

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment*  
Terhadap Kinerja Keuangan dengan Kinerja  
Karyawan Sebagai Variabel Moderating  
CV. Barokah**

**Cindy Wahyu Pradini<sup>1</sup>, Sri Luayyi<sup>2</sup>,  
Puji Rahayu<sup>3</sup>**

Fakultas Ekonomi, Prodi Akuntansi, Universitas Islam Kediri  
Email: cwahyu562@gmail.com<sup>1</sup>, sriluayyi@uniska-kediri.ac.id<sup>2</sup>,  
rarauniska89@gmail.com<sup>3</sup>

**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja keuangan dengan kinerja karyawan sebagai variabel moderating. Studi kasus ini dilakukan pada perusahaan CV. Barokah pada tahun 2020-2021 yang terdiri dari variabel (X) meliputi: gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment*, variabel (Y) kinerja keuangan dan variabel (Z) kinerja karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan jenis sampel acak sederhana dan teknik pengambilan sampel probabilitas (*simple random sampling*).

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan atau positif terhadap kinerja keuangan, sementara *reward* secara fundamental memengaruhi kinerja keuangan, dan kinerja keuangan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh *punishment*. Berdasarkan dari ketiga persamaan, variabel gaya kepemimpinan yang dimoderasi membuktikan bahwa kinerja karyawan dapat memoderasi pengaruh X1 terhadap Y, sedangkan variabel *reward* yang dimoderasi membuktikan bahwa kinerja karyawan tidak dapat memoderasi pengaruh X2 terhadap Y, dan variabel *punishment* yang dimoderasi membuktikan bahwa kinerja karyawan dapat memoderasi pengaruh X3 terhadap Y.

**Kata kunci:** GayaKepemimpinan; Reward; Punishment; Keuangan; Karyawan

**Abstract**

*The purpose of this study was to determine the effect of leadership style, reward and punishment on financial performance with employee performance as a*

*moderating variable. This case study was conducted at the company CV. Barokah in 2020-2021 which consists of variables (X) including: leadership style, reward and punishment, variable (Y) financial performance and variable (Z) employee performance. The sampling method makes use of a simple random sample type and a probability sampling technique.*

*This study shows that leadership style has a significant or positive effect on financial performance, while reward fundamentally affects financial performance, and financial performance is not significantly affected by punishment. Based on the three equations, the moderated leadership style variable proves that employee performance can moderate the effect of X1 on Y, while the moderated reward variable proves that employee performance cannot moderate the effect of X2 on Y, and the moderated punishment variable proves that employee performance can moderate the effect X3 against Y.*

**Keywords:** *leadershipstyle; rewards; punishment; financial; employee*

## **A. PENDAHULUAN**

Perkembangan ekonomi di era globalisasi berperan penting sebagai aspek kehidupan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, manajemen memainkan peran pendukung dalam mendukung pertumbuhan karyawan serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Sumber daya manusia merupakan asset yang penting karena dapat menentukan keberhasilan perusahaan.

Menurut (Hasibuan, 2013) metode dimana pemimpin mengerahkan pengaruh atas pengikut mereka disebut gaya kepemimpinan. Sejak perintis menganggap bagian penting dalam mencapai tujuan organisasi, yang biasanya dibingkai dalam visi dan misi bisnis, administrasi dalam organisasi dianggap memiliki efek kritis.

Menurut (Siagian, 2015) *Reward* adalah komponen penting untuk mendorong perwakilan agar terus mengomunikasikan ide-ide inventif terbaik untuk pekerjaan bisnis yang lebih baik dan lebih mengembangkan kinerja organisasi baik secara financial maupun non-financial.

*Punishment* adalah ancaman hukuman yang ditujukan untuk mendidik karyawan yang melanggar hukum, mematuhi peraturan, dan meningkatkan kinerja mereka (Mangkunegara, 2018). *Punishment* didefinisikan sebagai praktek menyebabkan hasil yang tidak menguntungkan sebagai akibat dari tindakan tertentu.

Menurut (Fahmi, 2012) kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Penelitian yang dilakukan oleh (Maith, 2013) tentang analisis laporan keuangan dalam mengukur kinerja keuangan pada PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk, pengukuran dalam penelitian ini menggunakan rasio keuangan sehingga dapat diketahui baik buruknya suatu kinerja keuangan perusahaan.

Menurut (Sutrisno, 2016) kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam perusahaan atau organisasi, pekerja merupakan aset penting dalam menentukan pencapaian tujuan.

