



**ANALISIS KEPEMIMPINAN, REWARD DAN PUNISHMENT
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
BPJS KETENAGAKERJAAN
CABANG MEDAN**

SKRIPSI

Dijukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

JOJOR SIRORO
NPM : 1625311135

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : JOJOR SIBORO
NPM : 1625311155
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BPJS KETENAGAKERJAAN, CABANG MEDAN

MEDAN, SEPTEMBER 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si)

PEMBIMBING I

(Dr. M. TOYIB DAULAY, S.E., M.M)

DEKAN



(Dr. SURYA NITA, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING II

(FEBRILIAN LESTARIO, S.T., M.Si)



FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : JOJOR SIBORO
NPM : 1625311155
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BPJS KETENAGAKERJAAN, CABANG MEDAN

MEDAN, SEPTEMBER 2019

KETUA



(NURAFRINA SIBGAR, S.P., M.Si)

ANGGOTA - I



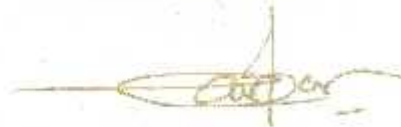
(Dr. M. TOYIB DAULAY, S.E., M.M)

ANGGOTA - II



(FEBRILIAN LESTARIO, S.T., M.Si)

ANGGOTA - III



(RIZAL AHMAD, S.E., M.Si)

ANGGOTA-IV



(Dr. KIKI FARIDA FERINE, S.E., M.Si)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : JOJOR SIBORO
NPM : 1625311155
Fakultas/program studi : SOSIAL SAINS /MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BPJS KETENAGAKERJAAN, CABANG MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

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

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

Medan, September 2019



(JoJOR Siboro)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jojo Siboro
Tempat/Tanggal lahir : Dolok Sanggul, 12 Desember 1970
NPM : 1625311155
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Manajemen
Alamat : Jln. Sei Tuntung Baru Gg. Masjid Medan

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

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

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

Medan, September 2019

Yang membuat pernyataan



(Jojo Siboro)

TAS BEBAS PUSTAKA
 No. 443/Perp/BP/2019
 Dinyatakan tidak ada sangkut paku dengan Perpustakaan
 29 JUL 2019
 Perpustakaan
 UNPAB INDONESIA
 IPT. PERPUSTAKAAN
 S. SIBORO, S. Pd. I

FM-BPAA-2012-041

Medan, 29 Juli 2019
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan
 Di -
 Tempat

Telah Diperiksa oleh LPMU
 dengan Plagiarisme... 60%
 Medan, 29 JULI 2019
 AN Ka. LPMU
 UNPAB
 HUSNI M. WITONGA, BA., MSc.
 Guru Besar, SE, MM

Yang hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :
 Nama : JOJOR SIBORO
 Tempat/Tgl. Lahir : Doloksanggul / 12 Desember 1970
 Nama Orang Tua : PIETER JANSEN SIBORO
 N.I.P.M : 1625311155
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Manajemen
 No. ID : 00000000000
 Alamat : Jl. Set Lintang Baru Gg. Masjid

Saya yang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketonagakerjaan Cabang Medan. Selanjutnya saya menyatakan :

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

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	650.000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	300.000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	1.500.000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	100.000
		0
Total Biaya	: Rp.	2.450.000
5. UK. Termin Genap	Rp	4.000.000
		6.450.000

30/19
 17/7
 BAZ

Ukuran Toga : **M**

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANGKAL BENDI
 H. M. Hum
 SOSIAL SAINS

METERAI
 KEPIMPIL
 Rp. 322.000
 322AF0CS2133A
 Hormat saya
 JOJOR SIBORO
 1625311155

- Permohonan ini sah dan berlaku bila ;
- a. Telah dicap Bukti Pelunasan dan UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- Isi Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

Terdapat prima
 persyaratan
 proses
 30 Juli 2019
 Au. BPAA
 Teguh Waryono, SE., MM.

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

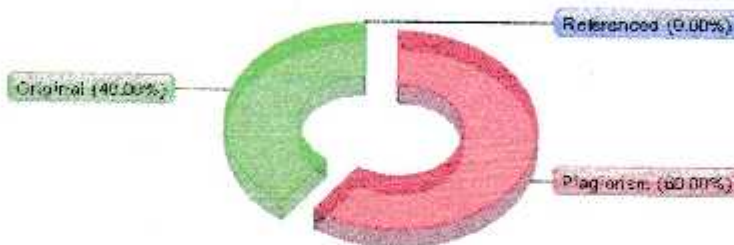
Analyzed document: 19/07/2019 08:07:26

JOJOR SIBORO_1625311155_MANAJEMEN.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

Words: 87760	https://pustaka.pancabud.ac.id/dl_file/penelitian/BAB_IV.pdf
Words: 12860	https://docobook.com/pengaruh-kuualitas-pelayanan-dan-periklanan-terhadap-keputusan.html
Words: 8869	https://kumpulantugasdili.blogspot.com/2009/03/

[Other Sources.]

Processed resources details:

299 - Ok / 58 - Failed

[Other Sources.]

Important notes:

Wikipedia:	Google Books:	Ghostwriting services:	Anti-cheating:

Excluded UrIs:



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

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

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : JOJOR SIBORO
 Tempat/Tgl. Lahir : DOLOK SANGGUL / 12 Desember 1970
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625311155
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen SDM
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 118 SKS, IPK 2.81
 Saya ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

Judul Skripsi	Persetujuan
1. ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG MEDAN.	<input type="checkbox"/>
2. ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KUALITAS LAYANAN KANTOR BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG MEDAN	<input type="checkbox"/>
3. ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG MEDAN.	<input checked="" type="checkbox"/>


Hal yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda




 (Dr. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D.)

Medan, 07 April 2018


Pemohon


 (JOJOR SIBORO)

Nomor :

Tanggal :

Disahkan oleh:
Dekan

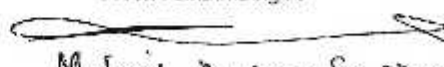

 (Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.)

Tanggal : 07/02/18

Disetujui oleh:
Ka. Prodi Manajemen


 (NURAFRIDA SIREGAR, SE., M.Si.)

Tanggal : 21-04-2018
 Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing I :


 (M. Khalid Daulay S.Pd., MPA)

Tanggal :

Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing II :


 (Febrian Listario S.Pd., M.Si)



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

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

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Pembimbing I : M. Thoyib Dawlaty, SE, MA
 Pembimbing II : Febriliana Lutfarid, S.P., M.Si
 Mahasiswa : JOJOR SIBORO
 Program Studi : Manajemen
 NPM / Pokok Mahasiswa : 1625311155
 Tingkat Pendidikan : S1 (Strata Satu)
 Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada BDKS Keteragdukaan Cabang Medan

MINGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
1/2019	BAB I BAB II BAB III Bab per pertemuan	[Signature]	terpetak terpetak
2/2019	Simpulan Paragraf treatment pertemuan	[Signature]	terpetak terpetak
3/2019	ACE persentase perspsi	[Signature]	ACE diteng M. tony

→
 M. Thoyib Dawlaty

Medan, 24 Juli 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

[Signature]
 Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Pembimbing I : M. Heri Wibisono, S.Pd., M.Pd., M.Hum.
 Pembimbing II : Febrianita Lestari, S.Pd., M.Pd.
 Mahasiswa : JOJOR SIBORO
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 NPM/Pokok Mahasiswa : 1625311155
 Bidang Pendidikan : (Strata Satu)
 Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Persepsi Karyawan dan Award dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kefamajalesan Cabang Medan

HANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
	bab I, II, III Daftar Pustaka		
	Peraturan Perusahaan		
	Kesimpulan & Saran Disimpulkan		
	Ade copy ke orang mere bukas		

Medan, 24 Juli 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,

Febrianita Lestari, MS

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
 Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancebudi.ac.id email: unpab@pancebudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Pembimbing I : M. Tohyb Dewaly, SE, MM
 Pembimbing II :
 Mahasiswa : JOJOR SIBORO
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625311155
 Bidang Pendidikan :
 Tugas Akhir/Gkripsi : Analisis pengaruh kepemimpinan, reward dan punishment terhadap kinerja karyawan BPS Kertanegara Cabang Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
7/4/2018	Bab I Bab II Bab III Bab IV	[Signature]	sangat tepat
7/4/2018	Bab V Bab VI	[Signature]	sangat tepat

Medan, 08 November 2018
 Diketahui/Ditetujui oleh :
 Dekan,

[Signature]
 Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

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

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS

Dosen Pembimbing I : Febri Liana Lestaria, ST, MSi

Dosen Pembimbing II : JOJOR SIBORO

Nama Mahasiswa : Manajemen

Identifikasi/Program Studi : 1625311155

Nomor Pokok Mahasiswa : 1625311155

Jalur Pendidikan :

Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PABD Kabupaten Langkat - Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
03/11/18	Bab I		
11/11/18	Bab II		
01/12/18	Bab III		
03/12/18	ACC untuk seminar proposal		

(Febri Liana Lestaria)

Medan, 24 November 2018
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

Acc PB 7

Plus Wx

11/02/2020.



Acc sidid

14x

11/02/2020.

**ANALISIS KEPEMIMPINAN, REWARD DAN PUNISHMENT
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
BPJS KETENAGAKERJAAN
CABANG MEDAN**

SKRIPSI

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

Oleh :

JOJOR SIBORO
NPM : 1625311155

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

Acc PB I
Sdang moja mja
24/07/2019



Acc untuk
sday mja
hja
Jojo

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD DAN
PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG
MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

JOJOR SIBORO
NPM : 1625311155

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

Ace Pa I

Revisi proposal

08/11/2018



Ace untuk

seminar proposal

J. S. S.

29/11/18.

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN
PUNISHMENT, TERHADAP KINERJA KARYAWAN
BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG MEDAN**

PROPOSAL

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

Oleh :

JOJOR SIBORO
NPM : 1625311155

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2018**

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur kesuksesan suatu perusahaan. Tujuan dari penelitian ini, untuk mengetahui apakah kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan. Teknis analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan bantuan program SPSS versi 16.0. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan sebanyak 65 responden. Pengambilan data primer menggunakan kuisioner. Variabel *punishment* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja sebesar 0,682. Hasil analisis menggunakan koefisien determinasi diketahui bahwa 52,5% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* pada tingkat kepercayaan 0,5% sedangkan sisanya 47,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Employee performance is one of the benchmarks of company's succes. This study aims to determine wheter to determine work dicipline, leadership style, and motivation partially and simulatneously have a positive and significant effect on employee performance at BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan. The data analysis technique used is the quantitative method with the help of the SPSS version 16.0 program. This study uses multiple linear regresion analysis. The population in this study were all employees of BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan are 65 respondents. The punishment variable has the greatest influence on employee performance by 0,682. The result of the analysis using the coefficient of determination is known that 52,5% of variations in employee performance can be explained by leadhersip, reward and punishment at a 0,5% confidence level, while the remaining 47,5% is explained by other variables not found in this study. Retrieval of primary data using a questionnaire. The results showed that leadership, reward and punishment partially and simultaneously had a positive and significant effect on employee performance at BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

Keywords: Leadership, Reward and Punishment and Employee Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	5
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
E. Keaslian Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	8
1. Kepemimpinan	8
a. Pengertian Disiplin Kerja	8
b. Teori kepemimpinan	9
c. Tipologi kepemimpinan	13
2. <i>Reward</i>	17
a. Pengertian <i>Reward</i>	17
b. Bentuk <i>Reward</i>	19
c. Fungsi dan Tujuan <i>Reward</i>	22
3. <i>Punishment</i>	23
a. Pengertian <i>Punishment</i>	23
b. Bentuk – bentuk <i>Punishment</i>	24
c. Fungsi <i>Punishment</i>	25
d. Hubungan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap kinerja	26
4. Kinerja Karyawan	30
a. Pengertian Kinerja Karyawan	30
b. Penilaian Kinerja Karyawan	31
c. Manfaat Penilaian Kinerja	32
d. Tujuan Penilaian Kinerja.....	32
e. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja	33
B. Penelitian Terdahulu	34
C. Kerangka Konseptual	35
D. Hipotesis	35
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	37

