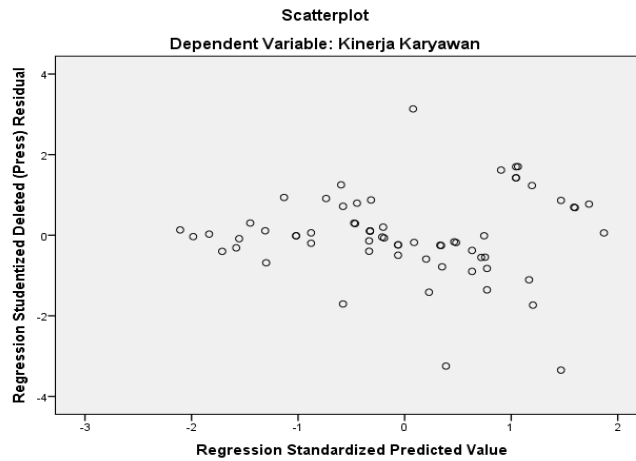
*Sumber: Diolah penulis, 2020*

**Gambar 4.7 Grafik Histogram**

Pada Gambar 4.7 menjelaskan bahwa garis dan histogramnya melintang dari kiri ke kanan membentuk kurva secara sempurna. Gambar ini menunjukkan data yang telah diolah sudah terdistribusi secara norm

## 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Adapun hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.8 berikut.



*Sumber: Diolah penulis, 2020*

**Gambar 4.8 Grafik Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan Gambar 4.8 dapat diketahui bahwa titik-titik yang menyebar tidak membentuk pola-pola tertentu dan tersebar baik di atas angka 0 pada sumbu *regression studentized residual* (Y). Hasil ini menginterpretasikan bahwa data model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel kepuasan kerja berdasarkan variabel independen.

#### D. Hasil Analisis Data Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil pengolahan data didapat hasil uji data regresi linier berganda pada penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda Kepemimpinan, *Reward dan Punishment***

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
Model	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	11,150	5,331		1,716	,091
	Kepemimpinan	,671	,212	,320	3,161	,002
	Reward	,717	,131	,553	5,469	,000
	Punishment	,802	,145	,620	6,752	,001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dapat diketahui model analisis regresi persamaan 1 sebagai berikut:

$$Y = 9,150 + 0,671 X_1 + 0,717 X_2 + 0,802 X_3$$

Berikut adalah penjelasan model regresi di atas:

a)  $\beta_0 = 9,150$

Konstanta  $\beta_0$  bernilai 11,150 menjelaskan bahwa apabila tidak ada variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment*, variabel kepuasan kerja karyawan yang terbentuk sebesar 11,150

b)  $\beta_1 = 0,671$

Konstanta bernilai 0,671 menjelaskan bahwa apabila variabel kepemimpinan meningkat satu satuan, maka variabel kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,671

c)  $\beta_2 = 0,717$

Konstanta bernilai 0,717 menjelaskan bahwa apabila variabel *reward* meningkat satu satuan, maka variabel kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,717.

d)  $\beta_3 = 0,802$

Konstanta bernilai 0,802 menjelaskan bahwa apabila variabel *punishment* meningkat satu satuan, maka variabel kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,802.

## E. Hasil Uji Hipotesis

### 1. Uji t

Berdasarkan Tabel 4.10 hasil dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  dari kepemimpinan yaitu  $3,161 > 1,66$  dan nilai signifikan untuk kepemimpinan sebesar  $0,002 < \alpha 0,05$ , sehingga variable kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya kepemimpinan berpengaruh nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan *PT. Ace Hardware*. Dengan demikian maka  $H_1$  diterima.
- b) Nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  dari variabel *reward* yaitu  $5,469 > 1,66$  dan nilai signifikan untuk *reward* sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ , sehingga variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang artinya *reward* berpengaruh nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan *PT. Ace Hardware*. Dengan demikian maka  $H_1$  diterima.
- c) Nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  dari variabel *punishment* yaitu  $6,752 > 1,66$  dan nilai signifikan untuk *reward* sebesar  $0,001 < \alpha 0,05$ , sehingga variabel *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang artinya *punishment* berpengaruh nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan *PT. Ace Hardware*. Dengan demikian maka  $H_1$  diterima.

