

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PERHUTANI KPH MALANG

Dwi Citra

(Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas PGRI Kanjuruhan, Malang)

e-mail: citra.dwiwahyu28@gmail.com

Endi Sarwoko

Sri Wilujeng

(Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas PGRI Kanjuruhan, Malang)

ABSTRAK: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, reward dan punishment terhadap kinerja pegawai pada Perhutani KPH Malang. Pengumpulan data menggunakan data sekunder yang diperoleh dari pihak organisasi dan data primer yang diperoleh dari kuisioner menggunakan teknik proposional random sampling. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 178 pegawai yang ada di Perhutani KPH Malang. Analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif, reward dan punishment berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kata kunci – Kepemimpinan Partisipatif, Reward, Punishment, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai sangat dibutuhkan pada perusahaan maupun instansi, karena pegawai dan perusahaan memiliki keterkaitan satu dengan lainnya. Sumber daya manusia yang berada pada instansi atau perusahaan tersebut yang memperlihatkan berhasil atau tidaknya tujuan dari sebuah instansi atau organisasi. Kinerja atau hasil kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang harus dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan oleh pimpinan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Definisi dari variabel bebas kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinan dilakukan dengan cara yang persuasif, yaitu menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan (Hasibuan, 2016). *Reward* adalah penghargaan, anugrah, imbalan, dan sejenisnya yang diberikan atas keberhasilan pegawai, dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah pemberian sesuatu berupa penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi kerja serta keberhasilan berdasarkan penilaian positif sebagai apresiasi dan rasa terima kasih oleh organisasi (Mahmudi, 2010). *Punishment* (hukuman) yang bertujuan memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013). Berdasarkan observasi awal dengan wakil pimpinan Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Malang, kinerja pegawai mulai sedikit menurun atau kurang maksimalnya target yang tercapai dari yang telah direncanakan, indikasi ini terlihat dari kurangnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan ke masing-masing divisi dan staffnya, serta kurang adanya disiplin kerja pegawai yang masih sering keluar masuk kantor sebelum jam istirahat tanpa seijin pimpinan, masih terdapat pegawai yang bermain *games* di jam kerja dan keterlambatan untuk *check clock* jam masuk dan pulang kerja, masalah lainnya adanya kelalaian pada pengumpulan laporan hasil kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena jika pengumpulan tertunda pelaksanaan kegiatan selanjutnya akan tertunda. Namun, di sisi lain pegawai juga tidak akan melakukan hal demikian jika tidak ada faktor yang mempengaruhi. Adanya beban pekerjaan yang tinggi seperti yang diketahui bahwa bukan hanya satu wilayah yang mengharuskan ditinjau dan memenuhi target tahunan kerja, dan kurangnya penghargaan kepada pegawai yang berpotensi. Menurunnya kinerja pegawai dapat disebabkan dari segi kepemimpinan jika para pegawai merasa bebas dalam melakukan pekerjaannya sehingga membuat mereka bekerja sesuka hati karena administratur kurang memperhatikan pegawai sehingga akan berdampak pada kinerja pegawai selain itu karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

KINERJA KARYAWAN

Kinerja atau hasil kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang harus dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Menurut (Gibson, Inancevich and Donnelly Jr, 2008) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi yang meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi). Adapun indikator kinerja pegawai menurut (Mangkunegara, 2011) yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab.

Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinan dilakukan dengan cara yang persuasif, yaitu menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan (Hasibuan, 2016). Faktor yang terkait pada kepemimpinan partisipatif adalah dengan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif akan mendorong kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan. Adapun indikator kepemimpinan partisipatif menurut (Hasibuan, 2016) yaitu wewenang, keputusan dan kebijakan bersama, pengawasan terhadap tingkah laku, dan keaktifan.