	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	37
	C. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber Data	38
	D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	39
	E. Teknik Pengumpulan Data	41
	F. Teknik Analisis Data	41
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	49
	1. Deskripsi Objek Penelitian	49
	a. Sejarah Singkat Perusahaan	49
	b. Visi dan Misi	53
	c. Struktur Organisasi	54
	2. Deskripsi Karakteristik Responden	54
	a. Jenis Kelamin Responden	55
	b. Usia Responden	55
	c. Status Perkawinan Responden.....	56
	d. Tingkat Pendidikan Responden.....	57
	3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	57
	a. Variabel X ₁ (Kepemimpinan)	58
	b. Variabel X ₂ (<i>Reward</i>).....	67
	c. Variabel X ₃ (<i>Punishment</i>)	70
	d. Variabel Y (Kinerja Pegawai).....	73
	4. Pengujian Validitas dan Reabilitas	82
	a. Uji Validitas	80
	1) Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (X ₁)	83
	2) Hasil Uji Validitas <i>Reward</i> (X ₂).....	84
	3) Hasil Uji Validitas <i>Punishment</i> (X ₃)	85
	4) Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	85
	b. Uji Reabilitas.....	86
	5. Pengujian Asumsi Klasik.....	89
	a. Uji Normalitas Data.....	89
	b. Uji Multikolinieritas.....	92
	c. Uji Heterokedastisitas	93
	6. Pengujian Hipotesis	94
	a. Uji Regresi Linier Berganda.....	94
	b. Uji Signifikan Parsial (Uji-t).....	96
	c. Uji Serempak (Uji-F)	98
	d. Uji Determinasi	100
	B. Pembahasan.....	101
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	104
	A. Kesimpulan	104
	B. Saran	105
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian	46
Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel	48
Tabel 3.3 Skala Likert	49
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	63
Tabel 4.2 Usia Responden	63
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	64
Tabel 4.4 Saya Setuju bahwa tujuan dari pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan.....	65
Tabel 4.5 Saya setuju bahwa pimpinan dapat dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya	66
Tabel 4.6 Saya setuju bahwa balas jasa yang diterima kurang memuaskan dapat mempengaruhi kedisiplinan pegawai	66
Tabel 4.7 Saya merasa bahwa keadilan pimpinan sudah diterapkan dengan baik pada instansi	67
Tabel 4.8 Saya setuju bahwa sanksi hukuman yang diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai	67
Tabel 4.9 Saya merasa bahwa pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman akan diakui kepemimpinannya oleh bawahan	68
Tabel 4.10 Saya merasa bahwa kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam instansi berjalan dengan baik	69
Tabel 4.11 Saya merasa pimpinan dapat bekerjasama dan memiliki hubungan yang baik dengan karyawan	69
Tabel 4.12 Pimpinan memberikan arahan berupa penjelasan mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan dengan baik	70
Tabel 4.13 Pimpinan mengajak partisipasi kepada seluruh pegawai untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh pimpinan/organisasi.....	70
Tabel 4.14 Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada para pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan	71
Tabel 4.15 Pimpinan selalu mendelagasikan wewenanag setiap pekerjaan/tugas kepada bawahannya.....	72
Tabel 4.16 Saya sudah cukup puas dengan pemberian gaji, pemberian bonus dan uang makan yang diberikan perusahaan	72
Tabel 4.17 Dengan adanya jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan, saya merasa lebih aman untuk melakukan pekerjaan saya	73
Tabel 4.18 Saya merasa senang karena karywan di perusahaan ini bisa menerima saya sebagai rekan kerja yang baik	73
Tabel 4.19 Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk lebih maju	74

Tabel 4.20	Saya merasa senang bila pengabdian saya selama bekerja di perusahaan ini diakui oleh atasan	75
Tabel 4.21	Saya merasa termotivasi kerja dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup	75
Tabel 4.22	Saya mampu menyelesaikan tugas secara baik dengan pengetahuan dan menggunakan metode serta teknik yang tepat	76
Tabel 4.23	Saya selalu berusaha mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan	76
Tabel 4.24	Saya merasa yakin dapat menyelesaikan tugas dengan pengalaman dan pelatihan yang saya miliki tepat pada waktu yang ditetapkan	77
Tabel 4.25	Saya mampu melakukan pekerjaan secara efektif	77
Tabel 4.26	Saya mampu memotivasi diri saya untuk lebih giat bekerja	78
Tabel 4.27	Saya selalu mempertanggungjawabkan setiap tugas yang diberikan pimpinan kepada saya	78
Tabel 4.28	Saya tidak pernah melanggar komitmen saya kepada institusi tempat saya bekerja	79
Tabel 4.29	Hasil uji validitas instrument variabel disiplin kerja	80
Tabel 4.30	Hasil uji validitas instrument variabel gaya kepemimpinan	81
Tabel 4.31	Hasil uji validitas instrument variabel motivasi kerja.....	82
Tabel 4.32	Hasil uji validitas instrument variabel kinerja karyawan	82
Tabel 4.33	Hasil uji reliabilitas instrument variabel disiplin kerja	83
Tabel 4.34	Hasil uji reliabilitas instrument variabel gaya kepemimpinan ..	84
Tabel 4.35	Hasil uji reliabilitas instrument variabel motivasi kerja	84
Tabel 4.36	Hasil uji reliabilitas instrument variabel kinerja karyawan	85
Tabel 4.37	Hasil Uji Normalitas	88
Tabel 4.38	Hasil Uji Multikolinearitas	89
Tabel 4.39	Hasil Analisis Regresi Berganda	91
Tabel 4.40	Uji t Parsial	93
Tabel 4.41	Hasil Uji-F	96
Tabel 4.42	Pengujian Koefisien Determinasi	97

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa	62
Gambar 4.2 Pendekatan Grafik Histogram	86
Gambar 4.3 Pendekatan Grafik Normalitas	87
Gambar 4.4 Grafik Scatter Plot	90

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan rahmatnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **Analisis Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.**

Penulis telah mendapat banyak bimbingan, nasehat dan dorongan dari berbagai pihak selama perkuliahan hingga penulisan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M. Hum., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Nurafrina Siregar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Bapak Dr. M. Toyib Daulay, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Febrilian Lestario, S.T., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu memberikan arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh Dosen Pengajar dan Pegawai Fakultas Sosial Sains Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi yang telah membantu penulis selama penelitian.

7. Bapak Drs. Bambang Utama, selaku Kepala Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan, beserta seluruh pegawai yang telah mengizinkan dan membantu penulis selama melakukan penelitian.
8. Teristimewa untuk keluarga tercinta yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan doa, semoga Tuhan membalas kebaikannya.
9. Teman-teman kelas KK2LH yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu. Terima kasih untuk hubungan persahabatan yang tidak akan pernah penulis lupakan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Medan, September 2019

Penulis,

Jojo Siboro
1625311155

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era teknologi modern dan perubahan sifat pekerja sekarang ini, tiap organisasi atau perusahaan diharuskan untuk mampu berkompetisi secara kooperatif agar bisa bertahan dan terus berkembang. Kemajuan organisasi atau perusahaan tidak dapat dilepaskan dari adanya sumber daya manusia yang memadai dan mampu bersaing. Sebab itu tiap perusahaan diharapkan mampu memajukan dan meningkatkan kemampuan setiap sumber daya manusianya dengan sebaik mungkin agar tujuan perusahaan bisa dicapai.

Sampai sekarang, kepemimpinan masih menjadi topik yang cukup menarik untuk dibahas dan diteliti, karena sangat sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dimengerti. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan mempunyai pengaruh yang besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Didalam dunia bisnis, kepemimpinan juga berpengaruh besar terhadap berjalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peranan kepemimpinan sangatlah strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu yang menentukan keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Oleh karena itu, tantangan pengembangan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996 : dalam Sunarsih, 2001).

Sangat pentingnya peran kepemimpinan didalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass

(1990) berpendapat bahwa kualitas dari pemimpin sangat sering dianggap sebagai hal terpenting yang menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi.. Schein (1992), Nahavandi&Malekzadeh (1993) serta Kouzes& Posner (1987) juga mengatakan bahwa pimpinan memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan organisasi.Porter (1996) dalam Sunarsih (2001). Green Berg dan Baron (2000 : 444) dalam Sunarsih (2001) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci efektif tidaknya organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakan sumber daya manusia untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas.Kualitas atau kinerja karyawan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan, salah satu caranya adalah dengan penerapan *reward* dan *punishment*. Untuk meningkatkan kinerja yang efektif, maka instansi organisasi dapat memperhatikan hal yang paling utama yakni pemenuhan kebutuhan pegawainya. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka diperlukan adanya imbalan atau kompensasi sebagai bentuk motivasi yang diberikan kepada pegawai. Manajemen kompensasi penting untuk meningkatkan motivasi pegawai mencapai prestasi yang terbaik. Prinsip penting dalam sistem manajemen kompensasi adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak dan apabila melanggar peraturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil.

Menurut Mansyur (2013:50) perusahaan merupakan suatu system yaitu rangkaian dan hubungan antar bagian komponen yang bekerja sama secara

keseluruhan dan dari setiap komponen tersebut merupakan sub sistem yang memiliki manfaat bagi perusahaan. Adanya hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dan kinerja organisasi. 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 karyawan mampu konsisten dan maksima maka perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja pegawai yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya seperti penerapan kepemimpinan, *reward* dan *punishment*.

Secara teoritis, dikenal banyak system *reward* dan *punishment* yang diarahkan untuk memajukan perusahaan seperti yang diuraikan. (Gibson, dkk.2000) dalam Wibowo (2007:149) menyatakan tujuan utama program penghargaan (*reward*) adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pegawai agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja. Hazli (2002:30) mendefinisikan *reward* yaitu hadiah dan hukuman dalam situasi kerja, hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap perilaku dan perbuatan, sedangkan hukuman menunjukkan penolakan perilaku dan perbuatannya. Diharapkan dengan adanya penerapan *reward* dan *punishment* kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan perusahaan dapat mencapai tujuannya secara keseluruhan.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan. Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang asuransi dan telah

tersebar di banyak kota besar di Indonesia. BPJS Ketenagakerjaan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan) merupakan program publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu dan penyelenggaraannya menggunakan mekanisme asuransi sosial.

Sebagai Lembaga Negara yang bergerak dalam bidang asuransi sosial BPJS Ketenagakerjaan yang dahulu bernama PT Jamsostek (Persero) merupakan pelaksana undang-undang jaminan sosial tenaga kerja. BPJS Ketenagakerjaan sebelumnya bernama Jamsostek (jaminan sosial tenaga kerja), yang dikelola oleh PT. Jamsostek (Persero), namun sesuai UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS, PT. Jamsostek berubah menjadi BPJS Ketenagakerjaan sejak tanggal 1 Januari 2014. BPJS Kesehatan dahulu bernama Askes bersama BPJS Ketenagakerjaan merupakan program pemerintah dalam kesatuan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang diresmikan pada tanggal 31 Desember 2013.. Untuk BPJS Kesehatan mulai beroperasi sejak tanggal 1 Januari 2014, demikian pula BPJS Ketenagakerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mempelajari dan menganalisa bagaimana kinerja karyawan pada PT. BPJS Ketenagakerjaan, Cabang Medan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan”**.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

- a. Adanya peningkatan kinerja karyawan dengan kepemimpinan pimpinan saat ini.
- b. Setelah penerapan *reward* produktifitas dan kinerja karyawan mengalami peningkatan.
- c. Dengan penerapan *punishment* masih terdapat karyawan yang kinerjanya tidak mengalami peningkatan.

2. Batasan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada kajian tentang analisis kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Masalah yang dibatasi termasuk variabel, lokasi dan waktu penelitian. Kemudian subjek penelitian dibatasi hanya karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan?

2. Apakah kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan?

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah tersebut, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan secara parsial pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan secara simultan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

E. Manfaat Penelitian

Adapun empat manfaat yang dilakukan dari penulisan ilmiah ini, yaitu :

1. Bagi Universitas, hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat berguna sebagai referensi kepustakaan dan memberikan informasi tentang analisis kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi perusahaan, sebagai informasi tambahan serta bahan masukan bagi perusahaan mengenai kepemimpinan, *reward* dan *punishment* bagi BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

3. Bagi peneliti, menambah pengetahuan dan wawasan serta mengembangkan daya fikir dan pengetahuan penulis tentang analisis kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.
4. Bagi pembaca, sebagai sumber informasi yang diharapkan dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

F. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Ade ViciPurnama, (2015) yang berjudul: “Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.XX di Surabaya”. Sedangkan penelitian ini berjudul : “Analisis Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan”. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. Variabel penelitian: penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel bebas: *Reward* dan *Punishment*. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas: Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment*.
2. Jumlah sampel: penelitian terdahulu berjumlah 50 orang sedangkan penelitian ini berjumlah 65 orang.
3. Waktu Penelitian: Penelitian terdahulu dilaksanakan pada tahun 2015, sedangkan penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2019. Lokasi penelitian: lokasi penelitian terdahulu dilakukan pada PT. XX di Surabaya, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Menurut Veitshal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya

membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Kepemimpinan juga diartikan sebagai suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Fahmi 2012:58).

Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Sedangkan menurut Tjiptono (2001:161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

b. Teori Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut:

1) Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa *“leader are born and not made”* (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan

dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

2) Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3) Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-

segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai : $k = f(p, b, s)$. Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut

untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

c. Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut:

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- c) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya.

- e) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut:

- a) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan.
- b) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
- c) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya.
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- c) Sering bersikap maha tahu.

d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.

e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.

4. Tipe Karismatik

Sampai sekarang ini para pakar belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian memiliki daya tarik yang amat kuat dan karena itu pada dasarnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak bisa menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab-sebab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang seperti ini diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

a) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.

- b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
- c) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.
- d) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
- e) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
- f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Ishak Arep, Hendri Tanjung, (2003) mengemukakan empat (4) gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain :

1. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.

2. *Directorial / Authocratic Leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun.
3. *Paternalitic Ledership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan pertama (*democratic*) dan kedua (*dictorial*) diatas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselimutkan demokratis.
4. *Free Rein Ledership*, yakni gaya kempimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

2. *Reward*

a. *Pengertian Reward*

Reward berasal dari kata dalam bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah (Echolas dan Shadily, 2005: 485). *Reward* adalah sesuatu yang kita serahkan kepada seseorang karena dia berbuat sesuatu. Sesuatu itu wajar sebagai penghargaan, dan sebagai ungkapan terima kasih juga perhatian kita (Wijarnako, 2005:30).

Handoko (2003: 66) *Reward* adalah bentuk penghargaan usaha untuk memperoleh tenaga kerja yang profesional sesuai tuntutan jabatan, diperlukan pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, serta pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian *reward* pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Dr. Martin Leman (2000: 121) *Reward* ialah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu.

Menurut Nawawi (2005: 119), "*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. Manajermen mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal.

Dengan kata lain, *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang – ulang. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Manusia selalu mempunyai cita – cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh metode *reward*. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan *reward* yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, pegawai akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh *reward* tersebut.