## 2. Uji F

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Regresi Berganda Variabel Kepemimpinan, Variabel *Reward* dan Variabel *Punishment* (Simultan)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1637,909	3	818,954	53,711	,000 <sup>b</sup>
	Residual	930,091	61	15,247		
	Total	2568,000	63			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Reward, Punishment  
 Sumber: Diolah penulis, 2020

Berdasarkan Tabel 4.11 diperoleh bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 53,711 dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari  $\alpha$  0,05.  $F_{hitung}$  yang dihasilkan sebesar 53,711 lebih besar daripada  $F_{tabel}$  yaitu 2,32. Dengan demikian secara simultan variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

### F. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,799 <sup>a</sup>	,638	,626	3,90479

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Reward, Punishment

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan  
 Sumber: Diolah penulis, 2020

Koefisien determinasi ( $R^2_{y(1,2)}$ ) sebesar 0,638 mempunyai arti kepemimpinan *reward* dan *punishment* mampu mempengaruhi 63,8% perubahan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan masih ada 36,2% faktor atau



variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan selain kedua variabel tersebut seperti lingkungan kerja atau kompensasi.

## **G. Pembahasan Hipotesis**

### **1. Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Dari hasil pengolahan data dapat diperoleh hasil bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar  $0,002 < \alpha 0,05$ . Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang maknanya adalah semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat. Dari penelitian ini dapat dibuat kesimpulan bahwa pemimpin harus senantiasa dapat merasakan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan akan merasa puas. Peran para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi. Apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif. Seorang pemimpin akan diakui apabila dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk selalu meningkatkan kepuasan kerja mereka. Pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk memperbaiki kepuasan kerja dalam organisasi.

Kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti masa bekerja yang mendorong

tingginya kepuasan kerja karyawan. Secara keseluruhan masa bekerja karyawan rata-rata selama 12-14 tahun. Dengan waktu bekerja yang sudah lama, maka diharapkan akan mampu menimbulkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dari komitmen tersebut akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang lebih untuk kemajuan organisasi dan pimpinan terdorong untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu mengayomi anggotanya.

## **2. *Reward* Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai sig sebesar 0,000 <math><alpha 0,05.</math>. Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara langsung antara *reward* terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin baik pemberian *reward* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan *PT. Ace Hardware*. Demikian sebaliknya, apabila pemberian *reward* tidak dilakukan maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan. Hal ini relevan dengan pendapat, (Hasibuan, 2017), mengartikan *reward* adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan.

*Reward* sebagai sesuatu yang diterima sebagai pengganti jasa karyawan pada perusahaan dan pemberian *reward* merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang

berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian adalah baik, dengan artian lainnya bahwa adanya *reward* yang diterima karyawan, dirasa telah sesuai dengan pekerjaan dan beban kerja karyawan, adanya kesesuaian *reward* yang diterima karyawan dan diberikan tepat pada waktunya, adanya perusahaan yang telah memberikan insentif kepada setiap karyawan yang berprestasi pada pekerjaannya, adanya perusahaan yang memberikan insentif kepada setiap karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan dalam pekerjaannya, adanya perusahaan yang memberikan bonus kepada setiap karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, adanya perusahaan yang memberikan tunjangan kepada setiap karyawan sesuai dengan jabatan karyawan diperusahaan, adanya fasilitas dikantor yang disediakan oleh perusahaan yang dirasa telah dapat menunjang aktivitas kerja karyawan dengan baik, dan adanya karyawan yang mendapatkan pujian dan pengakuan dari pimpinan apabila karyawan telah mencapai hasil kerja dengan baik, telah menjadikan karyawan merasa nyaman dan sesuai dengan beban dan tugas yang telah diberikan oleh organisasi dibidang kerjanya sehingga karyawan akan lebih senang dan mencintai pekerjaannya.

Jika dianalisis dengan data-data karakter responden, hal yang menjadi pemicu berpengaruhnya *reward* adalah sistem motivasi kerja yang sudah dijalankan, yaitu pemberian upah secara tepat waktu. Karyawan menunjukkan tanggung jawab dan loyalitas seperti yang

