BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut Hasibuan (2005) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi tingkat faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja pegawai. Seseorang yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang baik, pemahaman yang baik atas tugas yang diterima, serta memiliki motivasi yang kuat, hendaknya mempunyai kinerja yang baik pula.

Objek pada penelitian ini ialah SMK Muhammadiyah 7 (SMK MUTU) Gondanglegi Kab. Malang. SMK MUTU merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah di bidang pendidikan yang dimiliki oleh persyarikatan Muhammadiyah. Menurut Ketentuan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 100/Ktn/I.4/F/2017 Tentang Kepegawaian pada Sekolah, Madrasah, dan Pesantren Muhammadiyah Pasal 15 menyatakan unsur penilaian kinerja pegawai persyarikatan meliputi : (a) Kesetiaan terhadap Negara; (b) Komitmen terhadap Persyarikatan Muhammadiyah; (c) Kedisiplinan, kejujuran dan tanggung jawab; (d) Keteladanan terhadap lingkungan terutama terhadap siswa; (e) Prestasi kerja; (f) Kerja sama; (g) Inovasi dan Kreativitas; dan (h) Kepemimpinan.

SMK MUTU Gondanglegi Kab. Malang melakukan penilaian kinerja setiap semester untuk mengevaluasi kinerja pegawainya. Data rata-rata kinerja pegawai SMK MUTU dijelaskan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Data Rata-Rata Kinerja Pegawai SMK MUTU

No	Indikator	Rata-rata Kinerja		
		2023-2024 Gasal	2023-2024 Genap	2024-2025 Gasal
1	Kehadiran Jam Kerja	98,3	95,4	95,6
2	Kegiatan MSG	86,7	84,3	69,9
3	Kegiatan PPDB	35,6	60,7	28,4
4	Kegiatan Sekolah	85,7	83,5	70,7
5	Pendampingan Sholat Magrib	77,2	75,7	71,3

Sumber: PSDM SMK MUTU (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan rata-rata kinerja pegawai SMK MUTU setiap semester dari tahun 2023-2024 Gasal sampai tahun 2024-2025 Gasal. Salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja yaitu tingkat kehadiran pegawai dalam mengikuti kegiatan *Morning Spiritual Gathering* (MSG) dan kegiatan sekolah yang masih rendah serta prestasi kontribusi dalam kegiatan sukses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang belum optimal. Dengan adanya fenomena penurunan kinerja pegawai, maka organisasi perlu melaksanakan

pembinaan atau program yang dapat memberikan motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Pegawai yang tidak hadir ke sekolah atau yang melanggar aturan hendaknya dapat diberikan *punishment* agar pegawai merasa jera sehingga tidak mengulangi kembali. Akan tetapi, pemberian *punishment* yang sempat diterapkan tidak dijalankan sebagaimana mestinya. Pembinaan kepada pegawai yang melanggar aturan tidak dapat diketahui apakah sudah diproses ataukah belum oleh Waka/Kepala Bagian PSDM (Pengembangan Sumber Daya Manusia).

Dalam upaya peningkatan kinerja, suatu lembaga perlu fokus kepada komponen pemenuhan kebutuhan pegawai. *Reward* digunakan sebagai salah satu langkah untuk pemenuhan kebutuhan pegawai guna mencapai titik kualitas diri yang terbaik. Penggunaan *reward* sejatinya akan menjadi acuan bagi pegawai untuk meningkatkan *skill* dan juga pengembangan diri, sehingga laju peningkatan kinerja akan berpengaruh kepada lembaga. Selain *reward*, *punishment* juga dapat digunakan sebagai faktor yang dapat digunakan untuk peningkatan kinerja pegawai. Melalui *punishment* yang dapat memberikan efek jera bagi pegawai yang tidak mematuhi aturan organisasi, maka *punishment* dapat digunakan sebagai faktor dalam peningkatan kinerja pegawai. Menurut Arsyad (2020) bahwa semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang dilakukan, semakin besar pula karyawan akan mengulangi tindakan yang baik. Sebaliknya, semakin sering karyawan mendapatkan sanksi atau hukuman atas kesalahan yang dilakukan, maka akan semakin berkurang pula tindakan kesalahan yang dilakukan.

Pemberian *reward* dan *punishment* terkadang tidak serta merta dapat digunakan sebagai motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Beberapa pegawai melihat pimpinan di atasnya sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini, keteladanan pimpinan dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Beberapa pegawai ketika bekerja melaksanakan tugasnya, seperti target yang harus dicapai masih melihat pimpinan di atasnya sebagai acuan. Apabila pimpinan di atasnya belum dapat memberikan keteladanan yang baik, maka bawahan atau anggota akan mencontoh keteladanan tersebut. Sebaliknya, ketika pimpinan dapat memberikan keteladanan yang baik, maka bawahan akan mencontoh keteladanan baik tersebut. Bawamenewi (2021) menjelaskan teladan pimpinan merupakan gambaran tingkah laku atau perilaku seorang pemimpin yang dianggap baik dan akan menjadi cermin bagi pegawai untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan, seperti pimpinan datang lebih awal ke sekolah, perilaku tersebut akan mengingatkan sivitas akademika untuk melakukan hal yang sama karena ini berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menunjukkan kepemimpinan melalui tindakan dan sikap yang positif dan berbicara atau komunikasi yang baik.