Reward merupakan alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan para pegawai. Untuk itu *reward* dalam suatu proses pekerjaan sangat dibutuhkan keberadaannya sebagai motivasi demi meningkatkan kinerja para pegawai. Maksud dari pemberian *reward* kepada pegawai adalah agar pegawai menjadi lebih giat lagi kerjanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi kerja yang telah dicapainya, dengan kata lain pegawai menjadi lebih keras kemauannya untuk meningkatkan kinerjanya. *Reward* adalah penilaian

yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (*reward*).

b. Bentuk *Reward*

Reward bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. “Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang (Robbins, dalam Sopiah, 2008).

Menurut Mahmudi (2005: 187) komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen – elemen, sebagai berikut:

1. Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut:

- a) Kenaikan gaji pokok
- b) Tambahan honorarium
- c) Insentif jangka pendek
- d) Insentif jangka panjang

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja, misalnya:

- a) Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
- b) Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas.
- c) Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

3. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan. Keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- a) Penugasan untuk studi lanjut.
- b) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.
- c) Penugasan untuk magang atau studi banding.

4. Penghargaan psikologis dan social

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai.

Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- a) Promosi jabatan
- b) Pemberian kepercayaan
- b) Peningkatan tanggung jawab
- c) Pemberian otonomi yang lebih luas
- d) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- e) Pengakuan
- f) Pujian

Menurut Winardi (2004: 67), bentuk-bentuk *reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1) Material berupa gaji/upah.

Kenaikan gaji/upah, rencana-rencana bonus, rencana-rencana perangsang.

2) Imbalan diluar gaji.

Berupa istirahat kerja, dan bonus

3) Penghargaan sosial.

Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat-isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.

4) Tugas itu sendiri.

Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.

5) Diterapkan sendiri.

Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri. Bentuk *reward* yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil. Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

c. Fungsi Dan Tujuan Reward

Menurut Handoko (2000: 55) mengemukakan beberapa fungsi *reward* sebagai berikut:

- 1) Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- 2) Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
- 3) Bersifat Universal.

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor (dalam Manullang, 2008: 37) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

- a) Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.

- b) Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
- c) Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi. Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan – penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan – tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan – ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar – benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

3. *Punishment*

a. Pengertian *Punishment*

Kata *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan (Echols dan Shadily, 2005: 456). Sedangkan menurut M. Ngalim Purwanto (2006: 186), *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar” (Mangkunegara, 2000: 130). Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

Dari beberapa pendapat diatas, *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

b. Bentuk-Bentuk *Punishment*

Menurut Purwanto (2006: 189) Secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1) *Punishment Preventif*

Punishment yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran dilakukan. Dengan demikian, *punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari.

2) *Punishment represif*

Punishment yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment represif* diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan.

Menurut Rivai dalam Koencoro (2013: 4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

- a) Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- b) Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
- c) Hukuman berat, dengan jenis: Penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

c. Fungsi *Punishment*

Menurut Soerjono Soekanto (1999), *punishment* dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung

jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*.

Ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

1) Membatasi perilaku.

Punishment menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan .

2) Bersifat mendidik.

3) Memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

d. Hubungan *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja

Metode *reward* dan *punishment* merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori behavioristik. Menurut teori behavioristik belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon (Budiningsih, 2005: 20).

Dengan kata lain, belajar merupakan bentuk perubahan yang dialami pegawai dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil interaksi antara stimulus dan respon. *Reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam merangsang seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki prestasi tinggi akan diberikan hukuman (*punishment*) yang adil dan manusiawi.

Reward dan *punishment* juga memberikan motivasi dari luar untuk berkarya. Hal demikian terkenal dengan perumpamaan populer seekor keledai, wortel dan tongkat (*carrot and stick*). Keledai yang keras kepala akan bergerak ke arah yang tepat apabila ada wortel didepannya dan tongkat dibelakangnya. Keledai akan bergerak ke arah wortel karena ia menginginkan hukuman atau rasa sakit (Snicket, 2008: 108).

Dengan kata lain, keledai bisa berkarya karena takut akan tongkat pemukul sebagai *punishment* dan mengharapkan wortel sebagai *reward* yang diletakkan didepan hidungnya. Namun, manusia bukan keledai dan motivasi ada batasnya. Hanya seorang yang mencintai pekerjaannya dapat bekerja secara maksimal. Mencintai yang tumbuh dari dalam diri bukan dari luar.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manager untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan dan promosi atau sistem *punishment*, misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi dan teguran. Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung system berdasarkan kinerja atau disebut juga pembayaran berorientasi hasil. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem *reward*, insentif dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill* dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi (mahmudi, 2005: 16). Dengan kata lain, sistem *reward* dan *punishment* dapat digunakan sebagai motivasi bagi pegawai dalam mengukur tingkat kinerjanya.

Tujuan yang harus dicapai dalam pemberian *reward* adalah untuk lebih mengembangkan motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dalam artian bahwa pegawai melakukan sesuatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran pegawai itu sendiri. Dan dengan *reward* itu juga, diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara pimpinan dengan pegawainya. Pada dasarnya ada dua tipe *reward* yaitu *social reward* dan *psychisreward*. Yang termasuk dalam *social reward* adalah pujian dan pengakuan dari dalam dan luar organisasi.

Sedangkan *psycis reward* datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. *Social reward* merupakan *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti finansial, material dan piagam penghargaan. Sedangkan *psychis reward* adalah *instrinsic reward* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi diri sendiri (mahsun, 2006: 112).

Sukses atau tidaknya perusahaan dapat dilihat melalui kinerja para karyawannya. Apabila kinerja para karyawan baik maka akan berdampak pada profit perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang optimal dibutuhkan suatu motivasi dalam diri karyawan. Sifat manusia dalam sebuah organisasi diasumsikan dengan asumsi teori X dan teori Y seperti yang dikemukakan oleh Gregor.MC (1988) dalam (Hasibuan,

2003:123). Asumsi teori X berisi tentang sifat-sifat negatif individu misalnya tidak suka bekerja, tidak ambisius, tidak kreatif dan malas, sedangkan asumsi teori Y berisi tentang sifat-sifat positif individu misalnya semangat bekerja, memiliki ambisi kearah lebih baik, kreatif dan rajin. Usaha meminimalkan asumsi teori X tersebut dengan melakukan arahan, paksaan, *punishment* dan membuat aturan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pada dasarnya, baik *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. Kedua system tersebut digunakan sebagai bentuk reaksi pimpinan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Meskipun sekilas fungsi keduanya berlawanan namun pada dasarnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan.

Reward dimunculkan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, karyawan akan lebih bekerja maksimal. Sedangkan *punishment* dimunculkan bagi seorang karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif. Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* digunakan untuk memotivasi karyawan supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal. Oleh sebab itu

diharapkan pemimpin dapat berusaha untuk mengelola sistem *reward* dan *punishment* dengan baik.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2005:9), mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Rivai (2004:16), merumuskan pengertian *performance* atau kinerja adalah “sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang di dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.”

Menurut Simanjuntak dalam widodo (2015:131) kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atau tugas tertentu yang dilaksanakan. Kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Sedangkan menurut Prawirosentono (2008:15) kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan

norma maupun etika. Hal ini juga didukung oleh pendapat Cokroaminoto (2007:10) pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah diterapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seorang karyawan masuk dalam tingkatan kerja tertentu.

Berdasarkan pendapat dan definisi tersebut, maka dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau seorang karyawan baik secara kuantitatif maupun kualitatif berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dalam SDM memegang peranan yang penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Menurut Dessler (dalam Widodo, 2015:130) penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien.

Melayu S P Hasibuan (dalam Yani, 2012:118) menyatakan bahwa penilaian kerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas.

Menurut Bacal (dalam Wibowo, 2016:187) penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual dan dievaluasi. Penilaian

kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik perkerja berkinerja selama periode waktu tertentu.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Khaerul Umam (2010:101), mengemukakan bahwa kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- 2) Perbaikan kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah :

- 1) Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- 2) Memberi informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2015:67) adalah sebagai berikut :

1) Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan realiti (*skill*) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Simanjuntak (dalam Widodo, 2015:133) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

a) Kualitas dan kemampuan pegawai

Hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap, mental, dan kondisi fisik pegawai.

b) Sarana Pendukung

Hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal

yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

c) Supra sarana

Hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

B. Penelitian Terdahulu

Berikut tinjauan penelitian terdahulu yang dijadikan pedoman penelitian ini:

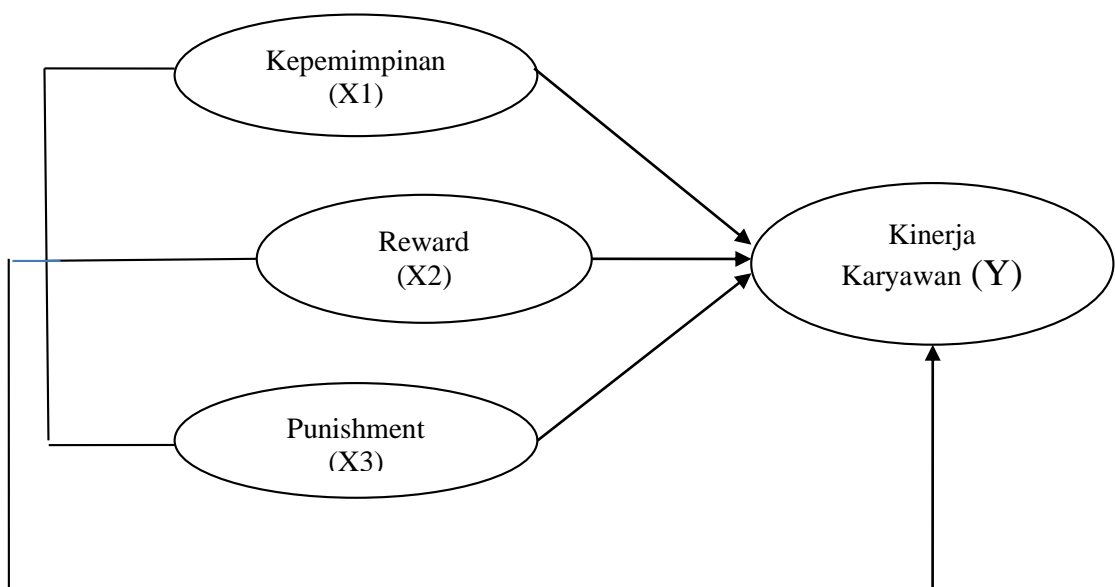
Tabel. 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil penelitian
1	Ade Visi Purnama (2015)	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan	Reaward (X1) dan Punishment (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Sederhana	Memberikan wawasan, pengetahuan tambahan, khususnya tentang <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan
2	Ramlan Ruvendi (2005)	Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Imbalan (X1), Gaya Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linear Sederhana	Sistem imbalan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP
3	Silfia Febrianti (2014)	Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Reward (X1), Punishment (X2)	Motivasi Kerja (Y1), Kinerja Karyawan (Y2)	Path Analysis	Mengetahui Seberapa Besar Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan

4	M. Fauzan Baihaqi (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Gaya Kepemimpinan (X1), Komitmen Organisasi (Z)	Kepuasan Kerja (Y), Kinerja (Y2)	Intervening	Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi
---	--------------------------	--	---	----------------------------------	-------------	--

Sumber : Data Diolah, 2019

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati ataupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah-langkah penelitian selanjutnya. Good dan Scates (dalam Rusiadi, 2014:74).

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis membuat perumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. Secara simultan kepemimpinan, *reward* dan *punishmen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.
2. Secara parsial kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Menurut Rusiadi, Subianto dan Hidayat (2015 : 12), “ Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan dan pola/bentuk pengaruh antar dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala”.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian di BPJS Ketenagakerjaan, Cabang Medan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dimulai pada bulan November 2018 hingga bulan September 2019. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari uraian tabel jadwal penelitian berikut ini :

Tabel 3.1
Skedul Proses Penelitian

NO	JenisKegiatan	November				Desember				April				Agustus				Sept			
		2018				2018				2019				2019				2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	PengajuanJudul	■	■																		
2	Penyusunan Proposal			■	■	■	■														
3	Seminar Proposal						■	■	■												
4	Pengolahan Data									■	■										
5	PenyusunanSkripsi											■	■	■	■						
6	BimbinganSkripsi													■	■	■	■				
7	Sidang Meja Hijau																	■	■		

Sumber: Penulis 2019

C. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber Data

1. Populasi

Menurut Rusiadi, Nur Subianto, Rahmat Hidayat (2015:30): “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada BPJSKetenagakerjaan, Cabang Medan sebanyak 65 orang karyawan.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012:116): “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Menurut Sugiyono (2012:124): “Apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang maka jumlah sampelnya seluruh populasi atau penelitian dinamakan penelitian populasi atau penelitian sensus”.

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel sensus. Sampel sensus ditujukan apabila jumlah populasi sedikit dan

seluruhnya dijadikan sampel. Jadi sampel data penelitian ini sebanyak 65 responden.

3. Jenis dan Sumber Data

Menurut Rusiadi, Nur Subianto, Rahmat Hidayat (2015:21), berdasarkan sumbernya, data penelitian dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuisioner kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui buku teori, karya ilmiah, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat dua variable penelitian yaitu:

- a) Variabel bebas atau independen adalah variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi yaitu faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati (Rusiadi, Subiantoro, Rahmat Hidayat (2015 : 50)

b) Adapun yang menjadi variable bebas dari penelitian ini, yaitu: Kepemimpinan(X_1), *Reward* (X_2), *Punishment* (X_3).

c) Variabel terikat atau dependen, adalah faktor-faktor yang diobservasi dan diukur untuk menentukan adanya pengaruh variable bebas (Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, 2015:50). Adapun yang menjadi variable terikat (Y) Kinerja Karyawan.