diharapkan perusahaan yang dipicu dari faktor adanya timbal balik yang diberikan perusahaan seperti penetapan gaji sesuai dengan pekerjaannya, banyaknya tunjangan-tunjangan kesejahteraan yang ditawarkan. Dalam hal ini perusahaan telah menerapkan sistem kerja yang adil untuk karyawannya. Pemberian kompensasi-kompensasi tersebut berdampak pada kepuasan kerja karyawan dimana pada saat kesesuaian dan keadilan diterapkan karyawan akan merasa dihargai, diberi tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya. Bentuk kepuasan kerja tersebut dapat ditunjukkan dengan lebih peduli pada apa yang terjadi di perusahaan, bagaimana usaha yang dapat dilakukan agar dapat ikut serta memajukan perusahaan, membantu rekan kerja dan tindakan-tindakan kinerja tinggi lainnya. Rata-rata responden setuju mengenai pernyataan bahwa responden diberi kompensasi yang sesuai dengan pekerjaannya Pekerjaan dilakukan dengan tujuan memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang menjalankannya.

### **3. *Punishment* Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Faktor yang mempengaruhi *punishment* dapat dipicu oleh sistem *punishment* yang diterapkan. Dimana perusahaan secara transparan dan sesuai dalam menerapkan *punishment*, dan tidak membeda-bedakan antar karyawan. Selain itu *punishment* juga memberi pengaruh pada peningkatan karir. Setiap makhluk hidup pasti menginginkan adanya peningkatan dalam hidupnya terutama pada karir dan hal ini diwadahi oleh *PT. Ace Hardware* untuk karyawannya dengan menjalankan sistem kerja *punishment* atas pencapaian-pencapaian yang diraih oleh

karyawan. Selain itu, dalam pelaksanaannya, adanya umpan balik atas hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan. Bentuk umpan balik tersebut seperti evaluasi Kepuasan kerja karyawan, pembelajaran karyawan, *knowledge* manajemen, dan adanya forum inovasi. Ketika aspek umpan balik dilaksanakan akan memicu karyawan untuk belajar hal-hal baru dari umpan balik yang diterima karyawan dan karyawan tau bagaimana dan sudah sejauh mana kinerja yang dilakukan. Dari umpan balik yang diterima karyawan memperoleh informasi tentang baik atau buruk kegiatan yang telah dilakukan.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan ini diperoleh dari analisis regresi linier berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai F hitung sebesar 53,711 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan kepemimpinan, *reward* dan *punishment* yang dijalankan oleh *PT. Ace Hardware* Medan, akan berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan secara simultan atau secara bersamaan. Dalam mewujudkan hal ini *PT. Ace Hardware* Medan hendaknya menerapkan kepemimpinan yang mampu untuk berkomunikasi ataupun berinteraksi dengan baik kepada para anggotanya, bersedia memberikan *reward*

kepada karyawan yang berprestasi dan mampu mencapai target tertentu, dan melakukan penyesuaian antara *punishment* dan kesalahan yang dilakukan karyawan. Hal ini guna terciptanya kepuasan kerja karyawan sehingga mendorong para karyawan untuk lebih loyalitas terhadap perusahaan.

Penelitian ini sudah sesuai dengan tujuan penelitian yang berguna untuk mengetahui apakah kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan telah terjawab dan mampu menemukan jawaban atas identifikasi masalah seperti karyawan merasa pimpinan belum mampu untuk selalu mendukung hal hal yang membangun kepuasan kerja karyawan dalam berbagai bidang, pimpinan belum mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap bawahan, pimpinan mampu menjadi inspirasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Koefisien determinasi ( $R^2_{y(1,2)}$ ) sebesar 0,638 mempunyai arti kepemimpinan *reward* dan *punishment* mampu mempengaruhi 63,8% perubahan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan masih ada 36,2% faktor atau variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan selain kedua variabel tersebut seperti lingkungan kerja atau kompensasi.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data pada bab sebelumnya, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu:

1. Setelah dilakukan pengujian secara parsial dapat diperoleh hasil perhitungan uji T variabel kepemimpinan sebesar  $3,161 > 1,66$  yang artinya Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan untuk kepemimpinan sebesar  $0,002 < \alpha 0,05$ . Dari perolehan angka tersebut bermakna bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya kepemimpinan berpengaruh nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan *PT. Ace Hardware*. Dengan demikian maka  $H_1$  diterima.
2. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan secara parsial dapat diperoleh hasil perhitungan uji T variabel *reward* sebesar  $5,469 > 1,66$  yang artinya Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan untuk kepemimpinan sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ . Dari perolehan angka tersebut bermakna bahwa secara parsial variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya *reward* berpengaruh nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan *PT. Ace Hardware*. Dengan demikian maka  $H_1$  diterima.
3. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan secara parsial dapat diperoleh hasil perhitungan uji T variabel *punishment* sebesar  $6,752 > 1,66$  yang artinya Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan untuk kepemimpinan sebesar

0,001 <  $\alpha$  0,05. Dari perolehan angka tersebut bermakna bahwa secara parsial variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya *punishment* berpengaruh nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan *PT. Ace Hardware*. Dengan demikian maka  $H_1$  diterima.