CV. Barokah Kunjang merupakan perusahaan yang membuat tas untuk hajatan, yang berlokasi di Dusun Kapi RT 03 RW 01 Desa Kapi Kecamatan Kunjang Kabupaten Kediri. Bagi beberapa karyawan penerapan gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* bertujuan untuk memotivasi dan meningkatkan pelayanan mereka sehingga mempengaruhi kinerja keuangan jauh lebih baik dan meningkat pada CV. Barokah.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah cara mereka bertindak ketika mencoba mengubah karakteristik atau perilaku orang lain (Siagian, 2015). Sedangkan menurut (Ismail, 2013) gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan keahlian mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya untuk mencapai hasil melalui latihan.

(Hidayat dan Devie, 2016) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan. Hasilnya ditemukan bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja keuangan lebih kuat dari pada hubungan tidak langsung dengan kualitas pelayanan dan kesetiaan pelanggan sebagai variabel perantara.

## 2. *Reward*

Menurut (Moorhead dan Griffin , 2013) *reward* atau imbalan menggabungkan berbagai motivasi organisasi bagi pekerja sebagai komponen kesepakatan mental. Pemberian hadiah diperlukan tidak hanya sebagai bentuk kompensasi tetapi juga sebagai bentuk motivasi atau peningkatan agar dapat menginspirasi karyawan untuk berprestasi lebih tinggi.

(Noto, 2016) meneliti tentang pengaruh skema kompensasi *reward* terhadap kecurangan laporan keuangan. Dari data yang di peroleh terdapat pengaruh positif yang antara skema kompensasi *reward* terhadap kecurangan laporan keuangan.

## 3. *Punishment*

Menurut (Mangkunegara, 2015) *punishment* adalah bahaya disiplin bertekad untuk mengajar pekerja yang melanggar hukum, membuat mereka mengikuti aturan, dan membuat kinerja mereka

menjadi lebih baik. Sedangkan menurut (Echols dan Shadily, 2015), “*punishment*” berasal dari bahasa Inggris “hukuman dan sanksi”.

(Noto, 2016) penelitian ini tentang pengaruh *punishment* terhadap *fraudulent financial reporting*. Hasil yang di peroleh adalah nilai F sebesar 292,232 dan signifikasi sebesar 0,00. Jadi dari data yang di peroleh *punishment* berpengaruh terhadap *fraudulent financial reporting*.

#### **4. Kinerja Keuangan**

Menggunakan alat analisis keuangan seperti likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan tingkat stabilitas bisnis. Eksekusi moneter adalah gambaran kondisi moneter organisasi (Munawir, 2014).

I Nyoman Sudarsana dan I.G.A.N Budiasih (2019) penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja keuangan dengan penerapan *good corporate governance* sebagai variabeli moderating. Hasil yang di dapatkan adalah *Good Corporate Governance* mampu memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja keuangan.

#### **5. Kinerja Karyawan**

Menurut (Terry, Rue dan Ticoalu, 2016) “Tingkat hasil yang dicapai oleh karyawan dikenal sebagai kinerja karyawan. Implementasi tersebut meliputi beberapa komponen, salah satunya adalah pencapaian tujuan yang progresif”.

Peneliti Fitri Septyandini (2017) menjelaskan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *reward* sebagai variabel moderating. Hasil yang didapatkan dari data yang diperoleh adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### C. METODE

Ruang lingkup penelitian ini membahas tentang gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja keuangan dengan kinerja karyawan sebagai variabel moderating pada CV. Barokah pada tahun 2022. Perusahaan CV Barokah di Dusun Kapi RT 03 RW 01 Desa Kapi Kecamatan Kunjang Kabupaten Kediri terpilih sebagai lokasi penelitian terpilih.

Penelitian ini adalah berjenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan populasi dari seluruh karyawan tetapi di perusahaan. Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi pekerja yang sangat tahan lama atau karyawan tetap di CV. Barokah. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan strategi sampling probabilitas sampel acak langsung (*simple random sampling*). Teknik *simple random sampling*, metode ini bersifat langsung karena populasi diambil secara acak tanpa mempertimbangkan strata atau kesamaan populasi.