2. Definisi Operasional

Menurut Rusiadi, Subiantoro, Hidayat (2015:88), definisi operasional adalah penjelasan tentang batasan atau ruang lingkup variable penelitian, sehingga memudahkan pengukuran dan pengamatan serta pengembangan instrument/alat ukur. Berikut defenisi operasional dari penelitian yang dilakukan.

Tabel 3.2 Variabel Penelitian & Defenisi Operasional

Variabel	Deskripsi	Indikator	Skala
Kepemimpinan (X_1)	Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau member contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rivai 2004)	<ul style="list-style-type: none"> a. Kecerdasan b. Kedewasaan c. Motivasi diri dan Dorongan Berprestasi d. Sikap-sikap hubungan manusiawi e. Kemampuan mengambil keputusan. f. Kemampuan memotivasi. g. Kemampuan komunikasi. h. Kemampuan mengendalikan bawahan. 	Likert
Reward (X_2)	<i>Reward</i> ialah sesuatu yang diberikan kepada perorang atau kelompok jika mereka melakukan suatu keugulan di bidang tertentu (Dr. Martin Leman 2000)	<ul style="list-style-type: none"> a. Pekerjaan itu sendiri b. Upah c. Peluang promosi d. Pengawasan e. Rekan kerja 	Likert

Punishment (X3)	<i>punishment</i> adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang setelah terjadinya suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan yang dihadapi lingkungan pada akhirnya akan menggugul pelaksanaan tugasnya (M. Ngali Purwanto 2006)	<ul style="list-style-type: none"> a. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi b. Adanya hukuman yang berat bila kesalahan yang sama dilakukan c. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan d. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan 	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Wikipedia.org)	<ul style="list-style-type: none"> a. Efektivitas dan efisiensi b. Otoritas (wewenang) c. Disiplin d. Inisiatif e. Ketepatan waktu f. Kemampuan bekerjasama 	Ordinal

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara sebagai berikut:

1. Angket, yaitu daftar pertanyaan / pernyataan yang dijawab atau diisi oleh responden. Angket berguna untuk mentransformasi data kualitatif menjadi data kuantitatif.
2. Dokumentasi yaitu sejarah singkat perusahaan, visi-misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan lain-lain.

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

a) Uji Validitas

Menurut Sugiyono (dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat 2015:204), Validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Validitas ini

akan menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran. Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis atas pertanyaan, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir.

Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak, dengan membandingkan dengan r -kritis = 0,30. Jadi kalau korelasi antar butir dengan skor total kurang dari 0,30 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.

Rumus yang digunakan adalah korelasi *Pearson Product Moment*:

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

Dimana:

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel;

X = Nilai skor butir pertanyaan atau pernyataan

Y = Nilai skor total.

b) Uji Reliabilitas

Menurut Harrison dalam Rusiadi, Nur Subianto, Rahmat Hidayat, (2015:107), Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian mempunyai keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah. Butir kuesioner dikatakan *reliable* atau *handal* apabila jawaban seseorang terhadap kuesioner adalah konsisten. Dalam

penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliable atau tidak dengan menggunakan *spears-brown*. Kuesioner dikatakan reliabel jika $> 0,60$ dan tidak reliable jika sama dengan atau dibawah $0,60$.

Nilai korelasi product moment yang dihasilkan, dimasukkan kedalam rumus *spears-brown*, yaitu: $rsb = \frac{2 \text{ rpm}}{1 + \text{rpm}}$

dimana:

rsb = Nilai reliabilitas instrument

rpm = Korelasi *product moment*

Berdasarkan data yang telah didapat kemudian diolah dan dianalisa selain menggunakan rumus diatas dapat dihitung dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 16.0 atau bantuan aplikasi *Software SPSS 16.0 For Windows*.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier yang berbasis *ordinary least square* (OLS).

a. Uji Normalitas

Menurut Rusiadi (2015:164), Uji Normalitas data dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

Untuk uji normalitas ini menggunakan gambar histogram dan P-P Plot. Kriteria untuk histogram, yaitu :

- 1) Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kiri maka data tidak berdistribusi normal.
- 2) Jika garis membentuk lonceng dan ditengah maka data berdistribusi normal.
- 3) Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kanan maka data tidak berdistribusi normal.

Sedangkan kriteria untuk P-P Plot, yaitu :

- a) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada di sekitar garis diagonal maka data terdistribusi normal.
- b) Jika titik data sesungguhnya menyebar berada jauh dari garis diagonal maka data tidak terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* $> 0,10$ atau VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dalam penelitian ini metode yang

digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Kriterianya adalah sebagai berikut :

- 1) Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Menurut Sugiyono (dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat 2015:277) bahwa: “Analisis regresi linier berganda bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi linier berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2.” Menurut Sugiyono (dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat 2014:277) persamaan regresi linier berganda ditetapkan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan (*Endogenous Variable*)

X1 = Kepemimpinan (*Eksogenous Variable*)

X2 = Reward (*Eksogenous Variable*)

X3 = Punishment (*Eksogenous Variable*)

$\hat{\epsilon}$ = *Error Term* / Tingkat Kesalahan

a = Koefisien konstanta

b_1, b_2, b_3 = besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel

4. Uji Kesesuaian (*Test Goodness of Fit*)

a. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (UjiT)

Menurut Kuncoro (dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, 2015 : 279), Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variable independen terhadap variable dependen dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel terkait dengan taraf signifikan 5%. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

- 1) $H_0 : \beta_i = 0$, tidak ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) $H_0 : \beta_i \neq 0$, ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 3) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, maka H_0 diterima.
- 4) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, maka H_0 ditolak (H_a diterima).

Rumus Uji t (Umar, 2008 : 197) adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}} \text{ dengan } dk = n - 2$$

Keterangan:

t = Uji pengaruh parsial

r= Koefisien korelasi

n = Banyaknya data

b. Uji Koefisien Regresi secara bersama-sama (Uji F)

Uji F menguji pengaruh simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujiannya adalah :

- 1) Terima H₀ (tolak H_i), apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $\text{sig } F > \alpha 5\%$
- 2) Tolak H₀ (terima H_i), apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $\text{sig } F < \alpha 5\%$

Rumus Uji F adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)/(n - 1 - K)}$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien korelasi berganda dikuadratkan

n = Jumlah sampel

K = Jumlah variabel bebas

c. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Ghozali dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, (2014:257), koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variable dependen. Nilai R² mempunyai interval antara 0 sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Semakin besar R² (mendekati 1) maka semakin baik hasil untuk model regresi tersebut dan semakin kecil R² (mendekati 0) maka variable

independen secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variable dependen (sulaiman, 2004 dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, 2015:257). Rumus koefisien determinasi:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

R = Koefisien Korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

a. Sejarah Singkat Perusahaan

Penyelenggaraan program jaminan sosial merupakan salah satu tanggung jawab dan kewajiban negara untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan Negara. Indonesia seperti halnya negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial berdasarkan funded social security, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal.

Sejarah terbentuknya BPJS Ketenagakerjaan mengalami proses yang panjang, dimulai dari UU No.33/1947 jo UU No.2/1951 tentang kecelakaan kerja, Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) No.48/1952 jo PMP No.8/1956 tentang pengaturan bantuan untuk usaha penyelenggaraan kesehatan buruh, PMP No.15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP No.5/1964 tentang pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), diberlakukannya UU No.14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja. Secara kronologis proses lahirnya asuransi sosial tenaga kerja semakin transparan.

Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan, baik menyangkut landasan hukum, bentuk perlindungan maupun cara penyelenggaraan, pada

tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/pengusaha swasta dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu Perum Astek. Tonggak penting berikutnya adalah lahirnya UU No.3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Dan melalui PP No.36/1995 ditetapkannya PT Jamsostek sebagai badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko sosial.

Selanjutnya pada akhir tahun 2004, Pemerintah juga menerbitkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: "Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan". Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

Kiprah Perusahaan PT Jamsostek (Persero) yang mengedepankan kepentingan dan hak normatif Tenaga Kerja di Indonesia dengan

memberikan perlindungan 4 (empat) program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya terus berlanjutnya hingga berlakunya UU No 24 Tahun 2011.

Tahun 2011, ditetapkanlah UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JK M, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015. Menyadari besar dan mulianya tanggung jawab tersebut, BPJS Ketenagakerjaan pun terus meningkatkan kompetensi di seluruh lini pelayanan sambil mengembangkan berbagai program dan manfaat yang langsung dapat dinikmati oleh pekerja dan keluarganya. Kini dengan sistem penyelenggaraan yang semakin maju, program BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya memberikan manfaat kepada pekerja dan pengusaha saja, tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi bangsa dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Program jaminan yang diberikan oleh BPJS Ketenagakerjaan kepada peserta yaitu :

1) Jaminan Kecelakaan Kerja

Memberikan perlindungan atas resiko kecelakaan kerja, mulai dari perjalanan pergi, pulang dan ditempat bekerja, serta perjalanan dinas.

2) Jaminan Kematian

Memberikan manfaat uang tunai yang diberikan kepada ahli waris ketika peserta meninggal dunia bukan akibat kecelakaan kerja.

3) Jaminan Hari Tua

Manfaat JHT adalah berupa uang tunai yang besarnya merupakan nilai akumulasi iuran ditambah hasil pengembangannya.

4) Jaminan Pensiun

Jaminan Pensiun adalah jaminan sosial yang bertujuan untuk mempertahankan derajat kehidupan yang layak bagi peserta dan atau ahli warisnya dengan memberikan penghasilan setelah peserta memasuki masa pensiun, mengalami cacat.

Ruang lingkup peserta yang dapat didaftarkan di BPJS Ketenagakerjaan antara lain sebagai berikut :

1) Pekerja Penerima Upah,

Setiap orang yang bekerja menerima gaji, upah, atau imbalan dalam bentuk lain dari pemberi kerja.

2) Bukan Penerima Upah

Pekerja yang melakukan kegiatan atau usaha ekonomi secara mandiri untuk memperoleh penghasilan dari kegiatan atau usahanya.

3) Jasa Konstruksi

Layanan jasa konsultasi perencanaan pekerjaan konstruksi, layanan jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi, dan layanan konsultasi pengawasan pekerjaan konstruksi.

4) Pekerja Migran

Setiap warga Negara Indonesia yang akan, sedang, atau telah melakukan pekerjaan dengan menerima upah di luar wilayah Republik Indonesia.

Terdapat 11 Kantor Wilayah (Kanwil) yang menaungi Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu di seluruh Indonesia, yaitu Kanwil Sumbagut, Kanwil Sumbariau, Kanwil Sumbagsel, Kanwil Sulawesi Maluku, Kanwil Kalimantan, Kanwil Jawa Barat, Kanwil Jatim, Kanwil Jateng dan DIY, Kanwil DKI Jakarta, Kanwil Banuspa dan Kanwil Banten. Adapun BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Medan termasuk dalam Kantor Wilayah Sumbagut. Terletak di Jalan Pattimura Lama no. 334 Medan. Kantor Cabang Medan merupakan kantor cabang terbesar di Kanwil Sumbagut dan merupakan satu-satunya cabang kelas utama.

b. Visi dan Misi

1) Visi

Menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan kebanggaan bangsa, yang amanah, bertata kelola baik serta unggul dalam operasional dan pelayanan.

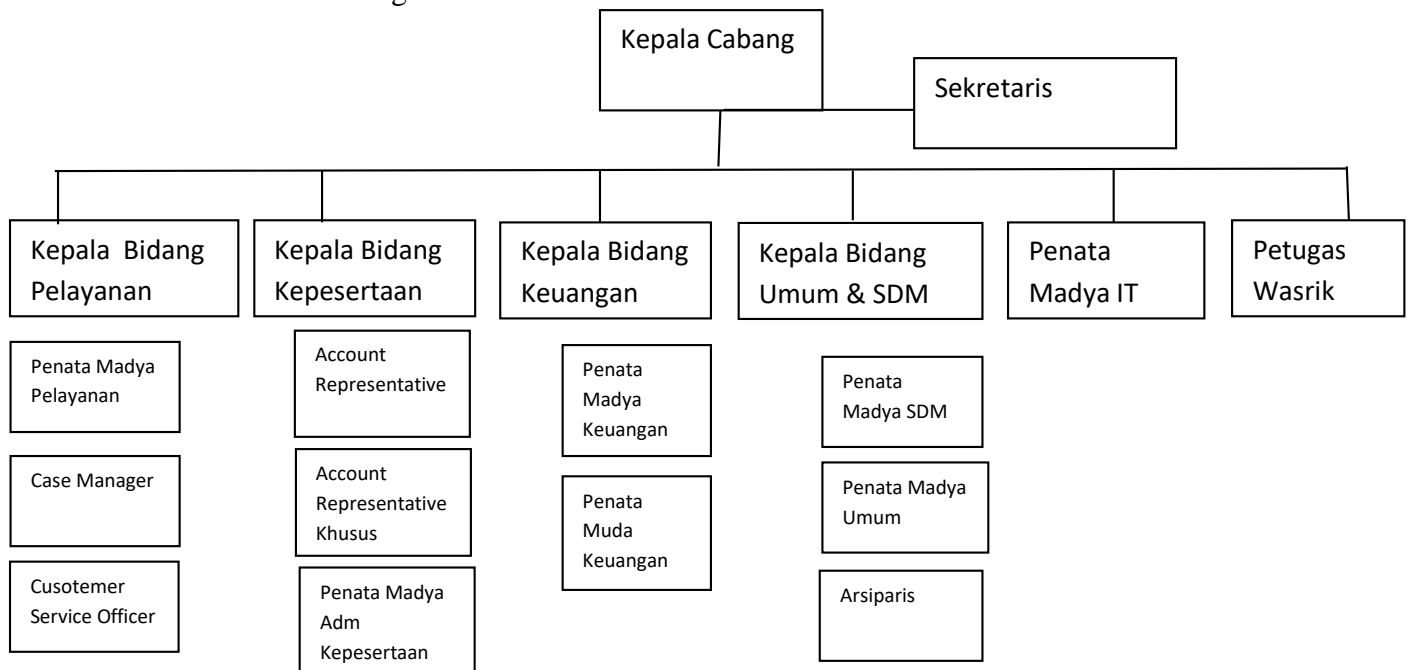
2) Misi

Melalui program jaminan sosial ketenagakerjaan, BPJS Ketenagakerjaan berkomitmen untuk melindungi dan menyejahterakan

seluruh pekerja dan keluarganya, meningkatkan produktivitas dan daya saing pekerja, mendukung pembangunan dan kemandirian perekonomian nasional.

c . Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Struktur organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan

Sumber : BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan (2019)

2. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan dalam beberapa karakteristik responden yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia status perkawinan dan pendidikan. Uraian berikut merupakan penjelasan karakteristik demografis responden tersebut.

a. Jenis Kelamin Responden

Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel 4.1

berikut ini :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	36	55.3	55.3	55.3
Perempuan	29	44.7	44.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Penelitian Angket (2019)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai kantor BPJS Cabang Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar (44,7%) dari total responden.

b. Responden

Hasil analisis data berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel berikut

ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-30 Tahun	3	4.6	4.6	4.6
31-35Tahun	15	23.1	23.1	27.7
36-40Tahun	27	41.6	41.6	69.3
41-50Tahun	20	30.7	30.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2019

Dari data di atas dapat dilihat bahwa mayoritas Pegawai di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan yang menjadi responden berusia 36 – 40 tahun, yaitu sebanyak 27 orang atau sebesar 41,6 % dari total responden.

c. Status Perkawinan Responden

Hasil analisis data berdasarkan status perkawinan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menikah	13	20.0	20.0	20.0
Belum Menikah	52	80.0	80.0	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2019

Dari data di atas dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Kota Medan yang menjadi responden terbanyak status perkawinan yaitu belum menikah sebanyak 52 orang atau sebesar 80 % dari total responden.

d. Tingkat Pendidikan Responden

Hasil analisis data berdasarkan tingkat pendidikan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	1	1.6	1.6	1.6
D3	12	18.4	18.4	20.0
S-1	48	73.8	73.8	93.8
S-2	4	6.2	6.2	
Total	65	100.0	100.0	100.0

Sumber: Hasil Penelitian, 2019

Dari data di atas dapat dilihat bahwa mayoritas Pegawai Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir S-1 yaitu sebanyak 48 orang atau sebesar 73,8% dari total responden.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel bebas yaitu Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* serta 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja

Pegawai. Dalam penyebaran angket, variabel Kepemimpinan 15 butir pernyataan, Reward 5 butir pernyataan, Punishment 5 butir pernyataan dan Kinerja Pegawai 15 butir pernyataan yang harus di isi oleh responden yang berjumlah 65 pegawai. Jawaban kuesioner disediakan dalam 5 alternatif jawaban, yaitu:

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
- c) Kurang Setuju (KS) dengan skor 3
- d) Setuju (S) dengan skor 4
- e) Sangat Setuju (SS) dengan skor 5

a. Variabel X₁ (Kepemimpinan)

Tabel 4.5
Pimpinan sebelum memberikan kegiatan kerja,
menginstruksikan secara spesifik kepada karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6,2	6,2	6,2
	Setuju	21	32,3	32,3	38,5
	Sangat Setuju	40	61,5	61,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 40 orang (61,5%), Setuju sebanyak 21 orang (32,3%) , dan Kurang Setuju sebanyak 4 orang (6,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 40 orang (61,5%). Jadi, dapat

disimpulkan responden sangat setuju bahwa pimpinan sebelum memberikan kegiatan kerja, menginstruksikan secara spesifik kepada karyawan.

Tabel 4.6
Pimpinan sebelum memberikan kegiatan kerja
mengarahkan kepada karyawan terlebih dahulu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6,2	6,2	6,2
	Setuju	8	12,3	12,3	18,5
	Sangat Setuju	53	81,5	81,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 53 orang (81,5%), Setuju sebanyak 8 orang (12,3%) , dan Kurang Setuju sebanyak 4 orang (6,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 53 orang (81,5%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat sangat setuju bahwa pimpinan sebelum memberikan kegiatan kerja mengarahkan kepada karyawan terlebih dahulu.

Tabel 4.7
Dalam mengerjakan kegiatan pimpinan akan mengawasi
pekerjaan karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	11	16,9	16,9	16,9
	Sangat Setuju	54	83,1	83,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 50 orang (76,9%), Setuju sebanyak 10 orang (15,4%) , dan Kurang Setuju sebanyak 5 orang (7,7%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 50 orang (76,9%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa dalam mengerjakan kegiatan pimpinan akan mengawasi pekerjaan karyawan.

Tabel 4.8
Pimpinan akan mengatakan pekerjaan apa yang diprioritaskan terlebih dahulu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	10	15,4	15,4	15,4
	Sangat Setuju	55	84,6	84,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 55 orang (84,6%) dan Setuju sebanyak 10 orang (15,4%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 55 orang (84,6%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pimpinan akan mengatakan pekerjaan apa yang diprioritaskan terlebih dahulu.

Tabel 4.9
Pimpinan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan
karyawannya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	14	21,5	21,5	21,5
	Sangat Setuju	51	78,5	78,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 51 orang (78,5%) dan Setuju sebanyak 14 orang (21,5%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 51 orang (78,5%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pimpinan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan karyawannya.

Tabel 4.10
Pimpinan memberikan support dalam melaksanakan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	19	29,2	29,2	29,2
	Sangat Setuju	46	70,8	70,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Pengolahan Data 2019

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 46 orang (70,8%) dan Setuju sebanyak 19 orang (29,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 50 orang (70,8%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju

bahwa pimpinan memberikan support dalam melaksanakan kerja.

Tabel 4.11
Pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan untuk semangat kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	21	32,3	32,3	32,3
	Sangat Setuju	44	67,7	67,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%) dan Setuju sebanyak 21 orang (32,3%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%). Jadi, dapat disimpulkan responden setuju bahwa pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan untuk semangat kerja.

Tabel 4.12
Pimpinan tidak akan merasa kesulitan dengan mengikut sertakan karyawan yang sudah memiliki kemampuan yang tinggi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	17	26,2	26,2	26,2
	Sangat Setuju	48	73,8	73,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 48 orang (73,8%) dan Setuju sebanyak 17 orang (26,2%). Dari Jawaban Responden paling

banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 48 orang (73,8%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pimpinan tidak akan merasa kesulitan dengan mengikut sertakan karyawan yang sudah memiliki kemampuan yang tinggi.

Tabel 4.13
Pimpinan akan berpartisipasi karyawan apabila ada halangan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang setuju	5	7,7	7,7	7,7
Setuju	14	21,5	21,5	29,2
Sangat Setuju	46	70,8	70,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 46 orang (70,8%), Setuju sebanyak 14 orang (21,5%), dan Kurang Setuju sebanyak 5 orang (7,7%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 46 orang (70,8%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pimpinan akan berpartisipasi karyawan apabila ada halangan.

Tabel 4.14
Pimpinan dalam pengambilan keputusan selalu
menyerahkan kepada karyawan untuk memutuskan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	3,1	3,1	3,1
	Setuju	13	20,0	20,0	23,1
	Sangat Setuju	50	76,9	76,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 50 orang (76,9%), Setuju sebanyak 13 orang (20,0%), dan Kurang Setuju sebanyak 2 orang (3,1%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 50 orang (76,9%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pimpinan dalam pengambilan keputusan selalu menyerahkan kepada karyawan untuk memutuskan.

Tabel 4.15
Pimpinan akan merasa senang apabila memiliki karyawan
yang mempunyai kemampuan dan kemauan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6,2	6,2	6,2
	Setuju	16	24,6	24,6	30,8
	Sangat Setuju	45	69,2	69,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 45 orang (69,2%), Setuju sebanyak 16 orang (24,6%), dan Kurang Setuju sebanyak 4 orang (6,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan

Sangat Setuju sebanyak 45 orang (69,2%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pimpinan akan merasa senang apabila memiliki karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemauan.

Tabel 4.16
Kepemimpinan akan efektif bila pegawai memiliki kesiapan kerja yang tinggi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang setuju	2	3,1	3,1	3,1
Setuju	17	26,2	26,2	29,2
Sangat Setuju	46	70,8	70,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 46 orang (70,8%), Setuju sebanyak 17 orang (26,2%), dan Kurang Setuju sebanyak 2 orang (3,1%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 46 orang (70,8%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa kepemimpinan akan efektif bila pegawai memiliki kesiapan kerja yang tinggi.

Tabel 4.17
Kepemimpinan akan efektif bila pegawai memiliki kematangan dalam berpikir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang setuju	2	3,1	3,1	3,1
Setuju	18	27,7	27,7	30,8
Sangat Setuju	45	69,2	69,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 45 orang (69,2%), Setuju sebanyak 18 orang (27,7%), dan Kurang Setuju sebanyak 2 orang (3,1%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 45 orang (69,2%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa kepemimpinan akan efektif bila pegawai memiliki kematangan dalam berpikir.

Tabel 4.18
Pegawai mampu menunjukkan kemampuan dan keahlian kerjanya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	7,7	7,7	7,7
	Setuju	16	24,6	24,6	32,3
	Sangat Setuju	44	67,7	67,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%), Setuju sebanyak 16 orang (24,6%), dan Kurang Setuju sebanyak 5 orang (7,7%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pegawai mampu menunjukkan kemampuan dan keahlian kerjanya.

Tabel 4.19
Pimpinan mendelegasikan wewenang kepada pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	9,2	9,2	9,2
	Setuju	18	27,7	27,7	36,9
	Sangat Setuju	41	63,1	63,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 41 orang (63,1%), Setuju sebanyak 18 orang (27,7%), dan Kurang Setuju sebanyak 6 orang (9,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 41 orang (63,1%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pimpinan mendelegasikan wewenang kepada pegawai.

b. Variabel X₂ (*Reward*)

Tabel 4.20
Peluang promosi yang diterapkan pada perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	28	43,1	43,1	43,1
	Sangat Setuju	37	56,9	56,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 37 orang (56,9%) dan Setuju sebanyak 28 orang (43,1%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 37 orang (56,9%). Jadi,

dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa peluang promosi yang diterapkan pada perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan

Tabel 4.21
Upah yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	21	32,3	32,3	32,3
Sangat Setuju	44	67,7	67,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.21 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%) dan Setuju sebanyak 21 orang (32,3%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa upah yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan.

Tabel 4.22
Pengawasan kerja yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	5	7,7	7,7	7,7
Setuju	10	15,4	15,4	23,1
Sangat Setuju	50	76,9	76,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.22 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 50 orang (76,9%), Setuju sebanyak 10 orang (15,4%) , dan Kurang Setuju sebanyak 5 orang (7,7%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan

Sangat Setuju sebanyak 50 orang (76,9%). Jadi, dapat disimpulkan responden setuju bahwa pengawasan kerja yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 4.23
Karyawan menikmati pekerjaan yang diberikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	6	9,2	9,2	9,2
Setuju	18	27,7	27,7	36,9
Sangat Setuju	41	63,1	63,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.23. di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 41 orang (63,1%), Setuju sebanyak 18 orang (27,7%) , dan Kurang Setuju sebanyak 6 orang (9,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 41 orang (76,9%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa karyawan menikmati pekerjaan yang diberikan.

Tabel 4.24
Karyawan dapat berhubungan dengan baik dengan sesama rekan kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	7	10,8	10,8	10,8
Setuju	15	23,1	23,1	33,8
Sangat Setuju	43	66,1	66,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.24 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 43 orang (66,1%), Setuju sebanyak 15 orang (23,1%) , dan Kurang Setuju sebanyak 7 orang

(10,8%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 43 orang (66,1%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa karyawan dapat berhubungan dengan baik dengan sesama rekan kerja.

c. Variabel X3 (*Punishment*)

Tabel 4.25
Karyawan menerima sanksi bila melanggar ketentuan yang diterapkan diperusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang setuju	1	1,5	1,5	1,5
Setuju	17	26,2	26,2	27,7
Sangat Setuju	47	72,3	72,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 47 orang (72,3%), Setuju sebanyak 17 orang (26,2%) , dan Kurang Setuju sebanyak 1 orang (1,5%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 47 orang (72,3%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa karyawan menerima sanksi bila melanggar ketentuan yang diterapkan diperusahaan.

Tabel 4.26
Karyawan merasa adil dengan peraturan yang ditentukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Setuju	18	27,7	27,7	29,2
	Sangat Setuju	46	70,8	70,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 46 orang (70,8%), Setuju sebanyak 18 orang (27,7%) , dan Kurang Setuju sebanyak 1 orang (1,5%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 46 orang (70,8%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa karyawan merasa adil dengan peraturan yang ditentukan.