4. Secara simultan kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *PT. Ace Hardware* Medan sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ . Kesimpulan tersebut diperoleh dari hasil pengujian dengan hasil uji  $F_{-hitung}$  sebesar 53,711 dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari  $\alpha 0,05$ .  $F_{-hitung}$  yang dihasilkan sebesar 53,711 lebih besar daripada  $F_{-tabel}$  yaitu 2,32. Dengan demikian secara simultan variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## B. Saran

Berdasarkan penjelasan di atas maka guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan *PT. Ace Hardware*, berikut saran yang dijadikan tindak lanjut adalah sebagai berikut:

1. Disarankan bagi pimpinan *PT. Ace Hardware* untuk memberikan contoh baik dalam moral maupun sosial kepada bawahannya seperti
  - a. Datang tepat waktu
  - b. Memperbanyak interaksi dengan para bawahannya seperti melakukan kegiatan-kegiatan diluar formal. Contoh secara teknisnya dapat diterapkan dengan mengadakan *general cleaning* dengan jadwal yang



rutin, atau acara *coffee morning* guna membangun hubungan yang lebih *friendship* terhadap bawahannya

- c. Pimpinan hendaknya memiliki selera humor yang bagus agar tim tidak terlalu kaku dengan menyelipkan sedikit candaan ketika sedang berbicara dengan karyawan untuk menciptakan suasana lebih ringan.
  - d. Pimpinan hendaknya lebih banyak berinteraksi langsung dengan anggotanya agar dapat memahami apa yang menjadi permasalahan dilapangan, dan mengikutsertakan atau melibatkan bawahannya dalam setiap kegiatan perusahaan.
2. Disarankan bagi *PT. Ace Hardware* memberikan *reward* kepada karyawan seperti misalnya jenjang karier sebab karyawan biasanya memiliki keinginan untuk memiliki jenjang karier yang meningkat. Sudah menjadi hal yang lumrah jika setiap orang memiliki cita-cita dan keinginan yang akan terus meningkatkan eksistensinya dalam kehidupan. Meningkatnya karier karyawan bisa menjadi salah satu *privillage* bagi kehidupannya dan perusahaan. Selain memberikan jenjang karir, diharapkan kepada *PT. Ace Hardware* memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi atau mereka yang telah mencapai target. Lebih memperhatikan insentif yang diberikan kepada karyawan, harapan peningkatan gaji yang diinginkan karyawan. Pemberian kompensasi seperti merupakan solusi atau alternatif yang paling efisien dalam memberikan penghargaan kepada karyawan.
  3. Pada dasarnya *punishment* berguna untuk membuat semangat kerja dalam perusahaan. Jika ada karyawan yang tidak suka terkena sanksi, secara otomatis karyawan tersebut akan termotivasi secara pribadi untuk

melakukan pekerjaan dengan baik. Namun disarankan kepada *PT. Ace Hardware* untuk berhati-hati dalam menerapkan *punishment* yang berlebihan, karena hal ini justru dapat menjatuhkan mental karyawan alias demotivasi. Ada baiknya perusahaan melakukan penyesuaian antara *punishment* dan kesalahan yang dilakukan karyawan. Lalu, lakukan peneguran secepatnya, saat karyawan salah dalam mengerjakan pekerjaan maka alangkah baiknya atasan melakukan peneguran saat itu juga. Tujuan dari peneguran yang sifatnya aktual agar karyawan yang melakukan kesalahan dapat memberikan klarifikasi dengan benar, dan penegur (atasan) juga bisa memberikan himbauan agar tidak mengulangi kesalahannya, kemudian berikan karyawan kesempatan untuk memperbaikinya. Jelaskan secara menyeluruh kesalahan dan dampak dari kesalahan yang dilakukan karyawan sebelum menjatuhinya hukuman. Dengan begitu karyawan akan benar-benar memahami apa yang menjadi kesalahannya dan akan berupaya untuk tidak mengulangi.