Pimpinan seyogyanya dapat memberikan keteladanan yang baik untuk para bawahannya. Akan tetapi, tidak semua pimpinan yang menjabat di SMK MUTU dapat memberikan keteladanan yang baik. Keteladanan yang kurang baik contohnya, seperti keterlambatan dalam kegiatan MSG. Wakil Kepala Sekolah (Waka) yang seharusnya menjadi contoh untuk para guru dan karyawan hadir tepat waktu, tidak semua Waka memberikan contoh yang baik karena sering datang terlambat, bahkan jarang mengikuti kegiatan MSG. Kegiatan MSG ini merupakan salah satu budaya organisasi yang ada di SMK MUTU. Budaya organisasi ini menjadi salah satu kriteria penilaian juga dalam penilaian kinerja pegawai di SMK MUTU.

Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan fenomena kinerja pegawai ialah kurang optimalnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan permasalahan yang didapat, maka peneliti tertarik untuk mengangkat beberapa faktor yang diasumsikan penting sebagai dasar alasan dalam peningkatan kinerja pegawai. Adapun faktor-faktor tersebut yaitu: *reward*, *punishment*, dan keteladanan pimpinan terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.

Beberapa penelitian terdahulu (Purnomo, 2021), (Nasution dan Utama, 2021), (Azwar, dkk., 2022), menyebutkan *reward* dan *punishment* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi, penelitian (Octario, 2022) menjelaskan *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Departmen Store 338 Palembang. Penelitian (Endang, dkk., 2023) juga menyebutkan *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan *reward* dan *punishment* tidak selalu menjadi faktor alasan dalam peningkatan kinerja.

Menurut penelitian (Sofyan et al., 2015) keteladanan pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain juga menjelaskan keteladanan pimpinan (kepala sekolah) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Mathodah, 2019). Supriatal dan Mulyanto (2023) juga menyebutkan keteladanan pimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Ainayah (2020) yang menyebutkan keteladanan pemimpin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Implementasi pemberian *reward* dan *punishment* serta keteladanan pimpinan ini dapat dipengaruhi oleh budaya suatu organisasi. Penggunaan variabel budaya organisasi dalam penelitian ini sebagai variabel *intervening*. Arianty (2014) menyebutkan ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dunggio (2020) menjelaskan terdapat pengaruh budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Affandy dan Hairudinor (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan atas kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi tidak selalu menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan *research gap* dan permasalahan yang telah dipaparkan, penelitian ini menghadirkan kontribusi teoritis dan praktis yang unik dalam mengeksplorasi dinamika hubungan kompleks antara *reward*, *punishment*, keteladanan pimpinan terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* (studi kasus di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kab. Malang). Perbedaan mendasar penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan variabel-variabel yang sebelumnya yang memiliki hasil inkonsisten dalam berbagai penelitian, sehingga mampu memberikan perspektif baru dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, penggunaan variabel budaya organisasi sebagai variabel *intervening* dalam hubungan pengaruh *reward*, *punishment*, dan keteladanan pimpinan terhadap kinerja pegawai juga merupakan perspektif baru. Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Reward*, *Punishment*, dan Keteladanan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kab. Malang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah keteladanan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi?
5. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi?
6. Apakah keteladanan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*?
9. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*?
10. Apakah keteladanan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi *reward* terhadap kinerja pegawai
2. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi *punishment* terhadap kinerja pegawai
3. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi keteladanan pimpinan terhadap kinerja pegawai
4. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi *reward* terhadap budaya organisasi
5. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi *punishment* terhadap budaya organisasi
6. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi keteladanan pimpinan terhadap budaya organisasi
7. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
8. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi *reward* terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*
9. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*
10. Untuk mengetahui arah pengaruh dan signifikansi keteladanan pimpinan terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi pada pengembangan teoritis dan praktis. Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Akademis
 - a. Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi kepustakaan dan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan teori-teori mengenai kinerja pegawai, sehingga dapat memberikan sumbangsih pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan manajemen khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
 - b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda seperti komitmen, lingkungan kerja, dan lainnya dalam meningkatkan sumber daya manusia.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi SMK MUTU, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengevaluasi bagaimana *reward*, *punishment*, keteladanan pimpinan, serta budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk dalam pengambilan kebijakan oleh pimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia.
 - b. Bagi *stakeholder*, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Manfaat Kebijakan
 - a. Optimalisasi pengembangan SDM pendidikan, pemerintah daerah Kabupaten Malang dapat merancang program peningkatan yang lebih efektif dan terarah bagi para pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini dapat mencakup pelatihan berkelanjutan, workshop, atau program sertifikasi yang sesuai dengan kebutuhan spesifik para pendidik atau tenaga kependidikan di daerah tersebut.
 - b. Perbaiki manajemen sekolah dan kepemimpinan, dengan memahami pengaruh *reward*, *punishment*, keteladanan pimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pihak berwenang dapat mengimplementasikan kebijakan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan di sekolah-sekolah. Ini bisa meliputi program pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah, evaluasi berkala terhadap gaya kepemimpinan, serta penerapan standar kepemimpinan yang mendukung peningkatan kinerja pegawai.