Reward

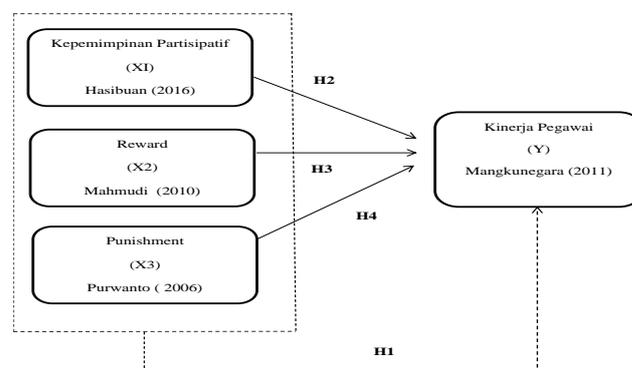
Reward adalah penghargaan, anugrah, imbalan, dan sejenisnya yang diberikan atas keberhasilan pegawai, dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah pemberian sesuatu berupa penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan prestasi kerja serta keberhasilan berdasarkan penilaian positif sebagai apresiasi dan rasa terima kasih oleh organisasi (Mahmudi, 2010). Faktor yang dapat mempengaruhi penghargaan (*reward*) yaitu penawaran dan permintaan tenaga pekerja, kemampuan dan kesediaan organisasi, organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, biaya hidup, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, jenis dan sifat pekerjaan (Hasibuan, 2007). Indikator penghargaan menurut Mahmudi (2010) sebagai berikut meliputi finansial yaitu gaji dan tunjangan, non finansial meliputi penghargaan psikologis dan social juga pengembangan karir.

Punishment

Sanksi atau *punishment* adalah salah satu bentuk penguatan (*reinforcement*) negatif yang menjadi alat motivasi jika diberikan secara tepat dan bijak sesuai dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman (Sardiman, 2011). *Punishment* (hukuman) yang bertujuan memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013). Indikator *punishment* menurut Purwanto (2006) yaitu peraturan dan larangan (preventif) dan tindakan (korektif).

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Menurut (Sugiyono, 2011) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perhutani KPH Malang

Berdasarkan pada kerangka pemikiran, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- H₁** : Kepemimpinan Partisipatif, *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
- H₂** : Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
- H₃** : *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
- H₄** : *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan oleh peneliti menggunakan penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2016) mengatakan jenis peneliti ini tergolong sebagai peneliti kuantitatif yang menguji hipotesis, yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivme*, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN (Aparatur Sipil Negara) pada Perum Perhutani KPH Malang yang berjumlah 322 pegawai. Sampel yang diambil berdasarkan teknik pengambilan *propotional random sampling*. Dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (pegawai) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linier berganda.

HASIL PENELITIAN

Tabel 4.10
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Unstandardizer Coefficients		Beta	T	Sig
	B	Std. Error			
(Constanta)	1.177	0.448		2.629	0.009
Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.486	0.056	0.483	8.608	0.000
<i>Reward</i> (X2)	-0.199	0.071	-0.153	-2.801	0.006
<i>Punishment</i> (X3)	0.408	0.063	0.361	6.454	0.000

Tabel 4.11
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.696	0.485	0.476	0.51082

Hasil Uji F (Simultan)

Kepemimpinan Partisipatif (X1), <i>Reward</i> (X2) dan <i>Punishment</i> (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)
F = 54.581
Sig = 0.000
($\alpha = 0,05$)

Hasil uji t (Parsial)

Variabel Bebas	T	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan Partisipatif (X1)	8.608	0.000	Signifikan
Reward (X2)	-2.801	0.006	Negatif Signifikan
Punishment (X3)	6.454	0.000	Signifikan
$(\alpha = 0,05)$			

Hipotesis 1: Kepemimpinan Partisipatif, *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Perhutani KPH Malang.

Hipotesis 2: Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Perhutani KPH Malang

Hipotesis 3: *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Perhutani KPH Malang

Hipotesis 4: *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Perhutani KPH Malang

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil analisis statistik dan pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan partisipatif, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji f, kepemimpinan partisipatif, *reward* dan *punishment* dapat memberikan kinerja pegawai yang lebih baik untuk perusahaan. Adapun pengaruh ketiga variabel tersebut mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Perhutani KPH Malang. Pada dasarnya semua variabel bebas ini akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai jika dilakukan secara bersama-sama, jika peningkatan dilakukan secara terpisah maka kemungkinan terdapat pengaruh yang berbeda.

