

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD*  
DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI  
(Studi kasus pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap)**



**SKRIPSI**

**NDARU PUTRI KINASIH**

**NIM. 153059**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MUHAMMADIYAH  
CILACAP  
2019**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD*  
DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI  
(Studi kasus pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap)**

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana  
Pada Program Studi Manajemen**

**NDARU PUTRI KINASIH  
NIM. 15.3.059**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MUHAMMADIYAH  
CILACAP  
2019**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD*  
DAN *PUNISHMENT* TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI  
(Studi kasus pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap)**

SKRIPSI

Ndaru Putri Kinasih  
NIM. 15.3.059

telah diseminarkan dalam konsorsium di depan tim penguji  
Pada tanggal 21 Agustus 2019

1. Muslim Fikri, SE, M.Si  
Pembimbing I .....
2. Esih Jayanti, SE, M.Sc  
Pembimbing II .....
3. Rustina Dewi, SE, M.Si  
Penelaah .....

Cilacap, 21 Agustus 2019

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MUHAMMADIYAH

Ketua,  
STIE Muhammadiyah Cilacap

Ketua  
Program Studi Manajemen

**Tri Nurindahyanti Y., S.E, M.Si, Ak**  
NIP. 19750523 200501 2 001

**Zamroni, SE, M.Si**  
NIK. 85093019

## **PERYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ndaru Putri Kinasih

NIM : 15.3.059

Program Studi : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri. Saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain sebelumnya. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku atas perbuatan tersebut.

Cilacap, 21 Agustus 2019

Yang membuat pernyataan

Ndaru Putri Kinasih

## **MOTTO**

**“Menuntut ilmu adalah kewajiban bagi seluruh umat muslim”  
(Nabi Muhammad SAW)**

**“Jangan malas, ingat anak-anakmu kelak berhak lahir dari ibu yang cerdas”**

*“What doesn’t kill me, just makes me stronger”*

*” Shoot for the moon. Even if you miss, you will land among the stars.”*

*– Les Brown –*

## **PERSEMBAHAN**

Karya kecil ini kupersembahkan kepada  
Almarhum ayah di surga  
Ibunda tercinta  
Kakak-adik dan keluarga  
serta sahabat dan orang-orang tercinta

## RINGKASAN

Ndaru Putri Kinasih, Program Studi S1 Manajemen-Program Sarjana, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Cilacap, Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Cilacap, Pembimbing I: Muslim Fikri, SE, M.Si, Pembimbing II: Esih Jayanti, SE, M.Sc.

Salah satu unsur penting dalam kegiatan organisasi pemerintah adalah sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia berkaitan erat dengan kinerja organisasi, kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Supaya kinerja pegawai mampu konsisten dan maksimal maka organisasi harus memperhatikan lingkungan kerja pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya seperti penerapan kepemimpinan, *reward*, dan *punishment*.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.

Sampel dalam penelitian adalah 51 responden yang merupakan pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan digunakan analisis regresi linier berganda. Untuk menguji pengaruh secara keseluruhan digunakan uji F dengan derajat kebebasan ( $df$ ) = k dan (n-k-2) dengan tingkat keyakinan ( $\alpha = 0,05$ ). Untuk mengetahui pengaruh secara parsial digunakan uji T derajat kebebasan ( $df$ ) = k dan (n-k-2) dengan tingkat keyakinan ( $\alpha = 0,05$ ).

Hasil pengolahan data menunjukkan Kepemimpinan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,727 < 1,67722$ ), *Reward* ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,943 > 1,67722$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,420 > 1,67722$ ).

Hasil analisis yang diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $9,055 > 2,80$ ), artinya Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.

Nilai koefisien determinasi *Adjusted Rsquare* sebesar 0,326. Dapat diartikan bahwa variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) memiliki kontribusi sebesar 32,6% terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap, sedangkan 67,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Kata kunci : Kepemimpinan, *reward*, *punishment*, kinerja.

## SUMMARY

*Ndaru Putri Kinasih, Management Program - Undergraduate Program, Economic Institute Of Muhammadiyah Cilacap, Leadership, Reward and Punishment on Employee Performance at Cilacap Environmental Office, Advisor I: Muslim Fikri, SE, M.Si, Advisor II: Esih Jayanti, SE, M.Sc.*

*One of important element in the activities of government organizations is human resources. Human resource performance is closely related to organizational performance, good employee performance will produce optimal organizational performance. In order for employee performance to be consistent and maximum, the organization must pay attention to the employee's work environment that can affect a person's ability to carry out their duties and responsibilities such as the application of leadership, reward, and punishment.*

*The purpose of this reseacrh is to test and analyze whether Leadership, Reward, and Punishment Against Employee Performance at Cilacap Environmental Office.*

*Research samples are 51 people of Cilacap Environmental Office's employees.*

*To determine the effect of leadership, reward, and punishment on employee performance, multiple linear regression analysis was used. To test the overall effect used F test with degrees of freedom (df) = k and (n-k-2) with a level of confidence ( $\alpha = 0.05$ ). To find out the effect partially, the T test of degrees of freedom (df) = k and (n-k-2) was used with a level of confidence ( $\alpha = 0.05$ ).*

*Data processing results show that Leadership ( $X_1$ ) has no significant effect on employee performance at Cilacap Environmental Office because  $t_{count} < t_{table}$  ( $0,727 < 1,67722$ ), Reward ( $X_2$ ) has significant effect on employee performance at Cilacap Environmental Office because  $t_{count} > t_{table}$  ( $1,943 > 1,67722$ ), and Punishment ( $X_3$ ) has significant effect on employee performance at Cilacap Environmental Office because  $t_{count} > t_{table}$  ( $4,420 > 1,67722$ ).*

*The results of the anaylisis obtained by the value of  $F_{count} > F_{table}$  ( $9,055 > 2,80$ ). It means Leadership ( $X_1$ ), Reward ( $X_2$ ), and Punishment ( $X_3$ ) simultaneously have significant effect on employee performance at Cilacap Environmental Office.*

*The coefficient of determination Adjusted Rsquare is 0,326. It means that 32,6% of employee performance can be explained by Leadership ( $X_1$ ), Reward ( $X_2$ ), and Punishment ( $X_3$ ) while 67,4% are influenced by other factors not examined.*

*Keywords: Leadership, reward, punishment, employee performance*



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia dan kemudahan yang Dia berikan sehingga karya skripsi ini terselesaikan.

Skripsi ini disusun penulis sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata 1 Manajemen STIE Muhammadiyah Cilacap. Dalam penyusunannya penulis mendapat dukungan dan bantuan dari banyak pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Tri Nurindahyanti Yulian, SE, M.Si., Ak, selaku ketua STIE Muhammadiyah Cilacap.
2. Bapak Zamroni, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen STIE Muhammadiyah Cilacap.
3. Bapak Muslim Fikri, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah mengarahkan, memberi masukan, dan membimbing hingga skripsi selesai.
4. Ibu Esih Jayanti, SE, M.Sc selaku Dosen Pembimbing II yang telah mengarahkan, memberi motivasi, dan membimbing hingga skripsi selesai.
5. Seluruh dosen dan staf STIE Muhammadiyah Cilacap yang telah memberikan ilmu dan informasi selama ini.
6. Kedua orang tua dan keluarga yang selalu memberikan dukungan dan doa.
7. Teman-teman mahasiswa yang selama ini berjuang bersama.
8. Serta seluruh pihak yang berperan dalam penyusunan skripsi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, untuk itu penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, semoga karya ini bermanfaat.

Cilacap, 21 Agustus 2019

Peneliti

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vi
<b>SUMMARY</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latarbelakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Pembatasan Masalah .....	4
D. Tujuan Penelitian .....	5
E. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
A. Teori Pendukung .....	7
1. Kepemimpinan	
a. Pengertian Kepemimpinan .....	7
b. Tipe-tipe Kepemimpinan .....	10
c. Teori-teori Kepemimpinan .....	12
d. Fungsi-fungsi Kepemimpinan .....	15
e. Indikator Kepemimpinan .....	17

2.	<i>Reward</i>	
a.	Pengertian <i>Reward</i> .....	20
b.	Tujuan <i>Reward</i> .....	21
c.	Jenis-jenis <i>Reward</i> .....	21
d.	Alternatif Norma Pemberian <i>Reward</i> .....	24
e.	Indikator <i>Reward</i> .....	25
3.	<i>Punishment</i>	
a.	Pengertian <i>Punishment</i> .....	27
b.	Tujuan <i>Punishment</i> .....	28
c.	Jenis-jenis <i>Punishment</i> .....	30
d.	Indikator <i>Punishment</i> .....	31
4.	Kinerja	
a.	Pengertian Kinerja .....	32
b.	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	33
c.	Teori-teori Kinerja .....	34
d.	Indikator Kinerja .....	35
B.	Hubungan Antar Variabel	
1.	Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai .....	37
2.	Hubungan <i>Reward</i> Dengan Kinerja Pegawai .....	38
3.	Hubungan <i>Punishment</i> Dengan Kinerja Pegawai .....	39
C.	Penelitian Terdahulu .....	40
D.	Kerangka Pemikiran .....	43
E.	Hipotesis .....	44
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>45</b>
A.	Jenis Penelitian .....	45
B.	Objek , Subjek, Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
C.	Populasi dan Sampel .....	45
D.	Definisi Operasional Variabel .....	46
E.	Jenis Data .....	49
F.	Metode Pengumpulan Data .....	49

G.	Skala Pengukuran .....	50
H.	Metode Analisis Data .....	51
	1. Uji Instrumen	
	a. Uji Validitas .....	51
	b. Uji Reliabilitas .....	52
	2. Uji MSI .....	53
	3. Uji Asumsi Klasik	
	a. Uji Normalitas .....	55
	b. Uji Multikolinearitas .....	56
	c. Uji Heterokedastisitas .....	56
	d. Uji Autokorelasi .....	57
	4. Analisis Regresi Linier Berganda .....	57
	5. Uji Hipotesis	
	a. Uji Parsial ( Uji t ) .....	58
	b. Uji Simultan ( Uji F ) .....	59
	6. Koefisien Determinasi .....	59
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
	A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	61
	B. Gambaran Umum Responden .....	69
	C. Analisis Data .....	72
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>90</b>
	A. Kesimpulan .....	90
	B. Saran .....	91
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>92</b>
	<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>96</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pernyataan Kuesioner Penelitian .....	97
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian .....	98
Lampiran 3. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Kepemimpinan .....	102
Lampiran 4. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel <i>Reward</i> .....	104
Lampiran 5. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel <i>Punishment</i> .....	105
Lampiran 6. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Kinerja .....	106
Lampiran 7. Hasil Olah Data Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan .....	107
Lampiran 8. Hasil Olah Data Uji Reliabilitas Variabel <i>Reward</i> .....	108
Lampiran 9. Hasil Olah Data Uji Reliabilitas Variabel <i>Punishment</i> .....	109
Lampiran 10. Hasil Olah Data Uji Reliabilitas Variabel Kinerja .....	110
Lampiran 11. Hasil MSI Variabel Kepemimpinan .....	111
Lampiran 12. Hasil MSI Variabel <i>Reward</i> .....	112
Lampiran 13. Hasil MSI Variabel <i>Punishment</i> .....	113
Lampiran 14. Hasil MSI Variabel Kinerja .....	114
Lampiran 15. Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Normalitas .....	115
Lampiran 16. Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas .....	117
Lampiran 17. Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas .....	119
Lampiran 18. Hasil Olah Data Uji Autokorelasi .....	120
Lampiran 19. Hasil Olah Data Uji Regresi Linier Berganda .....	122

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran .....	43
Gambar 2. Bagan Susunan Organisasi DLH Cilacap .....	62

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	70
Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	71
Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	72
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	73
Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel <i>Reward</i> ( $X_2$ ) .....	73
Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel <i>Punishment</i> ( $X_3$ ) .....	74
Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y) .....	75
Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas .....	75
Tabel 10. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	76
Tabel 11. Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Reward</i> ( $X_2$ ) .....	77
Tabel 12. Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Punishment</i> ( $X_3$ ) .....	78
Tabel 13. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y) .....	79
Tabel 14. Hasil Uji Normalitas .....	80
Tabel 15. Hasil Uji Multikolinearitas .....	81
Tabel 16. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	82
Tabel 17. Hasil Uji Autokorelasi .....	82
Tabel 18. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	83
Tabel 19. Perbandingan Nilai t-hitung dan t-tabel .....	84
Tabel 20. Hasil Uji F .....	85
Tabel 21. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( <i>Rsquare</i> ) .....	86



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Salah satu unsur penting dalam kegiatan organisasi pemerintah adalah sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia berkaitan erat dengan kinerja organisasi, kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Maka pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan.