Tabel 4.27
Pengawasan kerja yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	7,7	7,7	7,7
	Setuju	18	27,7	27,7	35,4
	Sangat Setuju	42	64,6	64,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 42 orang (64,6%), Setuju sebanyak 18 orang (27,7%) , dan Kurang Setuju sebanyak 5 orang

(7,7%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 42 orang (64,6%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pengawasan kerja yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 4.28
Sanksi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang setuju	8	12,3	12,3	12,3
Setuju	19	29,2	29,2	41,5
Sangat Setuju	38	58,5	58,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.28 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 38 orang (58,5%), Setuju sebanyak 19 orang (29,2%) , dan Kurang Setuju sebanyak 8 orang (12,3%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 38 orang (58,5%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa sanksi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Tabel 4.29
Dengan adanya sanksi dapat meminimalisir pelanggaran yang akan terjadi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang setuju	9	13,8	13,8	13,8
Setuju	19	29,2	29,2	43,1
Sangat Setuju	37	56,9	56,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.29 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 37 orang (56,9%), Setuju sebanyak 19 orang (29,2%) , dan Kurang Setuju sebanyak 9 orang (13,8%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 37 orang (56,9%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa dengan adanya sanksi dapat meminimalisir pelanggaran yang akan terjadi.

d. Variabel Y (Kinerja Pegawai)

Tabel 4.30
Karyawan bekerja dengan ketepatan waktu, menyesuaikan jam kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	8	12,3	12,3	12,3
	Setuju	10	15,4	15,4	27,7
	Sangat Setuju	47	72,3	72,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 47 orang (72,3%), Setuju sebanyak 10 orang (15,4%) , dan Kurang Setuju sebanyak 8 orang (12,3%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 47 orang (72,3%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa karyawan bekerja dengan ketepatan waktu, menyesuaikan jam kerja.

Tabel 4.31
Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai
tujuan organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	10	15,4	15,4	15,4
	Sangat Setuju	55	84,6	84,6	100,0
Total		65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.31 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 55 orang (84,6%) dan Setuju sebanyak 10 orang (15,4%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 55 orang (84,6%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel 4.32
Pelaksanaan kegiatan kerja sesuai dengan kebutuhan yang
telah direncanakan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	13	20,0	20,0	20,0
	Sangat Setuju	52	80,0	80,0	100,0
Total		65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.32 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 52 orang (80,0%), Setuju sebanyak 13 orang (20,0%) . Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 52 orang (80,0%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa karyawan

pelaksanaan kegiatan kerja sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan.

Tabel 4.33
Hasil yang dicapai sebanding dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Setuju	12	18,5	18,5	20,0
	Sangat Setuju	52	80,0	80,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.33 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 52 orang (80,0%), Setuju sebanyak 12 orang (18,5%) , dan Kurang Setuju sebanyak 1 orang (1,5%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 52 orang (80,0%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa hasil yang dicapai sebanding dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan.

Tabel 4.34
Hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan kerja dapat memuaskan pimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	3,1	3,1	3,1
	Setuju	21	32,3	32,3	35,4
	Sangat Setuju	42	64,6	64,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.34 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 42 orang (64,6%), Setuju sebanyak 21 orang (32,3%) , dan Kurang Setuju sebanyak 2 orang (3,1%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 42 orang (64,6%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan kerja dapat memuaskan pimpinan.

Tabel 4.35
Tujuan pelaksanaan kegiatan kerja yang dilakukan karyawan adalah menghasilkan sebanyak mungkin output

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	6	9,2	9,2	9,2
	Setuju	24	36,9	36,9	46,2
	Sangat Setuju	35	53,8	53,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.35 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 35 orang (53,8%), Setuju sebanyak 24 orang (36,9%) , dan Kurang Setuju sebanyak 6 orang (9,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 35 orang (53,8%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwatujuan pelaksanaan kegiatan kerja yang dilakukan karyawan adalah menghasilkan sebanyak mungkin output.

Tabel 4.36
Dalam pelaksanaan kegiatan kerja karyawan selalu menggunakan masukan (input) yang diberikan atasan maupun rekan sekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	5	7,7	7,7	7,7
	Setuju	20	30,8	30,8	38,5
	Sangat Setuju	40	61,5	61,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.36 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 40 orang (61,5%), Setuju sebanyak 20 orang (30,8%) , dan Kurang Setuju sebanyak 5 orang (7,7%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 40 orang (61,5%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa dalam pelaksanaan kegiatan kerja karyawan selalu menggunakan masukan (input) yang diberikan atasan maupun rekan sekerja.

Tabel 4.37
Pelaksanaan kegiatan kerja diupayakan dengan biaya murah, sehingga dapat meminimalkan pengeluaran organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6,2	6,2	6,2
	Setuju	16	24,6	24,6	30,8
	Sangat Setuju	45	69,2	69,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.37 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 45 orang (69,2%), Setuju

sebanyak 16 orang (24,6%) , dan Kurang Setuju sebanyak 4 orang (6,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 45 orang (69,2%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwapelaksanaan kegiatan kerja diupayakan dengan biaya murah, sehingga dapat meminimalkan pengeluaran organisasi

Tabel 4.38
Karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	2	3,1	3,1	3,1
	Setuju	10	15,4	15,4	18,5
	Sangat Setuju	53	81,5	81,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.38 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 53 orang (81,5%), Setuju sebanyak 10 orang (15,4%) , dan Kurang Setuju sebanyak 2 orang (3,1%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 53 orang (81,5%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwakaryawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik.

Tabel 4.39
Karyawan selalu bertanggung jawab dalam uraian pekerjaan yang telah ditentukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	4,6	4,6	4,6
	Setuju	18	27,7	27,7	32,3
	Sangat Setuju	44	67,7	67,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.39 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%), Setuju sebanyak 18 orang (27,7%) , dan Kurang Setuju sebanyak 3 orang (4,6%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwakaryawan selalu bertanggung jawab dalam uraian pekerjaan yang telah ditentukan.

Tabel 4.40
Karyawan menginginkan mengerjakan pekerjaan yang diharapkan sesuai dengan kemampuannya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	1,5	1,5	1,5
	Setuju	16	24,6	24,6	26,2
	Sangat Setuju	48	73,8	73,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.40 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 48 orang (73,8%), Setuju sebanyak 16 orang (24,6%) , dan Kurang Setuju sebanyak 1 orang (1,5%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan

Sangat Setuju sebanyak 48 orang (73,8%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwakaryawan menginginkan mengerjakan pekerjaan yang diharapkan sesuai dengan kemampuannya.

Tabel 4.41
Karyawan dapat menjaga kualitas pekerjaan yang memuaskan pimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	3	4,6	4,6	4,6
	Setuju	17	26,2	26,2	30,8
	Sangat Setuju	45	69,2	69,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.41 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 45 orang (69,2%), Setuju sebanyak 17 orang (26,2%) , dan Kurang Setuju sebanyak 3 orang (4,6%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 45 orang (69,2%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwakaryawan dapat menjaga kualitas pekerjaan yang memuaskan pimpinan.

Tabel 4.42
Hasil kerja yang dihasilkan memenuhi persyaratan kinerja formal dalam organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	4	6,2	6,2	6,2
	Setuju	17	26,2	26,2	32,3
	Sangat Setuju	44	67,7	67,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.42 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%), Setuju sebanyak 17 orang (26,2%) , dan Kurang Setuju sebanyak 4 orang (6,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 44 orang (67,7%). Jadi, dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa Hasil kerja yang dihasilkan memenuhi persyaratan kinerja formal dalam organisasi.

Tabel 4.43
Karyawan dalam melaksanakan kegiatan kerja tidak mengabaikan aspek pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang setuju	8	12,3	12,3	12,3
Setuju	29	44,6	44,6	56,9
Sangat Setuju	28	43,1	43,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.43 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 28 orang (43,1%), Setuju sebanyak 29 orang (44,6%) , dan Kurang Setuju sebanyak 8 orang (12,3%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Sangat Setuju sebanyak 28 orang (43,1%). Jadi, dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan dalam melaksanakan kegiatan kerja tidak mengabaikan aspek pekerjaan.

Tabel 4.44
Karyawan senantiasa merasa melaksanakan tugas penting dalam pelaksanaan kegiatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	17	26,2	26,2	26,2
	Setuju	27	41,5	41,5	67,7
	Sangat Setuju	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Sumber Data Pengolahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.44 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan Sangat Setuju sebanyak 21 orang (32,3%), Setuju sebanyak 27 orang (41,5%) , dan Kurang Setuju sebanyak 17 orang (26,2%). Dari Jawaban Responden paling banyak adalah menyatakan Setuju sebanyak 27 orang (41,5%). Jadi, dapat disimpulkan respondensetuju bahwakaryawan senantiasa merasa melaksanakan tugas penting dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas untuk menguji kelayakan instrument penelitian yaitu kuesioner penelitian sebagai alat pengumpulan data primer. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Reliabel berarti instrument yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan memberikan hasil yang sama. Penyebaran kuesioner khusus uji validitas dan reliabilitas diberikan kepada 30 orang diluar responden. Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program *SPSS (statistic package, for Social Science) 18.0 for Windows*

a. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan dengan menggunakan SPSS dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika r hitung $>$ r tabel, maka butir pertanyaan valid.
- b. Jika r hitung $<$ r tabel, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.
- c. Nilai r hitung dapat dilihat pada kolom corrected item total correlation.

1) Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X_1)

Hasil pengujian validitas instrument variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4.45.

Tabel 4.45
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	60,07	45,926	,846	,945
P2	59,80	46,855	,695	,949
P3	60,00	47,172	,722	,948
P4	59,83	47,799	,650	,950
P5	59,80	46,855	,695	,949
P6	59,90	45,403	,890	,944
P7	59,73	47,926	,696	,949
P8	59,90	45,403	,890	,944
P9	59,73	47,926	,696	,949
P10	60,40	49,628	,455	,954
P11	60,07	45,926	,846	,945
P12	60,40	49,628	,455	,954
P13	59,90	45,403	,890	,944
P14	59,90	45,403	,890	,944
P15	59,83	47,799	,650	,950

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh bahwa hasil pengujian instrument dari variable kepemimpinan memiliki nilai

yang lebih besar dari 0,30. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pertanyaan dari variabel kepemimpinan valid, dan dapat digunakan dalam penelitian.

2) Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel *Reward* (X_2)

Hasil pengujian validitas *reward* instrument variabel dapat dilihat pada tabel 4.46.

Tabel 4.46
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel *Reward*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	16,67	4,851	,670	,761
P2	16,67	4,989	,526	,796
P3	16,70	4,148	,754	,725
P4	16,77	4,530	,575	,783
P5	16,80	4,441	,522	,805

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh bahwa hasil pengujian instrument dari variabel *reward* memiliki nilai yang lebih besar dari 0,30. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pertanyaan dari variabel *reward* valid, dan dapat digunakan dalam penelitian.

3) Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel *Punishment* (X_3)

Hasil pengujian validitas instrument variabel *punishment* dapat dilihat pada tabel 4.47

Tabel 4.47

Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel *Punishment*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	17,23	3,495	,707	,701
P2	16,97	3,757	,535	,759
P3	17,17	3,592	,693	,707
P4	17,00	3,793	,598	,739
P5	17,23	4,323	,329	,822

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh bahwa hasil pengujian instrument dari variabel *punishment* memiliki nilai yang lebih besar dari 0,30. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pertanyaan dari variabel *punishment* valid, dan dapat digunakan dalam penelitian.

4) Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian validitas instrument variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4.48.

Tabel 4.48
Hasil Uji Validitas Instrument Variabel Kinerja Pegawai
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	58,37	29,964	,653	,857
P2	58,10	30,438	,550	,862
P3	58,30	31,183	,492	,865
P4	58,13	30,809	,554	,862
P5	58,40	31,766	,330	,873
P6	58,33	31,678	,387	,870
P7	58,70	31,597	,461	,866
P8	58,40	31,766	,330	,873
P9	58,43	31,013	,376	,872
P10	58,70	31,597	,461	,866
P11	58,37	29,964	,653	,857
P12	58,70	31,597	,461	,866
P13	58,20	28,786	,817	,849
P14	58,20	28,786	,817	,849
P15	58,13	30,809	,554	,862

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh bahwa hasil pengujian instrument dari variable kinerja pegawai memiliki nilai yang lebih besar dari 0,30. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument pertanyaan dari variabel kinerja pegawai valid, dan dapat digunakan dalam penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Setiap alat pengukuran seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relative konsisten dari waktu ke waktu. Metode yang digunakan untuk melihat dua sudah reliable dengan metode Cronbach's Alpha (α). Koefisien Cronbach's (α) yang

digunakan dalam penelitian ini adalah $\alpha > 0,60$. Berikut ini dapat dilihat tabel hasil uji reliable data hasil kuesioner.

Tabel 4.49
Hasil Uji Reliabilitas Instrument
Variabel Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,951	15

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 4.49 di atas, hasil output SPSS diketahui nilai Cronbach's Alpha sebesar $0,951 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 15 butir pernyataan pada variabel Kepemimpinan adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.50
Hasil Uji Reliabilitas Instrument
Variabel Reward

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,812	5

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 4.50 di atas, hasil output SPSS diketahui nilai Cronbach's Alpha sebesar $0,812 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang

terdiri dari 5 butir pernyataan pada variabel *Reward* adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.51
Hasil Uji Reliabilitas Instrument Variabel
Punishment

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,788	5

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 4.51 di atas, hasil output SPSS diketahui nilai Cronbach's Alpha sebesar $0,788 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 5 butir pernyataan pada variabel *Punishment* adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.52
Hasil Uji Reliabilitas Instrument Variabel
Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,871	15

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 4.52 di atas, hasil output SPSS diketahui nilai Cronbach's Alpha sebesar $0,871 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 15 butir pernyataan pada Kinerja Pegawai adalah reliabel atau dikatakan handal.