4. Saran untuk peneliti selanjutnya dianjurkan agar melakukan penelitian dengan variabel-variabel yang berbeda dengan variabel sebelumnya atau menggunakan teknik metodologi yang lain guna menambah wawasan dan menyempurnakan penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Handoyo 2015. *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitrawacanamedia.
- Hasibuan 2015. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex sMedia Komputindo.
- Hurlock 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Jewell dan Siegall 2015. *Organizational Behavior*. Singapore: Mcfraw-Hill Book.
- Mangkunegara, 2015. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Yogyakarta Andi.
- Nasution, M. Y., Soemitra, A., & Robain, W. (2021). Top Five Ranking of Sharia Financial Acades with the Potential of Fraud (Case Study of Three Sharia Commercial Banks) In North Sumatera. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1), 613-625.
- Nugroho, 2016. *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Puwanethiren 2011. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robbins dan Mary Coulter dalam Siregar 2014. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Jakarta: Pearson.
- Robbins dan Judge 2014. *Pengembangan Budaya Kerja*. Jakarta : Gaung Parsada.
- Rufino 2012. *Perilaku Organizational Citizenship Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sinambela 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ghalia Indonseia.
- Siagian 2010. *Job characteristic and quality of working life in the IT workforce: The role of gender Article*.
- Sujatno 2016. *Manajemen Personalia*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Tjiptono 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tohardi 2010. *Teori-teori Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pedidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Tangkuman 2015. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Kencana.
- Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi 2012. *Manajemen Team Work*. Bandung: PT. Syamil Cipta Media.
- Widodo 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

## Jurnal

Alhamdani, M. R., & Sari, D. P. (2019). Performance Evaluation of Pontianak Kapuas Indah Market from Architecture and Behaviour Aspect. *Journal of Architectural Research and Education*, 1(2), 107.

Ferawaty R 2016 . Pengaruh Reward Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Badan Layanan Umum (Blu) Pada Rumah Sakit Bhayangkara Makassar. *Bisnis dan Ekonomi* , 19-27 Volume 13 Nomor 5. <http://gen.lib.rus.ec>. 17 Desember 14.21 Wib

Inggrid Wahyuni Sinaga 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Punishment Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Pegawai Komisi Penanggulangan AIDS (KPA) Provinsi Jawa Tengah. *Economy And Business Volume* , 1-9 Volume 12 Nomor 3. <http://search.crossref.org>. 17 Desember 15.12 Wib

Khawaja Jehanzeb 2014. Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* , 19-25 Volume 3 Nomor 2. <http://search.crossref.org>. 17 Desember 15.45 Wib

Lailatul Muqoyyaroh 2018. Pengaruh Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pdam Magetan. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* , 22-29 Volume 6 Nomor 2. <http://libgen.io>. 04 Januari 12.45 Wib

Rianto, H., & Olivia, H. (2020). Penguatan Tata Kelola Dan Manajemen Keuangan Pada Pelaku Usaha Di Kawasan Wisata Tiga Ras Danau Toba. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 4(2), 291-299.

Sari, D. O., Syamsurizaldi, S., & Yuslim, Y. (2019). Perencanaan Dan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja KPU Kabupaten Bungo Pada Pemilihan Kepala Daerah Dan Wakil Kepala Daerah Tahun 2015. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 6(2), 298-313.

Sahid Satria Putra Arik Prasetya 2015. *The Influence of Reward, Work Place Environment, and Career Growth to Job Satisfaction and Their Impact on Organizational Commitment*. *Economy And Business Volume* , 1-7 Volume 10 Nomor 2. <http://bookza.org>. 12 Januari 16.43 Wib

Serena Aktar, Md. Zia Uddin, Muhammad Kamruzzaman Sachu (2017). *The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employees' Performance in Bangladesh: A Comparative Analysis between Pharmaceutical and Insurance Industries*. *Economy And Business Volume* , 2-12 Volume 3 Nomor 2. <http://bookza.org>. 12 Januari 18.11 Wib

SyazhashahPutra 2015. *Journal of Indonesian Economy* , 1-12 Volume 16 Nomor 4. <http://airccj.org/cseconf/library/index.php>. 23 Januari 13.21 Wib

Yohanas Oemar 2007. Pengaruh Pemberian Reward terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau. *Economy And Business Volume* , 1-14 Volume 13 Nomor 3. <http://airccj.org/cseconf/library/index.php>. 23 Januari 13.50 Wib