Kinerja pegawai menurut Mangkunegara dalam Mansyur (2013: 50) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Supaya kinerja pegawai mampu konsisten dan maksimal maka organisasi harus memperhatikan lingkungan kerja pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya seperti penerapan kepemimpinan, *reward* dan *punishment*.

Kepemimpinan sangatlah diperlukan guna menentukan perencanaan dan strategi-strategi terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Seorang pemimpin dapat bekerja secara efektif dan efisien apabila mampu menentukan tujuan dan mengalokasikan sumber daya yang ada, memfokuskan perhatian pada tujuan– tujuan organisasi, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak antara pribadi dengan pengikutnya, menetapkan

arah yang benar dalam mencapai sasaran organisasi. Pimpinan perlu mengevaluasi kinerja para pegawai dan membuat laporan kondisi tersebut sebagai bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan dan keputusan. Salah satunya adalah dengan pemberian *reward* dan *punishment*.

*Reward* and *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. *Reward* artinya ganjaran, hadiah, penghargaan, atau imbalan. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan pencapaiannya.

Sementara *punishment* diartikan sebagai hukuman atau sanksi. Jika *reward* merupakan bentuk *reinforcement* yang positif, maka *punishment* bersifat negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang salah. Jadi, hukuman yang dilakukan mesti bersifat *pedagogies*, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Pelaksanaan *reward* dan *punishment* yang diberikan pada setiap bidang di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap, memerlukan penataan sistem *reward* dan *punishment* untuk diimplementasikan secara adil

dari level bawah sampai pucuk pimpinan sesuai dengan beban dan resiko pegawai. *Reward* dan *punishment* yang diberikan kepada pegawai diharapkan secara adil dan bijak. Adil dan bijak adalah memperlakukan hak dan kewajiban dalam pelaksanaan *reward* dan *punishment* secara seimbang, tidak memihak dan tidak merugikan pegawai yang mendapatkan *reward* maupun *punishment*. Saat *reward* sudah berjalan dengan baik untuk dilaksanakan kepada pegawai yang berprestasi, kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, dan *punishment* sudah berjalan baik dengan melaksanakan hukuman kepada pegawai yang melanggar sesuai besar kecilnya pelanggarannya, hingga menciptakan jera pada setiap pegawai yang melanggar aturan. Maka peningkatan kinerja akan terwujud dikarenakan ada timbal balik antara *reward* dan *punishment* dapat berjalan bersama-sama, akan timbul motivasi pada setiap pegawai untuk memacu mencapai berbagai prestasi dan memperkecil pelanggaran pegawai.

Dari latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ; “PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD*, DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS LINGKUNGAN HIDUP CILACAP”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut ;

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap ?
2. Apakah *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap ?
3. Apakah *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap ?
4. Apakah kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap ?

## **C. Pembatasan Masalah**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap, namun penelitian ini dibatasi hanya pada faktor kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan *reward* terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan *punishment* terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberi manfaat berikut :

1. Bagi Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi berkaitan dengan kepemimpinan, dan penerapan *reward* dan *punishment* guna meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup kabupaten Cilacap.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini sebagai praktek nyata atas teori dan ilmu yang penulis peroleh selama kuliah sehingga diharapkan dapat melengkapi ilmu-ilmu

yang dipelajari sebelumnya, khususnya di bidang manajemen sumberdaya manusia.

3. Bagi pihak lain

Untuk menambah bahan bacaan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan dalam menyusun karya tulis serta menambah pengetahuan bagi mereka khususnya mengenai manajemen sumberdaya manusia.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Teori Pendukung**

##### **1. Kepemimpinan**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Sutarto (1998b:25) Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Menurut pendapat Wahjosumidjo (2005) kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh.

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74).

Kepemimpinan (Wexley dan Yukl, 1977) mempunyai arti mempengaruhi orang untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam usahanya, atau merubah tingkah laku mereka. Berbicara pemimpin tidak akan lepas dari persoalan kepemimpinan dalam suatu organisasi, begitupun dalam organisasi pemerintahan. Peran pemimpin dan kepemimpinan sangatlah menentukan keberhasilan ataupun kegagalan sebuah organisasi pemerintahan. Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang menggerakkan organisasinya sehingga sumber daya dan alat daya berdaya guna secara optimal. Hasibuan (2004:43) menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Inti dari kepemimpinan adalah memberikan pengarahan (*directing*) atau mempengaruhi orang lain (*influence*), dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan itu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Kepemimpinan (H. Koontz dan O'Donnel, 1982) adalah suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Menurut Hadari Nawawi (2001:135) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yang harus diperhatikan yaitu: (1) Dimensi kemampuan pemimpin mengarahkan (*direction*). Dimensi ini merupakan aktivitas yang berisi tindakan-tindakan pemimpin dalam interaksi dengan anggota



organisasinya, yang mengakibatkan semuanya berbuat sesuatu di bidangnya masing-masing yang tertuju pada tujuan organisasi. Dimensi ini tidak boleh dilihat dari segi aktivitas pemimpin, tetapi nampak dalam aktivitas anggota organisasinya. (2) Dimensi tingkat dukungan (*support*) dari anggota organisasinya. Dimensi ini terbentuk keterlibatan anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan melaksanakan tugas-tugas pokoknya.

Dalam buku *The Art of Leadership*, Ordway Tead menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal penting yang harus dipahami oleh seorang pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan dalam suatu instansi atau organisasi adalah bahwa menjadi seorang pemimpin itu harus mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan, untuk itu pemimpin harus mampu melihat, mengamati dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya dan juga bagaimana tentang dirinya sendiri sehingga pemimpin mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat. (Kartini Kartono, 2011:57).

George R. Terry menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. (MiftahThoha, 2003:259). Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa : “*Leadership is what*

*leaders do. It's process of leading a group and influencing that group to achieve it's goals*”.“Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan”. Sehingga jika disimpulkan dari beberapa pendapat di atas, bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah bagaimana pemimpin bisa mengajak pegawainya menuju tujuan perusahaan.

#### **b. Tipe-tipe Kepemimpinan**

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:156) , yaitu:

##### 1) Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

##### 2) Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

##### 3) Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.

4) Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

5) Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing.

6) Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan.

### c. Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Teori-teori kepemimpinan menurut Thoha (2003, 32-33) yaitu :

#### 1) Teori sifat

Teori ini menyatakan bahwa sesungguhnya tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, pendapatnya itu merujuk pada hasil penelitian Keith Davis yang menyimpulkan ada empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

- a) Kecerdasan, pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- b) Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, para pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c) Motivasi dan dorongan prestasi, para pemimpin secara *relative* mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.

d) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya, dalam istilah penelitian Universitas Ohio, pemimpin itu mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukan berorientasi pada produksi.

## 2) Teori kelompok

Teori ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Teori kelompok ini dasar perkembangannya pada psikologisosial. (Thoha, 2003, p34).

## 3) Teori situasional

Teori ini menyatakan bahwa beberapa *variable* situasional mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan pelakunya termasuk pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Beberapa *variable* situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh situasional ini. (Thoha, 2003, p36)

## 4) Teori kepemimpinan kontijensi

Model kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fielder sebagai hasil pengujian hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitiannya terdahulu. Model ini berisi tentang hubungan antara

gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini :

- a) Hubungan pimpinan anggota, *variable* ini sebagai hal yang paling menentukan dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.
  - b) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan urutan kedua dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.
  - c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan urutan ketiga dalam menciptakan situasi yang menyenangkan. (Thoha, 2003, pp37-38)
- 5) Teori jalan tujuan (*Path-Goal theory*)

Teori ini mula-mula dikembangkan oleh Geogepoulos dan kawan-kawannya di Universitas Michigan. Pengembangan teori ini selanjutnya dilakukan oleh Martin Evans dan Robert House. Secara pokok, teori *path-goal* dipergunakan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada dua faktor situasional yang telah diidentifikasi yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau

sebagai suatu instrument bagi kepuasan masa depan. Adapun faktor situasional kedua, *path-goal* menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. (Thoah, 2003, p39)

#### **d. Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

##### 1) Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

##### 2) Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan

yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

### 3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

### 4) Fungsi *Delegasi*

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

### 5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara



terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan terciptanya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **e. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

##### 1) 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.

##### 2) 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.

### 3) 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.

### 4) Sebagai 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.

### 5) 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 di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

### 6) 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.

7) 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.

8) 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.

## 2. *Reward*

### a. *Pengertian Reward*

"*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai" (Nugroho, 2006:5). Menurut Henry Simamora (2004:514) "*reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif".

Menurut Nawawi (2005, p.319), "*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya". Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002, p.317).

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan atau organisasi kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan

pegawai yang berprestasi agar tetap berada dalam organisasi. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar pegawai mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik.

#### **b. Tujuan *Reward***

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:226)

tujuan utama dari program *reward* adalah:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- 3) Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

#### **c. Jenis-Jenis *Reward***

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:226)

*reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu :

- 1) *Penghargaan ekstrinsik (extrinsic rewards)* adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

a) Penghargaan *finansial*:

- i) 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.

i) Tunjangan karyawan

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

iii) Bonus/insentif

Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

b) Penghargaan *non finansial* :

i) Penghargaan interpersonal

Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

ii) Promosi

Pimpinan 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 (intrinsic rewards)* adalah suatu *reward* yang diatur oleh diri sendiri.

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.

c) *Otonomi (autonomy)*

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

#### **d. Alternatif Norma Pemberian *Reward***

*Reward* dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan motivasi. Menurut Mahsun (2006, p.112) terdapat empat alternatif norma pemberian *reward* agar dapat digunakan untuk memicu motivasi dan produktivitas pegawai, yaitu :

1) *Goal congruence* (kesesuaian tujuan).

Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *reward* harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

2) *Equity* (keadilan).

*Reward* harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka *reward*nya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka *reward*nya juga akan rendah.



3) *Equality* (kemerataan).

*Reward* juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.

4) Kebutuhan.

Alokasi *reward* kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

**e. Indikator *Reward***

Menurut Siagian (2006) rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak organisasi juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh pegawai akan mampu memotivasi pegawai tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

1) Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri yaitu karakteristik pekerjaan yang dimiliki, tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab menunjukkan kecenderungan untuk senang atas pekerjaannya. Bila organisasi mampu mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja pegawai, maka akan

memperoleh banyak sekali keuntungan. Menurut Alex. S.Nitisemito (1984, p.150) keuntungan-keuntungan tersebut antara lain:

- a). Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan.
  - b). Kerusakan akan dapat dikurangi.
  - c). Absensi akan dapat diperkecil.
  - d). Perpindahan pegawai dapat diperkecil.
  - e). Produktivitas kerja dapat ditingkatkan.
- 2) Upah.

Upah yang merupakan hal yang berhubungan langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya.

- 3) Peluang Promosi.

Peluang promosi akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan atas apa yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Kategori keberhasilan sistem *reward* dan *punishment* dapat dilihat dari kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih baik. Adanya kesiapan pegawai untuk berkompetisi secara sehat dengan pegawai lainnya dalam kesempatan untuk promosi, upaya dan inovatif dengan dukungan pimpinan merupakan indikator keberhasilan sistem *reward* dan *punishment*.

#### 4) Pengawasan.

Pengawasan, dari dua dimensi pengawasan yaitu *employee centeretness* dan *partisipasi*, situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Kategori keberhasilan *reward* dan *punishment* dapat dilihat dari terintegrasinya pengawasan. Adanya peningkatan kinerja pegawai yang dapat dicapai melalui kemandirian dan inisiatif pengawas pegawai dalam mengelola dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.

#### 5) Rekan Kerja.

Rekan kerja, secara alami kondisi rekan kerja akan sangat mempengaruhi semangat kerja pegawai. Kepuasan pegawai dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja didalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya yang di kategorikan sistem *reward* dan *punishment* dapat dilihat pada adanya kerja sama, baik sesama pegawai maupun antara pegawai dengan atasan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

### 3. *Punishment*

#### a. Pengertian *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2000:130) "*punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar". Menurut Ivancevich,

Konopaske dan Matteson (2006:226) “*punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu”.

Tampubolon (2014) mengartikan *punishment* sebagai 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 (harus bersifat edukasi).

Dengan adanya pendapat dari para ahli tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa *punishment* atau hukuman 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 atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik.

#### **b. Tujuan *Punishment***

*Punishment* merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam, salah satunya

adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh Purwanto (1993:238) sebagai berikut:

1) Teori Pembalasan

Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (karyawan).

2) Teori Perbaikan

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan itu lagi.

3) Teori Perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.

4) Teori Ganti Rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran itu.