5. Pengujian Asumsi Klasik

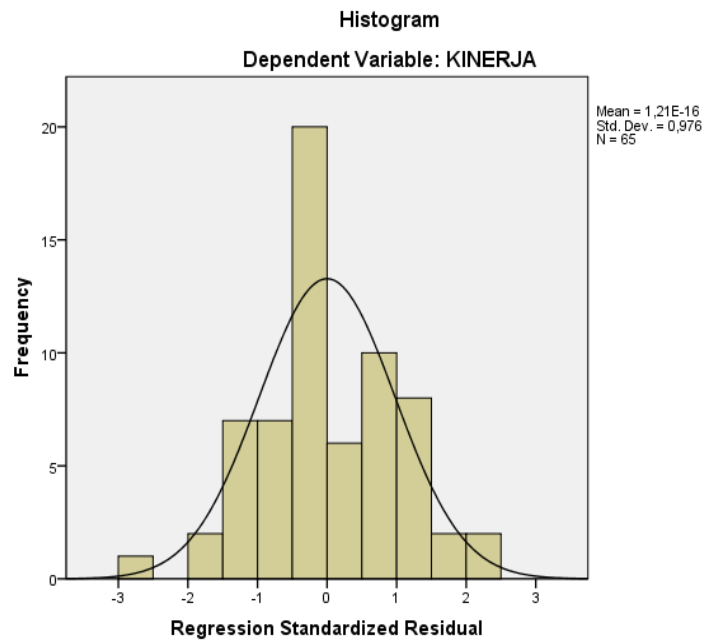
Dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda yaitu melihat pengaruh Kepemimpinan, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai. Persyaratan dalam analisis regresi adalah uji asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi terdapat heterokedastisitas, maka varian tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasanya standard error. Jika terdapat multikolinieritas, maka akan sulit untuk mengisolasi pengaruh-pengaruh individual dari variabel, sehingga tingkat signifikan koefisien regresi menjadi rendah.

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal yang dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan :

1. Pendekatan Histogram

Pada Grafik Histogram, dilakukan variabel berdistribusi normal pada grafik histogram yang berbentuk lonceng apabila berdistribusi data tersebut tidak menceng ke kiri ke kanan.

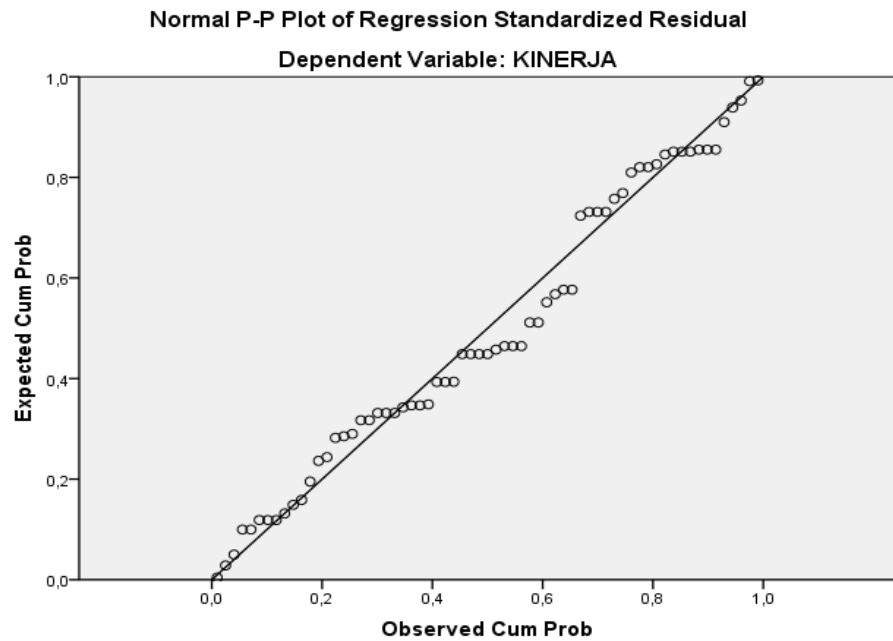


Gambar 4.2 Pendekatan Grafik Histogram

Pada grafik histogram terlihat bahwa variabel berdistribusi normal hal ini ditunjukkan oleh distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau ke kanan.

2. Pendekatan Grafik Normalitas

Cara lain melihat uji normalitas dengan pendekatan grafik PP plot akan membentuk plot antara nilai-nilai yang didapat dari sampel (sumbu y). Apabila plot keduanya berbentuk linear (dapat di dekati oleh garis lurus), maka hal ini merupakan indikasi bahwa residual menyebar normal.



Gambar 4.3 Pendekatan Grafik Normalitas

Pada gambar 4.3 Scatter plot terlihat titik yang mengikuti data sepanjang garis diagonal. Hal ini berarti data berdistribusi normal.

3. Pendekatan Kolmogorov –Smirnov

Pada penelitian ini uji normalitas akan dideteksi melalui perhitungan regresi SPSS dan uji statistic dengan menggunakan pendekatan Kolmogorov – Smirnov test.

Normalitas residual di uji dengan hipotesis sebagai berikut :

H_0 : Residual terdistribusi dengan normal

H_1 : Residual tidak terdistribusi dengan normal

Statistik uji yang digunakan adalah Uji One –Sampel Kolmogorov- Smirnov (K-S) Test. Kriteria yang digunakan adalah:

- a. Terima H_0 bila signifikan $K-S > \alpha (0,05)$
- b. Terima H_1 bila signifikan $K-S < \alpha (0,05)$

Hasil perhitungan uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.53
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		65
Normal	Mean	,0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	1,09943588
Most Extreme	Absolute	,106
Differences	Positive	,106
	Negative	-,067
Kolmogorov-Smirnov Z		,852
Asymp. Sig. (2-tailed)		,462

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber Hasil Pengolahan 2019

Pada tabel 4.53 dapat dilihat bahwa data berdistribusi normal karena nilai Asymp. Sig (2-tailed) yaitu 0,462 yang lebih besar dari 0,05, hal ini berarti bahwa data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Artinya variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya nilai tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor) melalui program SPSS.

Tolerance mengukur variabelitas variabel terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai umum yang bisa dipakai nilai Tolerance > atau nilai VIF , maka tidak terjadi multikolineritas. Hasil pengolahan dapat dilihat pada tabel 4.54 berikut ini :

Tabel 4.54
Hasil Uji Multikolineritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	44,438	7,021		6,329	,000		
KEPEMIMPINAN	,262	,089	,254	2,946	,005	,998	1,002
REWARD	,407	,111	,318	3,680	,000	,996	1,004
PUNISHMENT	,682	,094	,625	7,239	,000	,995	1,005

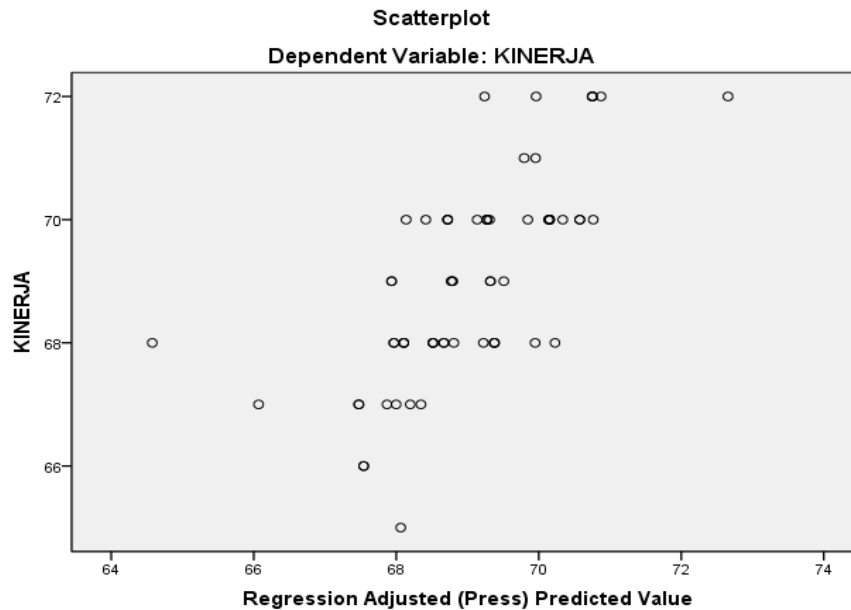
a. Dependent Variable: KINERJA
Sumber Hasil Pengolahan 2019

Pada Tabel 4.54 terlihat bahwa tolerance dari kepemimpinan, *reward*, *punishment*, dan < 0,1 dan nilai VIF > 10 yang artinya terjadi masalah multikolineritas pada masing-masing variabel bebasnya.

c. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas terjadi karena perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam spesifikasi model regresi. Dengan kata lain, heterokedastisitas terjadi jika residual tidak memiliki varian yang konstan. Alat untuk menguji heterokedastisitas dapat dibagi dua yaitu dengan alat analisis grafik (scatter plot).

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada gambar 4.4 berikut ini :



Gambar 4.4 Grafik Scatter Plot

Gambar 4.4 menunjukkan bahwa penyebaran residual cenderung tidak teratur, terdapat titik-titik yang berpencar. Kesimpulan yang dapat diperoleh adalah tidak terdapat gejala heterokedastisitas, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai berdasarkan masukan variabel kepemimpinan, reward, dan punishment.

6. Pengujian Hipotesis

a. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan, *Reward*, *Punishment*) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai) pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Kota Medan. Persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

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

Untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) berupa variabel Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* serta variabel terikat berupa Kinerja Pegawai, penulis menggunakan bantuan program SPSS (statistic product and service solution) versy 18.0. Hasil output yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 4.55
Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	44,438	7,021	
KEPEMIMPINAN	,262	,089	,254
REWARD	,407	,111	-,318
PUNISHMENT	,682	,094	,625

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 18.0 (2019)

Berdasarkan hasil pengolahan regresi berganda yang ditunjukkan dalam tabel 4.55, maka diperoleh hasil regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 44,438 + 0,262X_1 + 0,407X_2 + 0,682X_3$$

1. Konstanta (a) = 44,438 : menunjukkan nilai konstan, jika nilai variabel bebas (kepemimpinan, reward, dan punishment) = 0 maka variabel terikat (kinerja pegawai) akan sebesar 44,438.
2. Variabel kepemimpinan sebesar 0,262 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, jika kepemimpinan ditingkatkan sebesar satu-satuan maka kinerja pegawai akan meningkat 0,262 dan variabel lain dianggap tetap.

3. Variabel *reward* sebesar 0,407 menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, jika *reward* ditingkatkan sebesar satu-satuan maka kinerja pegawai akan meningkat 0,407 dan variabel lain dianggap tetap.
4. Variabel *punishment* sebesar 0,682 menunjukkan bahwa punishment berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, jika *punishment* ditingkatkan sebesar satu-satuan maka kinerja pegawai akan meningkat 0,321 dan variabel lain dianggap tetap.

b. Uji Signifikan Parsial (Uji-t)

Untuk mengetahui apakah variabel independent dalam model regresi berpengaruh terhadap variabel dependent, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan uji t (t test). Adapun hipotesis untuk uji t adalah sebagai berikut :

H₁ : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan

H₂ : *Reward* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

H_3 : *Punishment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

Derajat nilai tabel diperoleh dengan rumus sebagai berikut ini :

$$(df) = n - k = 65 - 3 = 62$$

$$\text{Jadi } t_{\text{tabel}(62) 0,05} = 1,9989$$

Tabel 4.56

Uji t Parsial

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	44,438	7,021		6,329	,000		
KEPEMIMPINAN	,262	,089	,254	2,946	,005	,998	1,002
REWARD	,407	,111	,318	3,680	,000	,996	1,004
PUNISHMENT	,682	,094	,625	7,239	,000	,995	1,005

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 19.0 (2019)

Melalui tabel 4.56 hasil uji signifikansi secara parsial dapat diambil kesimpulan, yaitu :

1. Nilai t_{hitung} variabel Kepemimpinan (X_1) sebesar 2,946 lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} 1,9989 atau nilai sig. t untuk variabel Kepemimpinan (0,05) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak H_0 dan menerima H_1 untuk variabel Kepemimpinan. Dengan demikian secara parsial Kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

2. Nilai t_{hitung} variabel *Reward* (X_2) sebesar 3,680 lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} 1,9989 nilai sig. t untuk variabel *Reward* (0,00) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menerima H_0 dan menolak H_1 untuk variabel *Reward*. Dengan demikian secara parsial *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.
3. Nilai t_{hitung} variabel *Punishment* (X_3) sebesar 7,339 lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} 1,9989 atau nilai sig. t untuk variabel *Punishment* (0,00) lebih kecil dari alpha (0,05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menolak H_0 dan menerima H_1 untuk variabel *Punishment*. Dengan demikian secara parsial *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

c. Uji Serempak (Uji -F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi dari seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Bentuk pengujianya :

- a. Model hipotesis yang digunakan adalah :

H_0 : $b_i = 0$, artinya variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.

$H_1: b_i = 0$, artinya variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.

b. F_{tabel} dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$

Dengan derajat pembilang = $(k-1) = (4-1) = 3$

Dengan penyebut = $(n-k) = (65-4) = 61$, $F_{\text{tabel } 0,05 (3,61)} = 2,7554$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

k = Jumlah Variabel bebas dan terikat

H_0 diterima bila $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ pada $\alpha = 5\%$

H_1 diterima bila $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ pada $\alpha = 5\%$

Tabel 4.57
Hasil Uji-F

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	93,501	3	31,167	24,576	,000 ^a
Residual	77,361	61	1,268		
Total	170,862	64			

a. Predictors: (Constant), PUNISHMENT, KEPEMIMPINAN, REWARD

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 18.0 (2019)

Melalui Uji ANOVA atau F-test pada tabel 4.57 diperoleh nilai f_{hitung} sebesar 24,576 dengan tingkat signifikan . Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan, *Reward*, dan

Punishment secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

Untuk melihat diterima /ditolakny sebuah hipotesis juga bisa dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} 24,576 dengan F_{tabel} 2,7554 , maka hipotesis diterima bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($24,576 > 2,7554$) pada $\alpha = 5\%$ dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ demikian maka H_0 ditolak H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari variabel Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai karena nilai signifikan bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan.

d. Uji Determinasi

Pengujian determinasi dilakukan untuk melihat seberapa jauh kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Nilainya adalah 0-1 jika *Adjusted R Square* semakin mendekati 1 maka model semakin baik.