Sumber data yang diperoleh adalah data primer dan sekunder. Data sekunder dikumpulkan dengan melalui studi pustaka pada buku, dokumen milik perusahaan maupun jurnal yang temanya masih relevan dengan penelitian ini. Sedangkan data primer dikumpulkan dengan pengamatan langsung pada objek penelitian. Informasi dalam

pemeriksaan terdiri dari informasi tambahan dan informasi esensial. Menurut (Sugiyono, 2016) ada tiga cara dalam pengumpulan data, antara lain yaitu: Kuisisioner, wawancara dan observasi.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1. Hasil dari *Return On Assets* (ROA)

Pada tahun 2020:

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \\ &= \frac{\text{Rp } 360.340.000}{\text{Rp } 3.893.665.250} \\ &= 0,093 \end{aligned}$$

Pada tahun 2021:

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \\ &= \frac{\text{Rp } 435.127.000}{\text{Rp } 4.125.020.000} \\ &= 0,105 \end{aligned}$$

##### 2. Uji Reliabilitas

Nilai *alpha Cronbach* digunakan untuk menentukan reliabilitas, jika lebih besar dari 0,06 itu dianggap dapat diandalkan. Berikut hasil uji reliabilitas instrumen:

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Kesimpulan
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,772	Diatas Ketentuan 0,60	Dapat diandalkan
2	<i>Reward</i> (X2)	0,781		Dapat diandalkan
3	<i>Punishment</i> (X3)	0,778		Dapat diandalkan
4	Kinerja Karyawan (Z)	0,772		Dapat diandalkan

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas

Tabel 2. Uji Normalitas

Asymp. Sig. (2-tailed)	Syarat	Informasi
0,127	> 0,05	Distribusi Normal

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Dengan demikian, ketika nilai Asymp Sig lebih tinggi dari 0,05 maka, cenderung disimpulkan bahwa informasi variabel beredar secara teratur dan memenuhi uji kebiasaan, sehingga uji kekambuhan dapat dilanjutkan.

#### 2) Uji Multikolinearitas

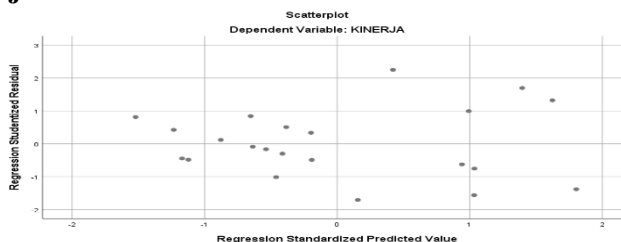
Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF kurang dari 10 dan nilai resiliensi lebih besar atau sama dengan 0,10. Diduga tidak ada multikolinearitas atau efek samping pada salah satu variabel independen.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance Value	Nilai VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,81	1,234	Tidak terjadi Multikolinearitas
Reward	0,743	1,346	Tidak terjadi Multikolinearitas
Punishment	0,749	1,336	Tidak terjadi Multikolinearitas
Kinerja Karyawan	0,659	1,518	Tidak terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data dari peneliti , 2022

#### 3) Uji Heteroskedastisitas





Gambar 1. Uji. Heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Dilihat dari penyajian plot *scatter* pada gambar di atas, Pada sumbu *Regression Standardized Predicted Value*, sangat jelas bahwa plot menyebar secara sembarang ke segala arah, baik di atas maupun di bawah nilai 0. Akibatnya, model regresi tidak menunjukkan tanda-tanda heteroskedastisitas.

#### 4) Uji Autokorelasi

**Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi**

Nilai <i>D-W</i>	Syarat	Keterangan
1.965	$-2 < DW < +2$	Tidak ada autokorelasi

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Nilai *D-W* diketahui 1,965 yang lebih besar dari atau sama dengan 2 dan lebih rendah dari 2. Dimungkinkan untuk menarik kesimpulan bahwa model regresi penelitian tidak mengandung bukti autokorelasi agar regresi linier dapat berlanjut.

#### 4. Uji Analisis Regresi Berganda

**Tabel 5. Hasil Uji Analisis Regresi Berganda**

Keterangan	Koefisien regresi	Sig
Konstanta	-2.548	0.167
Gaya Kepemimpinan	0.143	0.008
<i>Reward</i>	-0.223	0.011
<i>Punishment</i>	0.148	0.077

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Berikut adalah bagaimana persamaan regresi dibangun menggunakan tabel di atas:

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

$$\text{Kinerja Keuangan} = -2,548 + 0,143 X_1 + -0,223 X_2 + 0,148 X_3 + e$$

Dari hasil analisis diatas dapat dijelaskan bahwa setiap variabel mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresi setiap variabel itu sendiri.