5) Teori Menakut-nakuti

Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

### c. Jenis-jenis Punishment

Menurut Rivai (2005:450) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis :
  - a) Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan
  - b) Teguran tertulis
  - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis :
  - a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana pegawai lainnya
  - b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
  - c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
- 3) Hukuman berat, dengan jenis :
  - a) Penurunan pangkat atau demosi
  - b) Pembebasan dari jabatan
  - c) Pemberhentian kerja atas permintaan pegawai yang bersangkutan
  - d) Pemutusan hubungan kerja sebagai pegawai di perusahaan

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

Menurut Siagian (2006) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu:

- 1) 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 *punishmentnya*.

- 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 diberikan dengan adanya penjelasan.

Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

- 4) 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.

#### **4. Kinerja**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja Menurut Hasibuan (2007:105) “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya”. Mangkunegara (2000:67) mengemukakan bahwa “pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Sulistiyani (2003 : 223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Barry Cushway (2002 : 1998) mengartikan kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Veitzhal Rivai ( 2004 : 309) mengemukakan kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kemudian menurut Mathis dan Jackson terjemahan Sadeli dan Prawira (2001 : 78), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”.



Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

### **b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Gibson (1987), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

#### 1) Faktor Individual

Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

#### 2) Faktor Psikologis

Variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987), banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur, juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari

variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya.

### 3) Faktor organisasi

Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel organisasi, menurut Gibson (1987) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu.

Sedangkan menurut Dharma (1991 : 17) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengharapan yang dibebani konsekuensi (*Reward* atau *Punishment*).

## c. Teori-teori Kinerja

### 1) Goal Theory

Teori ini dikemukakan oleh Georgopoulos (1975) yang disebut *path goal theory*. Menurutnya *performance* adalah fungsi dari *facilitating process* dan *inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah jika seseorang melihat bahwa *performance* yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan *need (goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan.

Kesimpulan dari teori ini adalah bahwa *performance* merupakan fungsi dari motivasi untuk memproduksi dengan level

tertentu. Motivasinya ditentukan oleh kebutuhan yang mendasari tujuan yang bersangkutan dan merupakan alat dari tingkah laku produktif terhadap tujuan yang diharapkan.

## 2) Atribusi / *Expectancy Theory*

Pertama kali dikemukakan oleh Heider (1958), pendekatan teori atribusi ini mengenai kinerja yang dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan:

$P = Performance$  (kinerja)

$A = Ability$  (kemampuan)

$M = Motivation$  (motivasi)

Berdasarkan rumus diatas, teori kinerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*).

### **d. Indikator Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378), yang menjadi tolak ukur dari kinerja, yaitu :

#### 1) Kuantitas

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses

atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

## 2) Kualitas

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

## 3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

## 4) Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

## 5) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## **B. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Teori Michigan , Robbin (2003: 44): “Bahwa pemimpin yang berorientasi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja kelompok kerja”. Teori Jalur Tujuan, Robbin (2003: 55) Menggambarkan :

- a) Kepemimpinan yang suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan pegawai yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas terstruktur.
- b) Kepemimpinan yang berorientasi prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan bahwa upaya akan mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas terstruktur.

Keberhasilan suatu lembaga atau instansi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu lembaga atau instansi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam lembaga atau instansi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu lembaga atau instansi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan lembaga atau instansi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2006).

Pemimpin yang terdapat pada lembaga atau instansi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di lembaga atau instansi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan

tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

## **2. Hubungan *Reward* Dengan Kinerja Pegawai**

*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. *Reward* adalah bentuk *reinforcement* positif, *reward* mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, di dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan pegawai dengan baik dan penuh tanggung jawab, dan pada akhirnya dapat memperoleh hasil yang maksimal. Pemberian *reward* memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, jika kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi akan baik pula.

Pengaruh penghargaan (*Reward*) yang baik dan dengan sikap serta dukungan dari pimpinan tentu akan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, namun bila penghargaan (*reward*) kurang mendukung, pegawai cenderung kurang semangat melakukan pekerjaannya. Dengan adanya penghargaan (*reward*), diharapkan seseorang pegawai dapat produktif dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap tugas-tugasnya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

### 3. Hubungan *Punishment* Dengan Kinerja Pegawai

*Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Jika *Reward* adalah bentuk *reinforcement* positif, *punishment* adalah *reinforcement* negatif, namun pada dasarnya tujuan keduanya sama-sama untuk kebaikan organisasi. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan atas hasil kerja yang ditunjukkan oleh bawahannya ; yang baik akan mendapat imbalan, dan yang buruk akan mendapat hukuman.

Aturan dan hukum berfungsi sebagai suatu alat pengendali agar suatu kinerja dalam suatu organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika dalam suatu organisasi aturan dan hukum tidak diterapkan maka suatu organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik dan akan menimbulkan konflik kepentingan baik antar individu ataupun antar organisasi. Untuk mengefektifkan peraturan tersebut butuh kesadaran untuk mematuhi peraturan yang sudah diterapkan dalam sebuah organisasi tersebut, maka dibuatlah hukum agar kita mematuhi hukum tersebut.

Adanya *punishment* akan membuat pegawai berpikir ulang dan cenderung takut untuk melanggar aturan, secara tidak langsung hal itu memotivasi pegawai untuk mewujudkan kinerja yang baik dan disiplin, dan dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi.

### C. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai antara lain;

1. Penelitian oleh Wijayanti (2012) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang.

Berdasarkan uji hipotesis uji t (uji parsial) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dimana  $t_{hitung} 4,336 > t_{tabel} 1,701$  dan taraf signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Variabel motivasi ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif tidak signifikan antara motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dimana  $t_{hitung} 0,915 < t_{tabel} 1,701$  dan taraf signifikan  $0,386 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Berdasarkan Uji F (uji simultan) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan dimana  $F_{hitung} 31,030 > F_{hitung} 4,21$ . Simpulan penelitian ini adalah ada pengaruh secara parsial dan simultan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian oleh Kandi (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* , Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warung Spesial Sambal Yogyakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan variabel *reward* secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja



karyawan, sedangkan variabel *punishment* secara parsial terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan Waroeng Spesial Sambal (SS). Secara simultan, variabel kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terbukti berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Waroeng Spesial Sambal (SS). Sedangkan berdasarkan pada koefisien determinasi sebesar 0.113 atau 11,3%. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 11,3% kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan ( $X_1$ ), *reward* ( $X_2$ ), dan *punishment* ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya 88,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

3. Penelitian oleh Kuncoro (2012) dengan judul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inka (Persero) Madiun.

Variabel penelitian tersebut adalah variabel *Reward* Karyawan( $X_1$ ), variabel *Punishment* Karyawan( $X_2$ ) sebagai variabel yang mempengaruhi dan variabel kinerja karyawan( $Y$ ) sebagai variabel yang dipengaruhi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan komputer dengan program SPSS 17.0 for Windows. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variabel *Reward* Karyawan( $X_1$ ), variabel *Punishment* Karyawan( $X_2$ ) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan( $Y$ ).

4. Penelitian oleh Widiastuti (2016) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Hasil dari penelitian ini yaitu : (1) Secara simultan, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan pengaruh

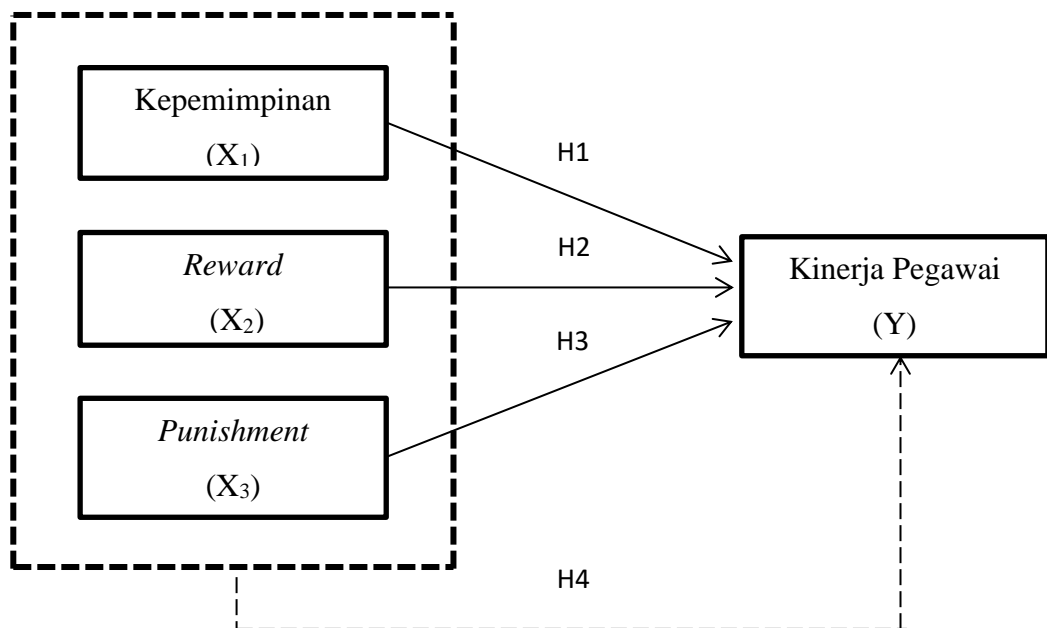
sebesar 53%, dan sisanya sebesar 47% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti. Demikian pula secara parsial, kepemimpinan mengarahkan dan kepemimpinan dukungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Kepemimpinan yang diteliti melalui dimensi mengarahkan dan dimensi dukungan mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat kuat dan mempunyai arah hubungan yang positif.

5. Penelitian oleh Irawanti (2016) dengan judul Pengaruh Pengaruh Pemberian *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT Lima Satu Sejahtera Jepara.

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa variabel *Reward* (penghargaan) ( $X_1$ ) dan *Punishment* (teguran/sanksi) ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dengan pengolahan data model regresi linier berganda sebagai berikut :  $Y = 3.614 + 0,594X_1 + 0,299X_2 + e$  . Koefisien determinasi (*Adjusted R square*) sebesar 0.859 Artinya 8.59% variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen di atas yaitu pemberian *Reward* (penghargaan) ( $X_1$ ) dan *Punishment* (teguran/sanksi) ( $X_2$ ), sedangkan sisanya 14.1% dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

#### D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dilakukan, maka dapat disusun kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- : secara parsial  
 - - - - - → : secara simultan

## **E. Hipotesis**

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap
2. *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap
3. *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap
4. Kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskripsi kuantitatif, yaitu suatu penelitian yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi dengan angka. Di dalam penelitian ini, hubungan atau pengaruh yang diteliti meliputi kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.

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

1. Objek dalam penelitian ini meliputi Kepemimpinan, *Reward*, *Punishment*, dan Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.
2. Subjek penelitian adalah pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.
3. Tempat Penelitian dilakukan di kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.
4. Waktu penelitian dilaksanakan sejak 15 Juli 2019 hingga 22 Juli 2019.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Sudjana (1996 : 6) menyatakan bahwa populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin baik hasil menghitung ataupun pengukuran kualitatif

mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari dari sifat-sifatnya. Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto (2006 : 108), populasi adalah keseluruhan subjek . Dari kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek yang mempunyai ciri-ciri atau karakteristik tertentu dan berfungsi sebagai subyek yang dikenai suatu.

Dalam penelitian ini populasi adalah keseluruhan pegawai di Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap ,yang terdiri dari 51 orang. Mengacu pada penjelasan Suharsimi (2006 : 140), jika sampel populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil keseluruhan. Karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka peneliti melakukan teknik Sampling jenuh, dengan demikian keseluruhan pegawai di kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap akan dijadikan sampel.

#### **D. Definisi Operasional Variabel**

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut (Sugiyono, 2007:2). Variabel diartikan sebagai objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharsimi, 2006:118). Variabel dalam penelitian ini adalah:

## 1. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono,2007:4).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

### a. Kepemimpinan ( $X_1$ )

Dalam penelitian ini yang dimaksud kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam mempengaruhi tingkah laku orang lain atau kelompok agar bekerja sama di dalam situasi tertentu dalam pencapaian tujuan. Indikator kepemimpinan menggunakan teori dari Wahjosumidjo (1991:154) yaitu: bersifat adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil dari organisasi, sumber inspirasi, bersikap menghargai.

### b. *Reward* ( $X_2$ )

Dalam penelitian ini yang dimaksud *reward* adalah suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan atau organisasi kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan pegawai yang berprestasi agar tetap berada dalam organisasi. Menurut

Siagian (2006) indikator *reward* meliputi pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

c. *Punishment* (X<sub>3</sub>)

Dalam penelitian ini *punishment* diartikan sebagai 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 atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Menurut Siagian (2006) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu: usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan, hukuman diberikan dengan adanya penjelasan, hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

2. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2007:4). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kab. Cilacap, yaitu bagaimana hasil dari kerja pegawai



tersebut. Indikator dari kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

#### **E. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Data primer yaitu data yang didapatkan secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000:55). Data primer dalam penelitian ini meliputi data tentang kepemimpinan, *reward*, *punishment*, dan kinerja pegawai.