Tabel 4.58
Pengujian Kosfisien Determinasi

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,740 ^a	,547	,525	1,126	,547	24,576	3	61	,000

a. Predictors: (Constant), PUNISHMENT, KEPEMIMPINAN, REWARD

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS 18.0 (2019)

Pada Tabel 4.58 terlihat bahwa nilai koefisien determinasi *Adjusted R Square* sebesar 0,525 berarti 52,5% variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* sedangkan sisanya 47,5% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini misalnya Gaji, Tingkat Pendidikan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja .

B. Pembahasan

Dalam penelitian ini, pembahasan dilakukan melalui kajian untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan berdasarkan metode analisis regresi linier berganda.

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil hipotesis pertama menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,946 sedangkan nilai t_{tabel} 1,9989 yakni ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Nilai t_{hitung} yang lebih besar dari menyimpulkan bahwa hipotesis diterima. Sedangkan nilai probabilitas Kepemimpinan sebesar 0,05 lebih kecil dari alpha 0,05, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai maka hipotesis diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima tetapi secara signifikan 0,05 signifikansi 0,05. Hasil ini sejalan dengan penelitian M. Fauzan (2010) membuktikan bahwa Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Pegawai.

2. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Reward* nilai t_{hitung} 3,680 sebesar 1,9989 sedangkan nilai t_{tabel} yakni ($t_{hitung} 2,105 > t_{tabel} 1,9989$). Nilai t_{hitung} yang lebih besar dari menyimpulkan bahwa hipotesis diterima. Sedangkan nilai probabilitas *Reward* sebesar 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai maka hipotesis diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima tetapi secara signifikan 0,000 signifikansi 0,05. Hasil ini sejalan dengan penelitian Silfia Febrianti, (2014;46) membuktikan bahwa *Reward* mempengaruhi Kinerja Pegawai.

3. Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Punishment* memiliki nilai t_{hitung} sebesar 7,339 sedangkan nilai t_{tabel} 1,9989 yakni ($t_{hitung} 7,339 > t_{tabel} 1,9989$). Nilai t_{hitung} yang lebih besar dari menyimpulkan bahwa hipotesis diterima. Sedangkan nilai probabilitas *Punishment* sebesar 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berpengaruh secara parsial terhadap maka hipotesis diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima tetapi secara signifikan 0,000 signifikansi 0,05. Hasil ini sejalan dengan penelitian Mangkunegara, (2000:140) membuktikan bahwa *Punishment* mempengaruhi Kinerja Pegawai.

Berdasarkan pengujian diketahui variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja adalah *punishment* dan berdasarkan uji regresi linear

berganda koefisien B pada *punishment* lebih tinggi dengan nilai sebesar 0,682 dari kepemimpinan dan *reward*.

Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* memiliki F_{hitung} 24,576 lebih besar dari nilai F_{tabel} 2,7554. Nilai F_{hitung} yang lebih besar F_{tabel} menyimpulkan bahwa hipotesis diterima. Sedangkan nilai probabilitas kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* sebesar 0,000 lebih kecil dari α 0,05, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai maka hipotesis diterima.

Besarnya pengaruh pengujian simultan diperkuat dengan nilai koefisien determinasi R Square sebesar 0,525 berarti 52,5% variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan sisanya 47,5% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini misalnya Gaji, Tingkat Pendidikan, Lingkungan kerja, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hasil penelitian menunjukkan nilai F-hitung > F-tabel ($40.313 > 2,7862$) dan probabilitas signifikan F sebesar $0,000 < 0,05$.
2. Variabel Kepemimpinan (X_1), *Reward* (X_2), dan *Punishment* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hasil penelitian menunjukkan nilai t-hitung variabel nilai t-hitung variabel kepemimpinan t-hitung > t-tabel ($2,946 > 1,9989$) dan nilai signifikan $0,05 < 0,05$, disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, variabel *reward* t-hitung > t-tabel ($3,680 > 1,9989$) dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, disimpulkan bahwa variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan nilai t-hitung variabel *punishment* t-hitung > t-tabel ($7,339 > 1,9989$) dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, disimpulkan bahwa variabel *punishment*

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Angka R square atau determinan sebesar 0,525 berarti variabel bebas yaitu: Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* mampu menjelaskan variabel terikat yaitu Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan sebesar 52,5% dapat dijelaskan sisanya 47,5% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti seperti Gaji, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Dari hasil pernyataan responden mengenai Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai dapat dikatakan baik. Dalam mengerjakan kegiatan pimpinan akan mengawasi pekerjaan karyawan. Pemimpin memberikan kepercayaan atas tugas para pegawai. Para pegawai mampu bekerja sesuai dengan pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki tiap pegawai. Upah yang diberikan sesuai dgn hasil kerja pegawai.
2. Secara keseluruhan, pernyataan responden mengenai Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* dapat dikatakan baik. Hampir semua pegawai memberikan kinerja yang baik dalam pekerjaannya. Akan tetapi, sanksi yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan belum begitu terealisasi dan masih adanya pegawai yang kurang mampu menunjukkan kemampuan dan keahliannya. Oleh karena itu, pegawai seharusnya lebih diawasi lagi dalam bekerja secara adil dan merata.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2001. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Griffin, W Ricky. 2003. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga (Terjemah).
- Husnan, Suad dan Ranupandojo, Hidjrachinan. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi 4, Yogyakarta: Pustaka Binawan Presindo.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mansyur, Rois. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Micro Business Unit Juwana". *Dinamika Manajemen Vol.3, No.2*: 49-64. Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.
- Nawawi, Ismail. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Dwi Pustaka.
- Rivai, Veithzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wijayanti, Dwi Wahyu. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daya Anugrah Semesta Semarang*. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
- Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, (2015). *Metode Penelitian*, Medan: Penerbit USU press.
- Harsey. 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasioal*. Jakarta: Delaprasata
- Anwar Prabu Mangkunegara (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan cetakan pertama, Bandung: PT. Remaja Rsodakarya.
- Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian*. Medan: USU press.
- Prawirosentono, Suryadi (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Anwar Prabu Mangkunegara (2005). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Husein, Umar (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Handoko, Hani (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Penelitian dan Jurnal

Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.

Ade Vici Purnama (2015), *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya*, Universitas Wijaya Putra, Surabaya.

Hasibuan, H. A., Purba, R. B., & Siahaan, A. P. U. (2016). Productivity assessment (performance, motivation, and job training) using profile matching. *SSRG Int. J. Econ. and Management Stud*, 3(6).

Hidayat, R. (2018). KEMAMPUAN PANEL AUTO REGRESSIV DISTRIBUTED LAG DALAM MEMPREDIKSI FLUKTUASI SAHAM PROPERTY AND REAL ESTATE INDONESIA. *JEpa*, 3(2), 133-149.

Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. *JUMANT*, 7(1), 29-36.

Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*, Universitas Diponegoro, Semarang

Purba, R. B. (2018). PENGARUH PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN DAERAH, TRANSPARANSI PUBLIK DAN AKTIVITAS PENGENDALIAN TERHADAP AKUNTABILITAS KEUANGAN PADA BADAN KEUANGAN DAERAH KABUPATEN TANAH DATAR. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 99-111.

Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.

Ramlan Ruvendi (2005), *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Hasil Pertanian Bogor*, Universitas Negeri Diponegoro, Semarang.

Ritonga, H. M., Setiawan, N., El Fikri, M., Pramono, C., Ritonga, M., Hakim, T., ... & Nasution, M. D. T. P. (2018). Rural Tourism Marketing Strategy And Swot Analysis: A Case Study Of Bandar PasirMandoge Sub-District In North Sumatera. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(9).

Setiawan, N., Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., Tambunan, A. R. S., Girsang, M., Agus, R. T. A., ... & Nisa, K. (2018). Simple additive weighting as decision support system for determining employees salary. *Int. J. Eng. Technol*, 7(2.14), 309-313.

Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E., ... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. *Int. J. Civ. Eng. Technology*, 9(10), 50-60.

Silfia Febrianti (2014), *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang*, Universitas Brawijaya, Malang.

Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DI KECAMATAN DATUK BANDAR. *Jurnal Abdi Ilmu*, 11(1), 25-31.

BIODATA

Nama : Jojor Siboro
NPM : 1625311155
Tempat, Tanggal Lahir : Dolok Sanggul, 12-12-1970
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Kristen Protestan
Alamat : Jl. Sei Tuntung Baru Gg. Masjid Medan
Anak Dari : Ayah : Pieter Jansen Siboro
Ibu : Bontor Siagian
Pendidikan : 1977 - 1983 SD. 163088 Tebing Tinggi
1983 - 1986 SMP Negeri I Tebing Tinggi
1986 - 1989 SMA Negeri I Tebing Tinggi
1989 - 1994 D3 Keuangan USU Medan

KUESIONER PENELITIAN
UNTUK KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN KANTOR
CABANG MEDAN

Responden yang terhormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul “Analisis Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan, Cabang Medan di Program Studi Manajemen S1, Fakultas Sosial dan Sains Universitas Pembangunan Pancabudi Medan, maka saya :

Nama : Jojor Siboro

NPM : 1625311155

Memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/saudari untuk sedikit meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Medan.

Penelitian ini semata-mata bersifat ilmiah, dan hanya dipergunakan untuk keperluan penyusunan skripsi. Disamping itu juga, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pikiran kepada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Medan dan kepada seluruh karyawannya.

Dalam pengisian kuesioner ini disarankan untuk membaca petunjuk umum yang terdapat pada awal setiap bagian dengan seksama sebelum menjawab pertanyaan sesuai pendapat Bapak/Ibu/saudara/saudari. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas dan setiap jawaban responden.

Atas perhatian dan kesediannya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Jojor Siboro

Nama : _____

Bagian/Departemen : _____

Usia : _____

Masa Kerja : _____

Keterangan:

Berilah tanda check list (\checkmark) pada tempat yang telah disediakan

1. Sangat Tidak Setuju (STJ)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Ragu-ragu (Rr)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

A. Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	Rr (3)	S (4)	SS (5)
1	Pimpinan sebelum memberikan kegiatan kerja, menginstruksikan secara spesifik kepada karyawan					
2	Pimpinan sebelum memberikan kegiatan kerja mengarahkan kepada karyawan terlebih dahulu					
3	Dalam mengerjakan kegiatan pimpinan akan mengawasi pekerjaan karyawan					
4	Pimpinan akan mengatakan pekerjaan apa yang diprioritaskan terlebih dahulu					
5	Pimpinan sebelum menyerahkan pekerjaan kepada karyawan terlebih dahulu menawarkan yang akan dikerjakan					
6	Pimpinan memberikan support dalam melaksanakan kerja					
7	Pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan untuk semangat kerja					
8	Pimpinan tidak akan merasa kesulitan dengan mengikutsertakan karyawan yang sudah memiliki kemampuan yang tinggi					
9	Pimpinan akan mempartisipasikan karyawan apabila ada halangan					
10	Pimpinan dalam pengambilan keputusan selalu menyerahkan kepada karyawan untuk memutuskan					
11	Pimpinan akan merasa senang apabila memiliki karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemauan					

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	Rr (3)	S (4)	SS (5)
12	Kepemimpinan akan efektif bila pegawai memiliki kesiapan kerja yang tinggi					
13	Kepemimpinan akan efektif bila pegawai memiliki kematangan dalam berpikir					
14	Pegawai mampu menunjukkan kemampuan dan keahlian kerjanya					
15	Pimpinan mendelegasikan wewenang kepada pegawai					

B. Reward

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Peluang promosi yang diterapkan pada perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan					
2	Upah yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan					
3	Pengawasan kerja yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan					
4	Karyawan menikmati pekerjaan yang diberikan					
5	Karyawan dapat berhubungan dengan baik antar sesama rekan kerja					

C. Punishment

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Karyawan menerima sanksi bila melanggar ketentuan yang diterapkan diperusahaan					
2	Karyawan merasa adil dengan peraturan yang ditentukan					
3	Sanksi yang diberikan adil kepada setiap karyawan					
4	Sanksi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik					
5	Dengan adanya sanksi dapat meminimalisi pelanggaran yang akan terjadi					

D. Kinerja

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	Rr (3)	S (4)	SS (5)
1	Karyawan bekerja dengan ketepatan waktu, menyesuaikan jam kerja					
2	Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi					
3	Pelaksanaan kegiatan kerja sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan					
4	Hasil yang dicapai sebanding dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan					
5	Hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan kerja dapat memuaskan pimpinan					
6	Tujuan pelaksanaan kegiatan kerja yang dilakukan karyawan adalah menghasilkan sebanyak mungkin output					
7	Dalam pelaksanaan kegiatan kerja karyawan selalu menggunakan masukan (input) yang diberikan atasan maupun rekan sekerja					
8	Pelaksanaan kegiatan kerja diupayakan dengan biaya murah, sehingga dapat meminimalkan pengeluaran organisasi					
9	Karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik					
10	Karyawan selalu bertanggung jawab dalam uraian pekerjaan yang telah ditentukan					
11	Karyawan menginginkan mengerjakan pekerjaan yang diharapkan sesuai dengan kemampuannya					
12	Karyawan dapat menjaga kualitas pekerjaan yang memuaskan pimpinan					
13	Hasil kerja yang dihasilkan memenuhi persyaratan kinerja formal dalam organisasi					
14	Karyawan dalam melaksanakan kegiatan kerja tidak mengabaikan aspek pekerjaan					
15	Karyawan senantiasa merasa melaksanakan tugas penting dalam pelaksanaan kegiatan					