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

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.861	.741	.711

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Nilai *R Square* adalah 0,741, seperti terlihat pada tabel di atas. Menurut koefisien ini, gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* mencapai 74,1% dari variasi kinerja keuangan. Sementara faktor lain menyumbang 25,9% sisanya.

### 6. Uji Hipotesis

#### 1) Uji t

Tabel .7 Hasil Uji t

Variabel	T	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	1.832	.008	H1 diterima
<i>Reward</i>	-2.751	.011	H2 diterima
<i>Punishment</i>	1.844	.077	H3 ditolak

Sumber: Data diolah peneliti, 2022

Dari hasil tabel diatas didapatkan hasil nilai Sig. gaya kepemimpinan dan *reward* kurang dari 0,05 yang artinya hipotesis diterima, dan hasil dari *punishment* lebih dari 0,05 yang artinya hipotesis ditolak.

### 7. Moderated Regression Analysis (MRA)

Tabel.8 Moderated Regression Analysis (MRA)

Keterangan	Koefisien regresi	Sig
Konstanta	-2,875	0,049

Gaya Kepemimpinan	-0,177	0,015
<i>Reward</i>	-0,688	0,212
<i>Punishment</i>	0,864	0,001
Kinerja Karyawan	0,646	0,474
GK*KK	2,071	0,006
R*KK	3,423	0,211
P*KK	-5,207	0,007

Sumber: Data Diolah peneliti, 2022

Berikut adalah bagaimana persamaan regresi dibangun dari tabel di atas:

Persamaan Regresi Berganda :

$$\text{Kinerja Keuangan} = -2,548 + 0,143 X_1 + -0,223 X_2 + 0,148 X_3$$

Persamaan *Moderated Regression Analysis* (MRA) :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Keuangan} = & -2,875 + -0,177\text{Gaya Kepemimpinan} + \\ & -0,688\text{Reward} + 0,864 \text{ Punishment} + \\ & 0,646\text{kinerja karyawan} + 2,071(\text{GK*KK}) + \\ & 3,423(\text{R*KK}) - 5,207(\text{P*KK}) \end{aligned}$$

Dari hasil analisis diatas didapatkan nilai koefisien X1 naik dari 0,143 menjadi 0,177 dan nilai sig < 0,05, maka X1 mampu memoderasi. Nilai koefisien X2 naik dari 0,223 menjadi 0,688 dan nilai sig > 0,05, maka X2 tidak mampu memoderasi. Dan nilai koefisien X3 naik dari 0,148 menjadi 0,864 dan nilai sig > 0,05 maka X3i tidak mampu memoderasi.

## E. PENUTUP

### Simpulan dan Saran

Temuan studi menunjukkan bahwa kinerja karyawan bertindak sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kinerja keuangan dan gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment*, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Dari hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh sebagian terhadap kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa partial *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa *punishment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, menunjukkan bahwa  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Sedangkan hasil pengujian *Moderated Regression Analysis* kinerja karyawan mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, dan itu menyiratkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hasil pengujian *Moderated Regression Analysis* kinerja karyawan tidak mampu memoderasi pengaruh *reward* terhadap kinerja keuangan, yang menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hasil pengujian *Moderated Regression Analysis* kinerja karyawan mampu memoderasi pengaruh *punishment* terhadap kinerja keuangan, yang menunjukkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Peneliti menyampaikan saran, bagi pemimpin sebaiknya tetap mempertahankan gaya kepemimpinan, pemberian *reward* dan *punishment* agar bisa terus mempengaruhi kenaikan kinerja keuangan sehingga perusahaan bisa tetap maju dengan baik. Selain itu, temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan penelitian itu sendiri, juga sebagai metode untuk pengembangan lebih lanjut penelitian itu sendiri dengan memasukkan berbagai variabel, seperti: Penerapan *Good Corporate Governance* dan Sistem Pengendalian Manajemen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Darmawan. (2020). *Dasar – Dasar Memahami Rasio dan Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Fahmi. (2012). *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: ALFABETA.
- Handoko. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- I Nyoman S & I.G.A.N Budiasih . (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kinerja Keuangan dengan Penerapan Good Corporate, Governance sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi*.
- Ismail. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- Mangkunegara. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Munawir. (2014). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Noto, Y. (2016). Pengaruh Skema Kompensasi Reward, Punishment Terhadap Fraudulent Financial Reporting Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Nominal*.
- Septyandini, F. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Transformasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward sebagai Variabel Moderating. *Perpustakaan Baru*.
- Siagian. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Siagian. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Terry, Rue dan Ticoalu. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pres.