#### **F. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang tepat adalah sangat penting dalam penelitian, karena data menentukan baik buruknya suatu penelitian. Pengumpulan data merupakan usaha-usaha untuk memperoleh bahan-bahan keterangan serta kenyataan yang benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah Metode Angket (Kuesioner). Angket merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang mereka ketahui (Arikunto, 2006:151).

Bentuk angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup yaitu responden memberikan jawaban yang telah disediakan. Dengan memberikan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden secara langsung di lokasi penelitian. Daftar pertanyaan tersebut berkaitan dengan variabel kepemimpinan, *reward*, dan *punishment*.

## **G. Skala Pengukuran**

Untuk mengukur data dari responden penulis menggunakan skala *Likert*, yaitu untuk mengukur sikap seseorang tentang suatu objek sikap. Objek sikap ini telah ditentukan secara spesifik dan sistematis oleh penulis. Indikator dari variabel sikap terhadap suatu objek merupakan titik tolak dalam membuat pertanyaan atau pernyataan yang harus diisi responden (Husein Umar, 2005: 132).

Untuk mengukur pemberian skor dilakukan dengan menggunakan lima alternatif jawaban. Skoring dilakukan dengan menentukan skor tiap item dari tiap-tiap kuesioner sehingga diperoleh skor total dari setiap kuesioner tersebut untuk masing-masing individu. Selanjutnya hasil yang diperoleh akan diinterpretasikan. Adapun skor untuk tiap-tiap pernyataan adalah sebagai berikut:

- 1) Sangat Setuju diberi skor 5
- 2) Setuju diberi skor 4
- 3) Kurang Setuju diberi skor 3
- 4) Tidak Setuju diberi skor 2
- 5) Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

## H. Metode Analisis Data

### 1. Uji Instrumen

Agar data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner terhadap butir-butir pernyataan sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk pengumpulan data. Agar data yang diperoleh mempunyai tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi, instrument penelitian yang digunakan harus valid dan reliabel (Sanusi, 2014:76).

#### a. Uji Validitas

Sanusi (2014:76), mengatakan bahwa suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur, oleh sebab itu valid atau tidaknya instrumen tergantung dari peneliti dalam menyusun instrumennya. Untuk menguji tingkat validitas maka masing-masing item suatu faktor dikorelasi dengan nilai total faktor tersebut, dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* (Singarimbun, 1995:140) sebagai berikut:

$$r = \frac{n[(\sum X) - (\sum X)(\sum Y)]}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

- r : koefisien korelasi
- $\sum X$  : jumlah skor tiap item
- $\sum Y$  : jumlah skor total item

N : jumlah responden

Ketentuan lain yang perlu diperhatikan adalah :

- 1) Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka hasilnya valid.
- 2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka hasilnya tidak valid.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabel artinya data yang diperoleh dari kuesioner hasilnya konsisten bila digunakan dalam penelitian lain. Butir pertanyaan yang sudah dinyatakan valid dalam uji validitas akan ditentukan reliabilitasnya. Nilai reliabilitas dibandingkan dengan tabel angka kritis dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan  $df = n - 2$ .

- 1) Jika  $r_{alpha}$  positif atau  $> r_{tabel}$  maka pernyataan reliabel.
- 2) Jika  $r_{alpha}$  negatif atau  $< r_{tabel}$  maka pernyataan tidak reliabel.

Untuk mengetahui suatu instrumen kuesioner reliabel atau tidak dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\alpha_{std} = \frac{K\bar{r}}{I + (K - 1)\bar{r}}$$

Keterangan :

$\alpha_{std}$  : Reliabilitas Instrumen

K : Banyaknya Butir Pertanyaan

r : Rata- Rata Korelasi

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan rumus *Cronbach's Alpha*. Apabila didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,60 berarti buruk. Sekitar 0,70 diterima dan lebih atau sama dengan 0,80 adalah baik. (Sekaran, 2003:311).

## 2. Uji MSI (*Method of Successive Interval*)

Pada penelitian ini hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* adalah data ordinal. Agar data dapat dianalisis secara statistik maka data tersebut harus diubah menjadi data interval. Menurut Sedarmayanti dan Hidayat (2011:55) "*Method of Successive Interval (MSI)* adalah metode penskalaan untuk menaikkan skala pengukuran ordinal ke skala pengukuran interval."

Berdasarkan konsep tersebut dapat ditinjau bahwa MSI merupakan alat untuk mengubah data ordinal menjadi interval. Dalam proses pengolahan data MSI tersebut, peneliti menggunakan bantuan *Additional Instrument (Add-Ins)* pada Microsoft Excel. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penggunaan MSI tersebut, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Memperhatikan setiap butir jawaban responden dari kuesioner yang disebar.

- b. Setiap butir pertanyaan telah menentukan *frekuensi* ( $f$ ) dari jawaban responden yang menjawab skor 1, 2, 3, 4 dan 5 untuk setiap *item* pertanyaan.
- c. Setiap *frekuensi* dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut sebagai proporsi.
- d. Setelah mendapatkan proporsi, selanjutnya menentukan proporsi kumulatif dengan cara menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor.
- e. Menentukan nilai  $Z$  untuk setiap  $PF$  (proporsi *frekuensi*) yang diperoleh dengan menggunakan tabel distribusi normal.
- f. Menentukan skala (*scale value* =  $SV$ ) untuk setiap skor jawaban yang diperoleh dengan menggunakan Tabel Tinggi Densitas.
- g. Menentukan skala dengan menggunakan rumus persamaan sebagai berikut:

$$SV = \frac{(\text{Density at Lower Limit}) - (\text{Density at Upper Limit})}{(\text{Area Below Upper Limit}) - (\text{Area Below Lower Limit})}$$

Keterangan:

*Density at Lower Limit* = Kepadatan batas bawah

*Density at Upper Limit* = Kepadatan batas Atas

*Area Below Upper Limit* = Daerah di bawah batas atas

*Area Below Lower Limit* = Daerah di bawah batas bawah

- h. Setelah menentukan  $SV$  maka nilai skala ordinal ke interval, yaitu nilai  $SV$  yang nilainya terkecil (harga negatif yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1 (satu). Adapun rumus yang

digunakan untuk menentukan nilai transformasi adalah sebagai berikut:

$$\text{Transformed Scale Value} = Y = SV + |SV_{\min}| + 1$$

- i. Setelah mendapatkan nilai dari *Transformed Scale Value*, nilai tersebut adalah nilai skala interval.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan terhadap data yang digunakan untuk analisis regresi berganda. Apabila dalam suatu model telah memenuhi asumsi klasik, maka dapat dikatakan model tersebut sebagai model ideal atau menghasilkan estimator linier tidak bias yang terbaik atau *Best Linier Unbias Estimator* (BLUE). Model regresi perlu diuji dengan asumsi klasik karena kriteria BLUE diatas, yang dilakukan dengan uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas.

#### a. Uji Normalitas

Pengujian distribusi data bertujuan untuk pengujian suatu data penelitian apakah dalam model statistik, variabel terikat dan variabel bebas berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Distribusi data normal menggunakan statistik parametrik sebagai alat pengujian. Sedangkan distribusi tidak normal digunakan untuk analisis pengujian statistik non parametrik.

Menurut Imam Ghozali (2005) uji normalitas dapat dilakukan pada model regresi dengan menggunakan uji normal pada nilai

*Understandized Residual* data. Pengujian menggunakan teknik analisis *Kolmogrov-Smirnov*. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *Asymp Sig* lebih besar dari 0,05 pada taraf signifikansi 5%.

**b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Imam Ghozali (2002:64) mengatakan bahwa nilai VIF multikolinearitas adalah kurang dari 10 dan *tolerance* mendekati 1.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji asumsi heteroskedastisitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi *Rank Spearman*. Dasar Pengambilan keputusan untuk uji



heteroskedastisitas dengan *Rank Spearman* adalah jika nilai signifikansi atau Sig. (*2-tailed*) lebih besar dari nilai 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

#### **d. Uji Autokorelasi**

Menurut Ghazali (2012: 110) uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode-t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Pengujian autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin Watson dengan kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1. Jika angka D-W dibawah 2, maka terjadi autokorelasi positif.
2. Jika angka D-W diantara -2 dan +2 maka tidak ada autokorelasi.
3. Jika angka D-W diatas +2, maka terjadi autokorelasi negatif.

#### **4. Analisis Regresi Linier Berganda**

Dalam analisis regresi berganda ini mempunyai variabel bebas lebih dari satu. Untuk menganalisis apakah kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka digunakan model regresi linier sederhana, perumusan model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

A = Konstanta

- b** = Koefisien regresi  
**X<sub>1</sub>** = Kepemimpinan  
**X<sub>2</sub>** = *Reward*  
**X<sub>3</sub>** = *Punishment*  
**e** = Variabel residu

## 5. Uji Hipotesis

### a. Uji Parsial ( Uji t )

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel secara parsial, dengan rumus :

$$t = \frac{\beta_i}{s\beta_i}$$

Keterangan :

- t** = Nilai t hitung  
 **$\beta_i$**  = Koefisien regresi  
 **$s\beta_i$**  = Kesalahan baku regresi

Kriteria pengambilan keputusan uji t ;

- 1) Apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{table}}$  , artinya ada pengaruh variabel independen (X) secara parsial terhadap variabel dependen (Y).
- 2) Apabila  $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{table}}$  , artinya tidak ada pengaruh variabel independen (X) secara parsial terhadap variabel dependen (Y).

**b. Uji Simultan ( Uji F )**

Uji simultan (uji F) ini digunakan untuk melihat apakah variabel independent yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), *reward* ( $X_2$ ), dan *punishment* ( $X_3$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y). Uji F dihitung dengan rumus;

$$Fh = \frac{R^2 / k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan :

Fh = Nilai  $F_{hitung}$

$R^2$  = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah sampel

Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F :

- 1) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 2) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

**6. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Menurut Ghazali (2012: 97) koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Dan sebaliknya jika nilai yang mendekati 1 berarti variabel-

variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Lokasi Dinas Lingkungan Hidup Cilacap**

Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap berlokasi di Jalan MT. Haryono No.79, Tegalrejo, Cilacap Selatan, Cidapur, Donan, Cilacap Tengah, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah.

##### **2. Visi, Misi, Motto Dinas Lingkungan Hidup Cilacap**

###### **a. Visi**

“Cilacap Semakin Sejahtera Secara Merata”