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Perhutani KPH Malang. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan uji t secara parsial diperoleh nilai positif dan signifikan. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0.05 yang berarti hipotesis 2 berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif. Artinya jika semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai pada Perhutani KPH Malang.

Pengaruh Reward (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai Perhutani KPH Malang. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan uji t secara parsial diperoleh nilai negatif dengan nilai signifikan. Dengan demikian karena nilai signifikan berada dibawah 0.05 maka hipotesis kedua yaitu *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan arah pengaruhnya adalah negatif atau *reward* berlawanan arah terhadap kinerja pegawai . Artinya jika semakin rendah *reward* untuk pegawai Perhutani KPH Malang maka akan semakin tinggi kinerja pegawai yang didapatkan.

Pengaruh Punishment (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Perhutani KPH Malang. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan uji t secara parsial diperoleh nilai positif dan signifikan. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0.05 yang berarti hipotesis 4(ha) berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif. Artinya jika semakin baik *punishment* yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai pada Perhutani KPH Malang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya tentang pengaruh kepemimpinan partisipatif, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif, *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perhutani KPH Malang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi ini mampu menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan partisipatif, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif signifikan. Variabel kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja pegawai pada Perhutani KPH Malang. Hubungan ini bersifat positif, artinya semakin baik variabel kepemimpinan partisipatif maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Analisis hasil penelitian, variabel *reward* mempengaruhi kinerja pegawai pada Perhutani KPH Malang secara negative signifikan. Hubungan ini bersifat negatif. Artinya jika semakin rendah *reward* untuk pegawai Perhutani KPH Malang maka akan semakin tinggi kinerja pegawai yang didapatkan. Dari analisis hasil penelitian, variabel *punishment* mempengaruhi kinerja pegawai pada Perhutani KPH Malang. Hubungan ini bersifat positif, artinya semakin baik variabel *punishment* maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.

SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis di atas maka terdapat beberapa saran bagi Perhutani KPH Malang yang dapat memberikan manfaat, diantaranya dari segi kinerja pegawai, Perhutani KPH Malang dapat memberikan *reward* (berpenghargaan) yang lebih penyelesaian beban kerja agar dapat mencapai target pekerjaan, memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan dan mempertegas aturan dan larangan yang berlaku. Dari segi kepemimpinan partisipatif, pimpinan Perhutani KPH Malang harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman yaitu dengan memberi pengharum ruangan, AC, kebersihan dan kerapihan ruangan, ventilasi yang cukup agar pegawai merasa nyaman dan hal itu akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari segi *reward*, Perhutani KPH Malang harus memperhatikan gaji yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab dan beban masing-masing personal, dan memberikan kesempatan untuk mendapatkan posisi jabatan yang lebih baik dengan memberikan pelatihan atau diklat. Dari segi *punishment*, Perhutani KPH Malang harus memperhatikan aturan yang lebih tegas kepada pegawai agar lebih mematuhi pertaturan dan ketentuan yang berlaku, agar dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik kedepannya. Kepada penelitian yang akan datang, diharapkan dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai selain kepemimpinan partisipatif, *reward* dan *punishment*. Dapat melakukan penelitian pada perusahaan/industri lain untuk memperoleh model lain dengan adanya tambahan variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, misalnya kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, etos kerja, kepuasan kerja, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. (2012) 'Metode Penelitian Kuantitatif', *Bandung: Alfabeta*.
- Hasibuan, M. (2016) 'Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan ke sembilan belas', *Jakarta: PT. Bumi Aksara*.
- Mangkunegara, A. P. (2015) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Keenam, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Purwanto, N. (2006) 'Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran', *Bandung: Remaja Rosda Karya*.
- Sardiman, A. M. (2011) 'Interaksi dan motivasi belajar mengajar. Jakarta'. Rajawali Press.
- Sugandi, Y. S. (2011) *Administrasi publik: konsep dan perkembangan ilmu di Indonesia*. Graha Ilmu.
- Sugiyono (2017) 'Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung:
- Veithzal, R. and Sagala, E. J. (2008) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik', *Jakarta: Raja Grafindo Persada*.
- Yukl, G. (2010) 'Kepemimpinan dalam organisasi', *Jakarta: PT Indeks*.