###### **b. Misi**

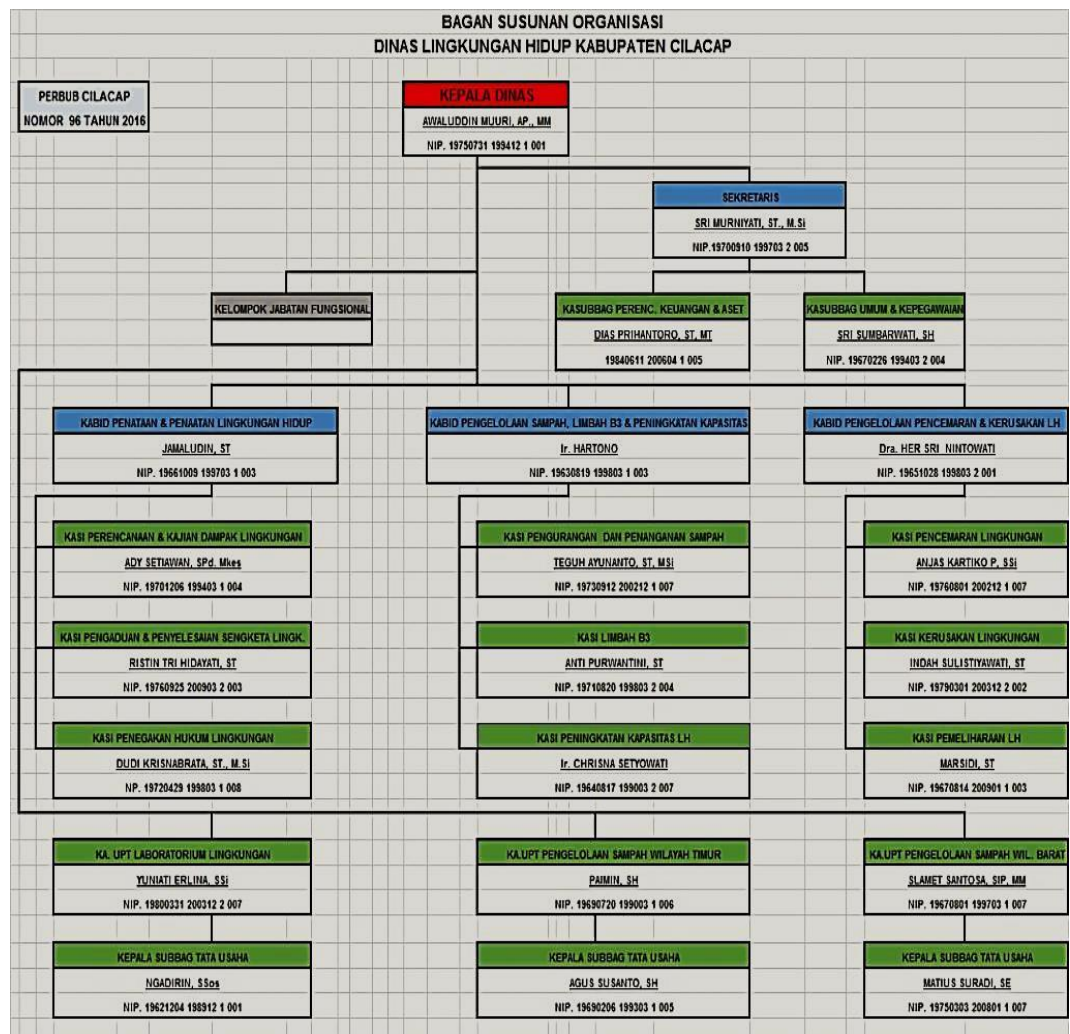
- 1.Meningkatkan layanan pendidikan dan kesehatan rohani dan jasmani serta kesejahteraan sosial dan keluarga
- 2.Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintah yang profesional bersifat enterpreneur dan dinamis dengan mengedepankan prinsip *Good Governance* dan *Clean Governance*
- 3.Mewujudkan demokratisasi, stabilitas keamanan, ketertiban umum, ketentraman dan perlindungan masyarakat
- 4.Mengembangkan perekonomian yang bertumpu pada potensi lokal dan regional

5. Mengembangkan dan membangun infrastruktur wilayah dengan memperhatikan aspek lingkungan hidup dalam pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan.

c. **Motto**

*SMART* ( Sinergi Melayani Akurat Ramah Transparan )

3. **Bagan Organisasi Dinas Lingkungan Hidup Cilacap**



Gambar 2. Bagan Susunan Organisasi DLH Cilacap

#### **4. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Lingkungan Hidup Cilacap**

a. Tugas pokok Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap :

Dinas Lingkungan Hidup mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang lingkungan hidup yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah.

b. Fungsi Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap :

- 1) Perumusan kebijakan di bidang penataan dan penataan lingkungan hidup, pengelolaan sampah, limbah bahan berbahaya dan beracun, dan pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup
- 2) Pelaksanaan koordinasi kebijakan di bidang penataan dan penataan lingkungan hidup, pengelolaan sampah, limbah bahan berbahaya dan beracun, dan pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup
- 3) Pelaksanaan kebijakan di bidang penataan dan penataan lingkungan hidup, pengelolaan sampah, limbah bahan berbahaya dan beracun, dan pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup
- 4) Pelaksanaan pembinaan, pengawasan, pengendalian dan pelaporan di bidang penataan dan penataan lingkungan hidup, pengelolaan sampah, limbah bahan berbahaya dan beracun, dan pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup
- 5) Pelaksanaan fungsi kesekretariatan dinas

- 6) Pengendalian penyelenggaraan tugas UPTD
- 7) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya

## 5. Deskripsi Kerja

### a. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan lingkungan hidup dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Daerah. Kepala Dinas menyelenggarakan fungsi ;

- 1) perumusan kebijakan dibidang lingkungan hidup
- 2) pelaksanaan kebijakan dibidang lingkungan hidup
- 3) pelaksanaan evaluasi dan pelaporan dibidang lingkungan hidup
- 4) pelaksanaan administrasi dibidang lingkungan hidup
- 5) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya

### b. Sekretaris Dinas

Sekretaris mempunyai tugas mengoordinasikan perencanaan, pembinaan dan pengendalian terhadap program serta memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Dinas Lingkungan Hidup. Sekretaris membawahi :



1) Subbagian Perencanaan, Keuangan dan Aset

mempunyai tugas menyiapkan bahan dan menyusun rencana program kerja, rencana anggaran, dan penatausahaan aset serta pelaporan.

2) Subbagian Kepegawaian dan Umum

Mempunyai tugas menyelenggarakan urusan kepegawaian, ketatalaksanaan, penatausahaan surat menyurat, urusan rumah tangga, dan perlengkapan.

c. Bidang Penataan dan Penuaan Lingkungan Hidup

Bidang Penataan dan Penuaan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup mempunyai tugas membantu Kepala Dinas merumuskan, menyusun, menyelenggarakan, koordinasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kebijakan dibidang penataan dan penuaan perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup. Bidang Penataan dan Penuaan Lingkungan Hidup membawahi:

1) Seksi Perencanaan dan Kajian Dampak Lingkungan

mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan, pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan dibidang perencanaan dan kajian dampak lingkungan.

2) Seksi Pengaduan dan Penyelesaian Sengketa Lingkungan

mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan,

pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan dibidang pengaduan dan penyelesaian sengketa lingkungan.

3) Seksi Penegakan Hukum Lingkungan

mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan, pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan dibidang penegakan hukum lingkungan.

d. Bidang Pengelolaan Sampah, Limbah Bahan Berbahaya Beracun dan Peningkatan Kapasitas

Bidang Pengelolaan Sampah, Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun dan Peningkatan Kapasitas mempunyai tugas membantu Kepala Dinas merumuskan, menyusun, menyelenggarakan, koordinasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kebijakan dibidang pengelolaan sampah, limbah bahan berbahaya dan beracun dan peningkatan kapasitas. Bidang Pengelolaan Sampah, Limbah Bahan Berbahaya Beracun dan Peningkatan Kapasitas membawahi:

1) Seksi Pengelolaan Sampah

mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan, pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan dibidang pengelolaan sampah.

2) Seksi Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun

mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan, pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan di bidang limbah bahan berbahaya dan beracun.

3) Seksi Peningkatan Kapasitas Lingkungan Hidup

mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan, pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan di bidang peningkatan kapasitas lingkungan hidup.

e. Bidang Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan Lingkungan Hidup

Bidang Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan Lingkungan Hidup mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan, pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan di bidang peningkatan kapasitas lingkungan hidup. Bidang Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan Lingkungan Hidup membawahi:

1) Seksi Pencemaran Lingkungan

mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan, pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan dibidang pencemaran lingkungan.

- 2) Seksi Pencegahan dan Pengendalian Kerusakan Lingkungan mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan, pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan dibidang pencegahan dan pengendalian kerusakan lingkungan.
- 3) Seksi Pemeliharaan Lingkungan Hidup mempunyai tugas membantu Kepala Bidang menyiapkan bahan perumusan, penyusunan, koordinasi, pelaksanaan, pembinaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kebijakan dibidang pemeliharaan lingkungan hidup.

f. UPTD

UPTD memiliki tugas melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan /atau kegiatan teknis penunjang, pada dinas dapat dibentuk UPTD, UPTD dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala dinas.

g. Kelompok jabatan fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis di bidang sesuai dengan keahliannya masing-masing. Kelompok jabatan fungsional dapat di bagi-bagi dalam sub kelompok sesuai dengan kebutuhan dan keahliannya masing-masing dan di koordinasikan oleh seorang tenaga fungsional

senior, kebutuhan jabatan fungsional ditentukan berdasarkan sifat, jenis dan beban kerja.

## B. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai kantor Dinas Lingkungan Hidup Cilacap meliputi PNS dan Non PNS. Responden penelitian berjumlah 51 orang dan semuanya digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Hasil dari penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada responden diolah dengan menggunakan *SPSS*.

### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Laki-Laki	40	78%
Perempuan	11	22%
Jumlah	51	100%

*Sumber : Dinas Lingkungan Hidup Cilacap*

Dari tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa berdasarkan jenis kelamin pegawai Dinas Lingkungan Hidup Cilacap yang menjadi responden dalam penelitian yaitu responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 40 orang dengan presentase 78% dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 11 orang dengan presentase 22%. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa Dinas Lingkungan Hidup Cilacap didominasi oleh pegawai laki-laki yaitu sebanyak 40 orang atau 78% dari total responden. Karena laki-laki dinilai lebih total dalam melaksanakan

pekerjaan, fokus, tegas, kemampuan memecahkan masalah dengan logis, dan tidak mudah terpengaruh oleh perasaan dalam bekerja.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase (%)
30-40 tahun	19	37%
41-50 tahun	23	45%
51-56 tahun	9	18%
Jumlah	51	100%

*Sumber : Dinas Lingkungan Hidup Cilacap*

Dari tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa berdasarkan usia pegawai Dinas Lingkungan Hidup Cilacap yang menjadi responden penelitian yaitu responden yang berusia 30-40 tahun berjumlah 19 orang dengan presentase 37%, responden yang berusia 41-50 tahun berjumlah 23 orang dengan presentase 45%, dan responden yang berusia 51-56 tahun berjumlah 9 orang dengan presentase 18%. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa Dinas Lingkungan Hidup Cilacap didominasi oleh pegawai yang berusia 41-50 tahun yaitu sebanyak 23 orang atau 45% dari total responden, rentang usia tersebut merupakan usia dengan pola pikir yang matang dan penuh tanggung jawab.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
SMA/SMK	19	37%
D3	1	2%
S1	23	45%
S2	8	16%
Jumlah	51	100%

*Sumber : Dinas Lingkungan Hidup Cilacap*

Dari tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa berdasarkan pendidikan pegawai Dinas Lingkungan Hidup Cilacap yang menjadi responden penelitian yaitu responden yang berpendidikan SMA/SMK berjumlah 19 orang dengan presentase 37%, responden yang berpendidikan D3 berjumlah 1 orang dengan presentase 2%, responden yang berpendidikan S1 berjumlah 23 orang dengan presentase 45%, dan responden yang berpendidikan S2 berjumlah 8 orang dengan presentase 16%. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa Dinas Lingkungan Hidup Cilacap didominasi oleh pegawai yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 23 orang atau 45% dari total responden. Jenjang pendidikan S1 mendominasi karena mereka dipercaya lebih mampu untuk menangani pekerjaan yang memerlukan pendidikan khusus.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
10-20 tahun	27	53%
20-30 tahun	24	47%
Jumlah	51	100%

*Sumber : Dinas Lingkungan Hidup Cilacap*

Dari tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa berdasarkan lama bekerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Cilacap yang menjadi responden dalam penelitian yaitu responden yang bekerja selama 10-20 tahun berjumlah 27 orang dengan presentase 53% dan yang bekerja selama 20-30 tahun berjumlah 24 orang dengan presentase 47%. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa Dinas Lingkungan Hidup Cilacap didominasi oleh pegawai yang bekerja selama 10-20 taun yaitu sebanyak 27 orang atau 53% dari total responden karena mereka merasa cocok dan nyaman dengan pekerjaan, gaji, lingkungan kerja dan rekan kerjanya.

### C. Analisis Data

#### 1) Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Dalam uji validitas sebuah data dinyatakan valid jika besar koefisien korelasi skor butir dengan skor total lebih besar dari  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian validitas instrumen dengan SPSS adalah sebagai berikut:



1) Instrumen Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

<b>Item Pertanyaan</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,455	0,2759	Valid
2	0,703	0,2759	Valid
3	0,510	0,2759	Valid
4	0,509	0,2759	Valid
5	0,356	0,2759	Valid
6	0,456	0,2759	Valid
7	0,742	0,2759	Valid
8	0,625	0,2759	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)*

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa  $r_{hitung}$  dari nilai keseluruhan indikator yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  dengan  $df ; n-2 : 51-2 = 49$  pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,2759. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

2) Instrumen Variabel *Reward* ( $X_2$ )Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel *Reward* ( $X_2$ )

<b>Item Pertanyaan</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,953	0,2759	Valid
2	0,889	0,2759	Valid
3	0,924	0,2759	Valid
4	0,950	0,2759	Valid
5	0,948	0,2759	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)*

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa  $r_{hitung}$  dari nilai keseluruhan indikator yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari

nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan  $df ; n-2 : 51-2 = 49$  pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,2759. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

### 3) Instrumen Variabel *Punishment* ( $X_3$ )

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel *Punishment* ( $X_3$ )

<b>Item Pertanyaan</b>	<b><math>r_{\text{hitung}}</math></b>	<b><math>r_{\text{tabel}}</math></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,620	0,2759	Valid
2	0,728	0,2759	Valid
3	0,638	0,2759	Valid
4	0,661	0,2759	Valid
5	0,686	0,2759	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)*

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat bahwa  $r_{\text{hitung}}$  dari nilai keseluruhan indikator yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan  $df ; n-2 : 51-2 = 49$  pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,2759. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

### 4) Instrumen Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa  $r_{\text{hitung}}$  dari nilai keseluruhan indikator yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan  $df ; n-2 : 51-2 = 49$  pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,2759. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

<b>Item Pertanyaan</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
1	0,853	0,2759	Valid
2	0,886	0,2759	Valid
3	0,766	0,2759	Valid
4	0,835	0,2759	Valid
5	0,666	0,2759	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan rumus *Cronbach's Alpha*. Apabila didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,60 berarti buruk. Sekitar 0,70 diterima dan lebih atau sama dengan 0,80 adalah baik. (Sekaran, 2003:311). Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,751	Reliabel
Reward (X <sub>2</sub> )	0,831	Reliabel
Punishment (X <sub>3</sub> )	0,765	Reliabel
Kinerja (Y)	0,807	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)

Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh variabel yang diuji diatas 0,70. Maka dapat

diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel dalam penelitian dinyatakan reliabel.

## 2) Uji MSI

Sebelum digunakan analisis regresi linier berganda dari hasil jawaban responden yang berupa data ordinal diubah menjadi data interval dengan *Method Successive Interval* (MSI). Perubahan dilakukan pada :

### a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Tabel 10. Distribusi jawaban responden variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan *Method Successive Interval* (MSI)

Item Pertanyaan	Alternatif jawaban					Total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	9	8	10	15	9	51
2	8	9	9	16	9	51
3	8	8	10	16	9	51
4	8	12	10	15	6	51
5	10	6	11	17	7	51
6	7	10	10	18	6	51
7	9	6	13	14	9	51
8	9	8	10	17	7	51
Frekuensi	74	85	93	105	51	408
Proporsi	0,002	0,005	0,056	0,512	0,424	
Pro Kum	0,002	0,007	0,064	0,576	1,000	
Z	0,498	0,493	0,436	-0,076	-0,500	
Zi	-2,813	-2,440	-1,524	0,192		
Densitas	0,008	0,020	0,125	0,392	0,399	
Skala nilai	-3,110	-2,596	-1,854	0,521	-0,017	4,110
Transformasi	1,000	1,514	2,256	3,589	4,093	

Sumber : Hasil Pengolahan Data MSI

Berdasarkan tabel 10 tersebut, maka perubahan data ordinal menjadi interval dapat dirinci sebagai berikut:

#### 1) Nilai jawaban 1 menjadi 1

- 2) Nilai jawaban 2 menjadi 1,514
- 3) Nilai jawaban 3 menjadi 2,256
- 4) Nilai jawaban 4 menjadi 3,589
- 5) Nilai jawaban 5 menjadi 4,093

b. Variabel *Reward* ( $X_2$ )

Tabel 11. Distribusi jawaban responden variabel *Reward* ( $X_2$ ) dengan *Method Successive Interval* (MSI)

Item Pertanyaan	Alternatif jawaban					Total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	10	7	5	21	8	51
2	6	9	10	22	4	51
3	9	5	11	17	9	51
4	9	10	6	20	6	51
5	6	13	5	17	10	51
Frekuensi	40	44	37	97	37	255
Proporsi	0,003	0,003	0,053	0,408	0,533	
Pro Kum	0,003	0,006	0,060	0,467	1,000	
Z	0,497	0,494	0,440	0,033	-0,500	
Zi	-2,733	-2,497	-1,558	-0,083		
Densitas	0,010	0,018	0,118	0,398	0,399	
Skala nilai	-3,036	-2,603	-1,891	-0,685	-0,003	4,036
Transformasi	1,000	1,434	2,146	3,351	4,034	

*Sumber : Hasil Pengolahan Data MSI*

Berdasarkan tabel 11 tersebut, maka perubahan data ordinal menjadi interval dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Nilai jawaban 1 menjadi 1
- 2) Nilai jawaban 2 menjadi 1,434
- 3) Nilai jawaban 3 menjadi 2,146
- 4) Nilai jawaban 4 menjadi 3,351

5) Nilai jawaban 5 menjadi 4,034

c. Variabel *Punishment* ( $X_3$ )

Tabel 12. Distribusi jawaban responden variabel *Punishment* ( $X_3$ ) dengan *Method Successive Interval* (MSI)

Item pertanyaan	Alternatif jawaban					Total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	8	13	11	8	11	51
2	10	16	7	10	8	51
3	11	7	15	12	6	51
4	12	15	6	11	7	51
5	9	19	3	13	7	51
Frekuensi	36	63	44	62	50	255
Proporsi	0,003	0,003	0,053	0,502	0,439	
Pro Kum	0,003	0,006	0,060	0,561	1,000	
Z	0,497	0,494	0,440	-0,061	-0,500	
Zi	-2,733	-2,497	-1,158	0,154		
Densitas	0,010	0,018	0,118	0,394	0,399	
Skala nilai	-3,036	-2,603	-1,891	-0,550	-0,011	4,036
Transformasi	1,000	1,434	2,146	3,487	4,026	

Sumber : Hasil Pengolahan Data MSI

Berdasarkan tabel 12 tersebut, maka perubahan data ordinal menjadi interval dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Nilai jawaban 1 menjadi 1
- 2) Nilai jawaban 2 menjadi 1,434
- 3) Nilai jawaban 3 menjadi 2,146
- 4) Nilai jawaban 4 menjadi 3,487
- 5) Nilai jawaban 5 menjadi 4,026

## d. Variabel Kinerja (Y)

Tabel 13. Distribusi jawaban responden variabel Kinerja (Y) dengan *Method Successive Interval* (MSI)

Item pertanyaan	Alternatif jawaban					Total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	8	17	8	11	7	51
2	9	14	8	11	9	51
3	9	9	12	15	6	51
4	9	16	5	13	8	51
5	6	7	13	14	11	51
Frekuensi	32	63	49	66	45	255
Proporsi	0,003	0,006	0,053	0,495	0,442	
Pro Kum	0,006	0,009	0,063	0,558	1,000	
Z	0,497	0,491	0,437	-0,058	-0,500	
Zi	-2,733	-2,349	-1,533	0,146		
Densitas	0,010	0,025	0,123	0,395	0,399	
Skala nilai	-3,036	-2,511	-1,839	-0,548	-0,010	4,036
Transformasi	1,000	1,526	2,197	3,488	4,027	

Sumber : Hasil Pengolahan Data MSI

Berdasarkan tabel 13 tersebut, maka perubahan data ordinal menjadi interval dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Nilai jawaban 1 menjadi 1
- 2) Nilai jawaban 2 menjadi 1,526
- 3) Nilai jawaban 3 menjadi 2,197
- 4) Nilai jawaban 4 menjadi 3,488
- 5) Nilai jawaban 5 menjadi 4,027

## 3) Uji Asumsi Klasik

## a. Uji Normalitas

Pengujian distribusi data bertujuan untuk menguji suatu data penelitian apakah dalam model statistik, variabel terikat dan variabel

bebas berdistribusi normal atau tidak normal. Uji normalitas diujikan pada model regresi dari Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), *Punishment* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y) yaitu dengan menguji *Understandized Residual* data.

Menurut Imam Ghozali (2005) uji normalitas dapat dilakukan pada model regresi dengan menggunakan uji normal pada nilai *Understandized Residual* data. Pengujian menggunakan teknik analisis *Kolmogrov-Smirnov*. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *Asymp Sig* lebih besar dari 0,05 pada taraf signifikansi 5%. Hasil uji normalitas penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 14. Hasil Uji Normalitas

Data	KSZ	Signifikan	Keterangan
Model Regresi	0,200	0,05	Normal

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)*

Berdasarkan tabel 14 diketahui bahwa nilai *Asymp Sig* dari hasil Uji Normalitas yaitu 0,200 yang artinya lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance*



dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Imam Ghozali (2002:64) mengatakan bahwa nilai VIF multikolinearitas adalah kurang dari 10 dan *tolerance* mendekati 1. Hasil uji multikolinearitas penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 15. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan	0,764	1,309	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Reward</i>	0,766	1,305	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Punishment</i>	0,995	1,005	Tidak terjadi multikolinearitas

*Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)*

Berdasarkan tabel 15 dapat dilihat bahwa semua variabel bebas mempunyai nilai toleransi diatas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi *Rank Spearman*. Dasar Pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas dengan *Rank Spearman* adalah jika nilai signifikansi atau Sig. (*2-tailed*) lebih besar dari nilai 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 16. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Sig	Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0,110	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
<i>Reward</i>	0,748	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
<i>Punishment</i>	0,238	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)

Berdasarkan tabel 16 dapat disimpulkan bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas karena signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05.

#### d. Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2012: 110) uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode-t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Pengujian autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin Watson dengan kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1. Jika angka D-W dibawah 2, maka terjadi autokorelasi positif.
2. Jika angka D-W diantara -2 dan +2 maka tidak ada autokorelasi.
3. Jika angka D-W diatas +2, maka terjadi autokorelasi negatif.

Tabel 17. Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error	Durbin Watson
1	0,669	0,447	0,412	4,404	1,830

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)

Berdasarkan tabel 17 dapat dilihat bahwa nilai D-W adalah 1,830 atau berada diantara -2 dan +2 yang artinya tidak ada autokorelasi.

#### 4) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ). Hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 18. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Koef Reg	Std. Error	B	T	P
Konstan	0,467	3,547		0,132	0,896
Kepemimpinan	0,103	0,141	0,097	0,727	0,471
<i>Reward</i>	0,218	0,112	0,258	1,943	0,058
<i>Punishment</i>	0,593	0,134	0,514	4,420	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)

Berdasarkan tabel 18 maka persamaan regresi linier berganda adalah:

$$Y = 0,467 + 0,103X_1 + 0,218X_2 + 0,593X_3$$

Persamaan tersebut menunjukkan:

- Koefisien Regresi  $\beta_0$  adalah 0,467, artinya nilai konstanta atau besar Kinerja ( $Y$ ) = 0,467 dengan asumsi Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) = 0
- Koefisien regresi  $\beta_1$  adalah 0,103, menunjukkan hubungan variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) adalah positif. Dapat diartikan dengan semakin tinggi Kepemimpinan ( $X_1$ ) maka Kinerja ( $Y$ ) semakin tinggi, dan sebaliknya.
- Koefisien regresi  $\beta_2$  adalah 0,218, menunjukkan hubungan variabel *Reward* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) adalah positif.

Dapat diartikan dengan semakin tinggi *Reward* ( $X_2$ ) maka Kinerja (Y) semakin tinggi, dan sebaliknya.

- d. Koefisien regresi  $\beta_3$  adalah 0,593, menunjukkan hubungan variabel *Punishment* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y) adalah positif. Dapat diartikan dengan semakin tinggi *Punishment* ( $X_3$ ) maka Kinerja (Y) semakin tinggi, dan sebaliknya.

## 5) Uji Hipotesis

### a. Uji Parsial ( Uji t )

Uji hipotesis parsial bertujuan untuk mengetahui apakah secara individual variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Hasil pengujian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 19. Perbandingan nilai t-hitung dan t-tabel

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$
Kepemimpinan	0,727	1,67722
<i>Reward</i>	1,943	1,67722
<i>Punishment</i>	4,420	1,67722

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)

Berdasarkan tabel 19 dapat diketahui bahwa :

1. Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)

Nilai  $t_{hitung}$  pada variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah 0,727 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,727 < 1,67722$ ). Artinya variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Dengan demikian maka hipotesis

pertama yang menyatakan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) **ditolak**.

2. Pengaruh *Reward* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)

Nilai  $t_{hitung}$  pada variabel *Reward* ( $X_2$ ) adalah 1,943 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,943 > 1,67722$ ). Artinya variabel *Reward* ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Dengan demikian maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Reward* ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) **diterima**.

3. Pengaruh *Punishment* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y)

Nilai  $t_{hitung}$  pada variabel *Punishment* ( $X_3$ ) adalah 4,420 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,420 > 1,67722$ ). Artinya variabel *Punishment* ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Punishment* ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) **diterima**.

**b. Uji Simultan ( Uji F )**

Uji hipotesis simultan bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara serentak berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil pengujian adalah sebagai berikut:

Tabel 20. Hasil Uji F

$F_{hitung}$	$F_{tabel}$
9,055	2,80

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)*

Berdasarkan tabel 20 diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 9,055 dan  $F_{tabel}$  adalah 2,80. Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  artinya Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Cilacap.

Dengan demikian Hipotesis keempat yang menyatakan Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) **diterima.**

#### 6) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel-variabel independen terhadap variabel dependen . Nilai koefisien determinasi pada model regresi ditunjukkan oleh nilai *Rsquare* (Ghozali, 2006).

Tabel 21. Hasil Uji Koefisien Determinasi (*Rsquare*)

Kontribusi X terhadap Y	<i>Rsquare</i>	<i>Adj. Rsquare</i>	Sisa
Kepemimpinan ( $X_1$ )			
<i>Reward</i> ( $X_2$ )	0,366	0,326	0,674
<i>Punishment</i> ( $X_3$ )			

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (16.00)

Berdasarkan tabel 21 dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted Rsquare* sebesar 0,326. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ),

*Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) memiliki kontribusi sebesar 32,6% terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Dinas Lingkungan Hidup Cilacap, sedangkan 67,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

## 7) Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Dinas Lingkungan Hidup Kab.Cilacap.

Pada uji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) **ditolak**, artinya variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini disimpulkan dari hasil nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,727 < 1,67722$ ) karena mayoritas pegawai secara usia cukup matang untuk memahami tugas masing-masing, sudah bekerja cukup lama untuk memahami *job desc* masing-masing, pegawai taat pada aturan-aturan baku yang berlaku dalam organisasi, sehingga tidak memerlukan banyak arahan dari pemimpin. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Dewi Lara Rahastri Kandi (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warung Spesial Sambal Yogyakarta yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pada uji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Reward* ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) **diterima**, artinya variabel *Reward* ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini disimpulkan dari hasil nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,943 > 1,67722$ ), karena penghargaan (*Reward*) yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, namun bila penghargaan (*reward*) kurang mendukung, pegawai cenderung kurang semangat melakukan pekerjaannya. Dengan adanya penghargaan (*reward*), seseorang pegawai dapat produktif dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap tugas-tugasnya, sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan tujuan organisasi dapat tercapai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Arik Irawanti (2016) dengan judul Pengaruh Pemberian *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT Lima Satu Sejahtera Jepara yang menunjukkan bahwa pemberian *Reward* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pada uji hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Punishment* ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) **diterima**, artinya variabel *Punishment* ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini disimpulkan dari hasil nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,420 > 1,67722$ ), karena hukuman (*punishment*) yang berlaku akan membuat pegawai berpikir ulang dan cenderung takut untuk melanggar aturan, secara tidak langsung hal itu memotivasi pegawai untuk mewujudkan kinerja yang baik dan disiplin, dan dapat mendukung dalam



pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Dewi Lara Rahastri Kandi (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warung Spesial Sambal Yogyakarta yang menunjukkan bahwa *Punishment* secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pada hipotesis ke empat setelah hasil pengolahan data menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  pada penelitian sebesar 9,055 dan  $F_{tabel}$  adalah 2,80 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) sehingga hipotesis keempat **diterima**.

Dalam penelitian ini hasil nilai *Adjusted Rsquare* sebesar 0,326. Dapat diartikan bahwa variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), *Reward* ( $X_2$ ), dan *Punishment* ( $X_3$ ) memiliki kontribusi sebesar 32,6% terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Dinas Lingkungan Hidup Cilacap, sedangkan 67,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Cilacap disimpulkan dari hasil nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,727 < 1,67722$ ).
2. Variabel *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Cilacap disimpulkan dari hasil nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,943 > 1,67722$ ).
3. Variabel *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Cilacap disimpulkan dari hasil nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,420 > 1,67722$ ).
4. Variabel kepemimpinan, *reward*, *punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Cilacap disimpulkan dari hasil nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $9,055 > 2,80$ ).

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil yang diperoleh penulis dari penelitian ini diharapkan kepada:

1. Dinas Lingkungan Hidup Cilacap untuk meningkatkan kepemimpinan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Dinas Lingkungan Hidup Cilacap untuk terus meningkatkan penerapan *reward* dan *punishment* dalam organisasi, mengingat *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat semakin meningkat.
3. Peneliti selanjutnya agar terus mengembangkan penelitian mengingat banyak variabel-variabel lain yang belum dapat diteliti oleh penulis.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Ahmad Tohardi, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Alex. S Nitisemito, 1984. *Pembelajaran Perusahaan*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ke-2. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Angga Permana, 2017, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Stres Kerja, Motivasi, Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Mancur Surakarta*, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Anwar, Sanusi, 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arik Irawanti, 2016, *Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT Lima Satu Sejahtera Jepara*, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barry, Cushway, 2002. *Human Resource Management*. Jakarta. PT Elex Media Kumputindo.
- Davis, Keith, 2010. *Organizational Behavior –Human Behavior at Work* 13th Edition. New Delhi: Mcgraw Hill Company.
- Dewi Lara Rahastri Kandi, 2017, *Pengaruh Kepemimpinan, Reward , Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warung Spesial Sambal Yogyakarta*, Universitas Krisnadwipayana Jakarta.
- Dharma, Agus, 1991. *Manajemen Prestasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Dwi Wahyu Wijayanti, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang*, Universitas Negeri Semarang.

- Galih Dwi Kuncoro, 2012, *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun*, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Georgopolous dan Tannembaum, 1975. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam, 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP UNDIP.
- Gibson, dkk, 1987. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, Erlangga, Jakarta.
- Hadari, Nawawi, 2001. *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada Offset.
- Hadari, Nawawi, 2005. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hasibuan, Malayu SP, 2003. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP, 2004. *Manajemen*. Edisi Revisi, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2007 . *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, PT. Bumi Aksa.
- Heider, F, 1958. *The Psychology Of Interpesonal Relations*. New York: John Wiley & Sons.
- Husein, Umar, 2005. *Metode Penelitian Untuk Tesis Dan Bisnis*. Jakarta: Grafindo Persada
- IkaWidiastuti, 2016, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung*, Universitas Krisnadwipayana Jakarta.
- Henry, Simamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga. Yogyakarta, STIE YPKN.
- Ivancevich, John M. at el. (2006). *Perilaku dan Manajemen Perilaku*. Penerjemah Gina Gania. Jakarta: Erlangga. Judul asli *Organization Behavior and Management*, Seventh Edition. (1987). McGraw-Hill Companies.
- Kartini, Kartono, 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.

- Koontz, Harold & Cyril O'Donnel & Heinz Wehrich. 1986. *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan: Gunawan Hutaaruk. Jakarta: Penerbit Jakarta.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* : Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar P, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marzuki, 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: PT. Prasetia Widia Pratama.
- Mathis, Robert L dan Jackson, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah, Thoha, 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Nugroho, Bambang, 2006. *Reward and Punishment*. Bulletin Cipta Karya, Departemen Pekerjaan Umum Edisi No 6/IV/Juni2006.
- Purwanto, Ngalim, 1993 . *Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. INDEKS.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter, 2012. *Management*, Eleventh Edition, (United States of America: Pearson Education Limited).
- Sedarmayanti dan Hidayat, Syarifudin. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung : Mandar Maju.
- Sekaran, Uma, (2003). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba 4.
- Siagian , Sondang P, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, M dan Efendi, 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Singgih, Santoso, 2000. *Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Gramedia, Jakarta.
- Sudjana, 1996. *Statistik Dasar*. Tarsito. Bandung.
- Sugiyono, 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Suwanto & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sutarto, 1998. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Tampubolon, Uly L, 2014. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Wahjosumidjo, 1991. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka.
- Wahjosumidjo, 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wexley, K. N., and Yukl, G.A., (terjemahan Sobarudin, M.). 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Illionis: Richard, D. Irwin, Inc.
- Yamin, Martinis dan Maisah, 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada Press.

<https://suryarizaputra.wordpress.com/2011/01/06/pentingnya-reward-and-punishment-dalam-organisasi/> , diakses pada tanggal 7 Januari 2019

<http://dlh.cilacapkab.go.id/> ,diakses pada tanggal 22 Juli 2019

# **DAFTAR LAMPIRAN**



**Lampiran 1 : Pernyataan Kuesioner Penelitian****KUESIONER****PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD*****DAN *PUNISHMENT* TERHADAP****KINERJA PEGAWAI****(Studi kasus pada Dinas Lingkungan Hidup kab. Cilacap)**

Kepada Yth,  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Pegawai Dinas Lingkungan Hidup  
Kab. Cilacap

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka untuk melakukan penelitian sebagai salah satu syarat kelulusan dalam menempuh pendidikan S1 di STIE Muhammadiyah Cilacap. Bersama ini penulis memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner penelitian dengan judul "**PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI**". Informasi yang bapak/ibu/saudara/i berikan adalah untuk kepentingan penelitian penulis dan akan dijaga kerahasiaannya.

Akhir kata penulis ucapkan terima kasih atas perhatian, dan kerjasama serta bantuan yang diberikan.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Hormat saya,  
Peneliti

Ndaru Putri Kinasih  
NIM. 15.3.059

## Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian

### IDENTITAS RESPONDEN

Nama : .....

Jenis Kelamin : L / P

Umur : .....tahun

Pendidikan : .....

Masa Kerja : .....

### PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda cek (√) pada kolom SS, S, N, TS, STS

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Apabila merasa jawaban yang telah dipilih kurang tepat, maka dapat diperbaiki dengan memberi tanda sama dengan (=) pada jawaban yang dirasa kurang tepat tersebut, kemudian berilah tanda (√) pada jawaban yang tepat.

### **PENILAIAN KEPEMIMPINAN (X<sub>1</sub>)**

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Bersifat adil</b>					
1	Pimpinan tidak membedakan antara pegawai satu dengan lainnya dalam bekerja					
<b>B.</b>	<b>Memberi Sugesti</b>					
2	Pimpinan mampu menggerakkan hati dan mendorong semangat pegawai					

<b>C.</b>	<b>Mendukung Tujuan</b>					
3	Pimpinan memberi ide-ide dan berpartisipasi dalam upaya peningkatan hasil kerja					
<b>D.</b>	<b>Sebagai Katalisator</b>					
4	Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan yang memudahkan pegawai menyelesaikan tugasnya					
<b>E.</b>	<b>Menciptakan Rasa Aman</b>					
5	Pimpinan pandai meredam konflik dalam organisasi					
<b>F.</b>	<b>Sebagai Wakil Organisasi</b>					
6	Pimpinan memberi kesan yang baik bagi organisasi kepada pihak luar					
<b>G.</b>	<b>Sumber Inspirasi</b>					
7	Pimpinan menjadi panutan bagi pegawai dalam berpenampilan, bertutur kata dan bekerja					
<b>H.</b>	<b>Bersikap Menghargai</b>					
8	Pimpinan menegur dengan santun pegawai yang melakukan kesalahan					

**PENILAIAN REWARD (X<sub>2</sub>)**

No	Pertanyaan	Rentang Nilai				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Pekerjaan Itu Sendiri</b>					
1	Anda memperoleh banyak hal yang bisa anda pelajari dari pekerjaan ini					
<b>B.</b>	<b>Upah</b>					
2	Gaji yang diberikan sesuai dengan kinerja anda					
<b>C.</b>	<b>Peluang Promosi</b>					
3	Anda memiliki peluang untuk mendapat kenaikan jabatan jika anda menunjukkan kinerja yang baik					
<b>D.</b>	<b>Pengawasan</b>					
4	Penempatan posisi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki					

<b>E</b>	<b>Rekan Kerja</b>					
5	Anda dan rekan kerja anda bekerja sama dengan baik					

**PENILAIAN PUNISHMENT (X<sub>3</sub>)**

No	Pertanyaan	Rentang Nilai				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Usaha meminimalisir kesalahan</b>					
1	Aturan yang ditetapkan membuat anda harus mentaatinya					
2	Aturan yang ada membuat anda berhati-hati dan disiplin dalam bekerja					
<b>B.</b>	<b>Hukuman lebih berat untuk kesalahan yang sama</b>					
3	Diterapkan sistem Surat Peringatan (1,2,3)					
<b>C.</b>	<b>Hukuman dengan penjelasan</b>					
4	Pimpinan memberikan penjelasan mengenai kesalahan yang anda lakukan dan hukuman yang anda terima					
<b>D.</b>	<b>Hukuman setelah terbukti penyimpangan</b>					
5	Hukuman yang diberikan sudah sesuai aturan dan berdasarkan bukti					

**PENILAIAN KINERJA (Y)**

No	Pertanyaan	Rentang Nilai				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Kuantitas</b>					
1	Hasil kerja anda sudah sesuai dengan target yang ditentukan					
<b>B.</b>	<b>Kualitas</b>					
2	Anda menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
<b>C.</b>	<b>Ketepatan Waktu</b>					
3	Anda menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					

<b>D.</b>	<b>Kehadiran</b>					
4	Anda masuk dan keluar kantor sesuai jam yang sudah ditentukan					
<b>D.</b>	<b>Kemampuan bekerja sama</b>					
5	Anda sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas					

### Lampiran 3 : Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

#### HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KEPEMIMPINAN

		Correlations								Total_Kepe mimpi nan
		Item _1	Item _2	Item _3	Item _4	Item _5	Item _6	Item _7	Item _8	
Item_1	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	1	.223	.071	.129	-.020	-.075	.339*	.365*	.455**
			.116	.620	.366	.892	.602	.015	.008	.001
		51	51	51	51	51	51	51	51	51
Item_2	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.223	1	.223	.297*	.077	.327*	.567*	.480*	.703**
		.116		.116	.034	.591	.019	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51
Item_3	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.071	.223	1	.151	.077	.161	.409*	.289*	.510**
		.620	.116		.290	.591	.258	.003	.039	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51
Item_4	Pearson Correlati on  Sig. (2- tailed)  N	.129	.297*	.151	1	-.056	.123	.375*	.292*	.509**
		.366	.034	.290		.696	.389	.007	.037	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51
Item_5	Pearson Correlati on	-.020	.077	.077	-.056	1	.237	.197	.097	.356*

	Sig. (2-tailed)	.892	.591	.591	.696		.094	.167	.499	.010
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Item_6	Pearson Correlation	-.075	.327*	.161	.123	.237	1	.324*	.101	.456**
	Sig. (2-tailed)	.602	.019	.258	.389	.094		.020	.482	.001
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Item_7	Pearson Correlation	.339*	.567*	.409*	.375*	.197	.324*	1	.463*	.742**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.003	.007	.167	.020		.001	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Item_8	Pearson Correlation	.365*	.480*	.289*	.292*	.097	.101	.463*	1	.625**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.039	.037	.499	.482	.001		.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Total_Kepemimpinan	Pearson Correlation	.455*	.703*	.510*	.509*	.356*	.456*	.742*	.625*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.010	.001	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Lampiran 4 : Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel *Reward***

**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL *REWARD***

		Correlations					Total_Re
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	ward
Item_1	Pearson Correlation	1	.779**	.853**	.898**	.906**	.953**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_2	Pearson Correlation	.779**	1	.765**	.815**	.816**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_3	Pearson Correlation	.853**	.765**	1	.852**	.835**	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_4	Pearson Correlation	.898**	.815**	.852**	1	.863**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_5	Pearson Correlation	.906**	.816**	.835**	.863**	1	.948**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51	51	51
Total_Reward	Pearson Correlation	.953**	.889**	.924**	.950**	.948**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Lampiran 5 : Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel *Punishment***

**HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL *PUNISHMENT***

		Correlations					Total_Punish ment
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	
Item_1	Pearson Correlation	1	.120	.327*	.420**	.177	.620**
	Sig. (2-tailed)		.403	.019	.002	.215	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_2	Pearson Correlation	.120	1	.371**	.397**	.546**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.403		.007	.004	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_3	Pearson Correlation	.327*	.371**	1	.144	.326*	.638**
	Sig. (2-tailed)	.019	.007		.315	.019	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_4	Pearson Correlation	.420**	.397**	.144	1	.228	.661**
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.315		.108	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_5	Pearson Correlation	.177	.546**	.326*	.228	1	.686**
	Sig. (2-tailed)	.215	.000	.019	.108		.000
	N	51	51	51	51	51	51
Total_Punishment	Pearson Correlation	.620**	.728**	.638**	.661**	.686**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Lampiran 6 : Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Kinerja

#### HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA

		Correlations					
		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Total_Kinerja
Item_1	Pearson Correlation	1	.714**	.582**	.594**	.540**	.853**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_2	Pearson Correlation	.714**	1	.602**	.777**	.452**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_3	Pearson Correlation	.582**	.602**	1	.567**	.321*	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.021	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_4	Pearson Correlation	.594**	.777**	.567**	1	.378**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.006	.000
	N	51	51	51	51	51	51
Item_5	Pearson Correlation	.540**	.452**	.321*	.378**	1	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.021	.006		.000
	N	51	51	51	51	51	51
Total_Kinerja	Pearson Correlation	.853**	.886**	.766**	.835**	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 7 : Hasil Olah Data Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KEPEMIMPINAN

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	9

## Lampiran 8 : Hasil Olah Data Uji Reliabilitas Variabel *Reward*

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL *REWARD*

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	6

**Lampiran 9 : Hasil Olah Data Uji Reliabilitas Variabel *Punishment***

**HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL *PUNISHMENT***

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	6

## Lampiran 10 : Hasil Olah Data Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

### HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	6

**Lampiran 11 : Hasil MSI Variabel Kepemimpinan**

**PENINGKATAN ORDINAL KE INTERVAL DENGAN *METHOD SUCCESSIVE INTERVAL (MSI)***

Item Pertanyaan	Alternatif jawaban					Total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	9	8	10	15	9	51
2	8	9	9	16	9	51
3	8	8	10	16	9	51
4	8	12	10	15	6	51
5	10	6	11	17	7	51
6	7	10	10	18	6	51
7	9	6	13	14	9	51
8	9	8	10	17	7	51
Frekuensi	74	85	93	105	51	408
Proporsi	0,002	0,005	0,056	0,512	0,424	
Pro Kum	0,002	0,007	0,064	0,576	1,000	
Z	0,498	0,493	0,436	-0,076	-0,500	
Zi	-2,813	-2,440	-1,524	0,192		
Densitas	0,008	0,020	0,125	0,392	0,399	
Skala nilai	-3,110	-2,596	-1,854	0,521	-0,017	4,110
Transformasi	1,000	1,514	2,256	3,589	4,093	

**Lampiran 12 : Hasil MSI Variabel *Reward***

**PENINGKATAN ORDINAL KE INTERVAL DENGAN *METHOD SUCCESSIVE INTERVAL (MSI)***

Item Pertanyaan	Alternatif jawaban					Total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	10	7	5	21	8	51
2	6	9	10	22	4	51
3	9	5	11	17	9	51
4	9	10	6	20	6	51
5	6	13	5	17	10	51
Frekuensi	40	44	37	97	37	255
Proporsi	0,003	0,003	0,053	0,408	0,533	
Pro Kum	0,003	0,006	0,060	0,467	1,000	
Z	0,497	0,494	0,440	0,033	-0,500	
Zi	-2,733	-2,497	-1,558	-0,083		
Densitas	0,010	0,018	0,118	0,398	0,399	
Skala nilai	-3,036	-2,603	-1,891	-0,685	-0,003	4,036
Transformasi	1,000	1,434	2,146	3,351	4,034	



**Lampiran 13 : Hasil MSI Variabel *Punishment***

**PENINGKATAN ORDINAL KE INTERVAL DENGAN *METHOD SUCCESSIVE INTERVAL (MSI)***

Item pertanyaan	Alternatif jawaban					Total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	8	13	11	8	11	51
2	10	16	7	10	8	51
3	11	7	15	12	6	51
4	12	15	6	11	7	51
5	9	19	3	13	7	51
Frekuensi	36	63	44	62	50	255
Proporsi	0,003	0,003	0,053	0,502	0,439	
Pro Kum	0,003	0,006	0,060	0,561	1,000	
Z	0,497	0,494	0,440	-0,061	-0,500	
Zi	-2,733	-2,497	-1,158	0,154		
Densitas	0,010	0,018	0,118	0,394	0,399	
Skala nilai	-3,036	-2,603	-1,891	-0,550	-0,011	4,036
Transformasi	1,000	1,434	2,146	3,487	4,026	

**Lampiran 14 : Hasil MSI Variabel Kinerja**

**PENINGKATAN ORDINAL KE INTERVAL DENGAN *METHOD SUCCESSIVE INTERVAL (MSI)***

Item pertanyaan	Alternatif jawaban					Total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	8	17	8	11	7	51
2	9	14	8	11	9	51
3	9	9	12	15	6	51
4	9	16	5	13	8	51
5	6	7	13	14	11	51
Frekuensi	32	63	49	66	45	255
Proporsi	0,003	0,006	0,053	0,495	0,442	
Pro Kum	0,006	0,009	0,063	0,558	1,000	
Z	0,497	0,491	0,437	-0,058	-0,500	
Zi	-2,733	-2,349	-1,533	0,146		
Densitas	0,010	0,025	0,123	0,395	0,399	
Skala nilai	-3,036	-2,511	-1,839	-0,548	-0,010	4,036
Transformasi	1,000	1,526	2,197	3,488	4,027	

## Lampiran 15 : Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Normalitas

### HASIL UJI ASUMSI KLASIK NORMALITAS

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Punishment , Reward, Kepemimpinan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 <sup>a</sup>	.366	.326	4.302

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

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	502.736	3	167.579	9.055	.000 <sup>b</sup>
	Residual	869.774	47	18.506		
	Total	1372.510	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

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

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.467	3.547		.132	.896
	Kepemimpinan	.103	.141	.097	.727	.471
	Reward	.218	.112	.258	1.943	.058
	Punishment	.593	.134	.514	4.420	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.1707883
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.093
	Negative	-.086
Test Statistic		.093
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

## Lampiran 16 : Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas

### HASIL UJI ASUMSI KLASIK MULTIKOLINEARITAS

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Punishment , Reward, Kepemimpinan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 <sup>a</sup>	.366	.326	4.302

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

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	502.736	3	167.579	9.055	.000 <sup>b</sup>
	Residual	869.774	47	18.506		
	Total	1372.510	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

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

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.467	3.547		.132	.896		
	Kepemimpinan	.103	.141	.097	.727	.471	.764	1.309
	Reward	.218	.112	.258	1.943	.058	.766	1.305
	Punishment	.593	.134	.514	4.420	.000	.995	1.005

a. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model			Punishment	Reward	Kepemimpinan
1	Correlations	Punishment	1.000	.043	-.067
		Reward	.043	1.000	-.483
		Kepemimpinan	-.067	-.483	1.000
	Covariances	Punishment	.018	.001	-.001
		Reward	.001	.013	-.008
		Kepemimpinan	-.001	-.008	.020

a. Dependent Variable: Kinerja

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kepemimpi nan	Reward	Punishment
1	1	3.831	1.000	.00	.00	.01	.00
	2	.109	5.937	.01	.00	.51	.28
	3	.043	9.453	.12	.23	.43	.58
	4	.018	14.732	.87	.77	.05	.13

a. Dependent Variable: Kinerja

**Lampiran 17 : Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas**

**HASIL UJI ASUMSI KLASIK HETEROSKEDASTISITAS**

			<b>Correlations</b>			
			Kepemim pinan	Reward	Punishment	Kinerja
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.437**	.250	.226
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.077	.110
		N	51	51	51	51
Reward	Reward	Correlation Coefficient	.437**	1.000	.528**	.046
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.748
		N	51	52	52	51
Punishment	Punishment	Correlation Coefficient	.250	.528**	1.000	.168
		Sig. (2-tailed)	.077	.000	.	.238
		N	51	52	52	51
Kinerja	Kinerja	Correlation Coefficient	.226	.046	.168	1.000
		Sig. (2-tailed)	.110	.748	.238	.
		N	51	51	51	51

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 18 : Hasil Olah Data Uji Autokorelasi

### HASIL UJI AUTOKORELASI

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Punishment , Reward, Kepemimpinan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.669 <sup>a</sup>	.447	.412	4.404	1.830

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

b. Dependent Variable: Kinerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	737.409	3	245.803	12.673	.000 <sup>b</sup>
	Residual	911.571	47	19.395		
	Total	1648.980	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

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



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.245	2.346		1.810	.077
Kepemimpinan	-.079	.075	-.136	1.058	.295
Reward	.272	.119	.293	2.282	.027
Punishment	.591	.101	.644	5.872	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.18	22.37	15.02	3.840	51
Residual	-9.637	12.531	.000	4.270	51
Std. Predicted Value	-1.522	1.915	.000	1.000	51
Std. Residual	-2.188	2.845	.000	.970	51

a. Dependent Variable: Kinerja

## Lampiran 19 : Hasil Olah Data Uji Regresi Linier Berganda

### HASIL UJI REGRESI LINIER BERGANDA

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Punishment , Reward, Kepemimpinan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 <sup>a</sup>	.366	.326	4.302

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

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	502.736	3	167.579	9.055	.000 <sup>b</sup>
	Residual	869.774	47	18.506		
	Total	1372.510	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

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

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.467	3.547		.132	.896
Kepemimpinan	.103	.141	.097	.727	.471
Reward	.218	.112	.258	1.943	.058
Punishment	.593	.134	.514	4.420	.000

a. Dependent Variable: Kinerja