

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, *REWARD* DAN *PUNISHMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA BARAT

Rosniyenti¹⁾ dan Sri Wahyuni²⁾

¹⁾STIE Haji Agus Salim Bukittinggi, Bukittinggi, Indonesia
email: rosniyenti12@gmail.com

²⁾STIE KBP Padang, Padang, Indonesia
email: wahyuni21121985@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of leadership style, reward and punishment on the Employee Performance of the Human Resources Development Agency of the Province of West Sumatra both partially and simultaneously. The population in this study were all Human Resources Development Agency employees of West Sumatra Province. Using Purposive technique obtained by 60 respondents. The results of the study prove that leadership style partially based on the results of the t test. It is found that the variables of leadership style, reward and punishment have a significant effect on employee performance. Based on the F test, it was found that the leadership, reward and punishment style variables together had a significant effect on the performance of the Human Resources Development Agency of West Sumatra Province. To test the adjusted coefficient of determination or Adjusted R Square which is 0.528, it means that 52.8% of the variation of all independent variables (leadership style, reward and punishment) can explain non-independent variables (employee performance), while the remaining 57.2% is explained by variables others not examined in this study.

Keywords: *employee performance; leadership style; punishment; reward.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat. Menggunakan teknik *Purposive* diperoleh 60 orang responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan Berdasarkan hasil uji t, diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uji F diperoleh variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat. Untuk uji koefisien determinasi yang disesuaikan atau Adjusted R Square yaitu 0,528 artinya 52,8% variasi dari semua variabel bebas (gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment*) dapat menerangkan variabel tak bebas (kinerja pegawai), sedangkan sisanya sebesar 57,2% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan; kinerja pegawai; punishment; reward.*

Detail Artikel:

Diterima: 8 Juli 2019

Disetujui: 13 Juli 2019

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya adakalanya dapat naik dan dapat pula turun. Turunnya kinerja sangat dipengaruhi oleh kecakapan (*ability*), pengetahuan (*knowledge*), kamahiran (*capability*), kemampuan (*competency*), dan berperilaku positif (berdisiplin) serta motivasi yang tinggi. Kondisi tersebut dapat dilihat secara kuantitatif dan kualitatif pada waktu melaksanakan pekerjaannya, untuk itu kinerja pegawai perlu dinilai dan dievaluasi secara periodik dan berkesinambungan.

Menurut Mansyur (2013) organisasi adalah suatu sistem yang merupakan rangkaian hubungan antar bagian komponen yang bekerjasama secara keseluruhan, dari setiap komponen tersebut merupakan sub sistem yang mempunyai manfaat bagi organisasi. Adanya hubungan antara kinerja perorangan dan kinerja organisasi, sehingga pengelolaan sumber daya manusia penting untuk diperhatikan. Kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2011) dinyatakan sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugas berdasarkan tanggung jawab yang diberikan. Supaya kinerja pegawai tercapai secara konsisten serta maksimal maka organisasi juga memperhatikan dan focus terhadap lingkungan kerja karena dapat mempengaruhi seseorang dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya antara lain yaitu penerapan kepemimpinan, *reward* dan *punishment*.

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pimpinan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan dapat berarti norma perilaku yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan yang digunakan berbeda antara satu orang dengan yang lain, dimana gaya kepemimpinan yang digunakan tersebut mempunyai keunggulan dan kelemahan masing-masingnya. Gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin disesuaikan dengan kemampuan dan kepribadiannya. Menurut Hasibuan (2013) Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pimpinan mempengaruhi perilaku bawahannya, agar dapat bekerjasama dan bekerja produktif agar tujuan organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan akan sesuai apabila tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat dikomunikasikan dan diterima dengan baik oleh bawahan. Pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan tertentu dalam mengelola bawahannya, karena pimpinan akan mempengaruhi keberhasilan tercapainya tujuan organisasi (Guritno & Waridin, 2005). Penghargaan (*reward*) atau hadiah serta ketertiban dapat digunakan sebagai alat oleh organisasi untuk memotivasi pegawai. Ide dari para bawahan dapat digunakan sebagai masukan bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan, dengan gaya kepemimpinan yang tepat dapat memotivasi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik.

Pemberian *reward* pada setiap orang, disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. *Reward* tidak saja diukur dengan materi, tetapi juga dalam bentuk interaksi antara manusia dan lingkungan organisasi, namun saat tertentu manusia akan terangsang dengan keuntungan ekonomi (*economic rewards*).

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat, didapatkan hasil bahwa organisasi cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang kurang tegas artinya keputusan dan kebijakan pemimpin masih dipengaruhi oleh pegawai yang masa kerjanya lebih lama. Ada juga beberapa pimpinan yang bersifat tegas dalam artian semua pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang sendiri oleh pimpinan dan pegawai tidak dapat menyampaikan aspirasinya sehingga kinerja pegawai kurang maksimal.

Dalam kenyataannya tidak seluruh pimpinan bersikap baik atau mampu menciptakan

iklim dan suasana kerja kondusif serta kekeluargaan, banyak dijumpai pimpinan yang bersikap egois, tidak koperatif, tidak mau berkorban dan tidak memberikan dorongan dalam memberi semangat kerja pegawainya. Kepemimpinan yang tidak efektif dan tidak memperhatikan pegawainya, membuat perasaan tidak senang pegawai terhadap atasan. Hal ini diwujudkan oleh pegawai dengan sikap bermalasan dalam bekerja dan tidak bersemangat dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.

Peningkatan kinerja pegawai sangat penting, karena berdampak positif bagi kantor dan mampu untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi. Salah satu caranya adalah melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Salah satu contoh dari pimpinan yang kurang bersahabat yaitu pimpinan mengambil kebijakan sendiri tanpa musyawarah dengan bawahan, misalnya dalam hal anggaran, pimpinan lebih memilih anggarannya pulang ke kas negara dibanding bawahannya merealisasikan dalam bentuk kegiatan (Mansyur, 2013). Menurut Mansyur (2013) kekurangan pemimpin disini, tidak adanya tindakan *punishment* dalam penyalahgunaan keputusan atau peraturan yang ditetapkan, sistem kerja tidak konstan disebabkan karena menyesuaikan tugas yang dikerjakan, kurangnya motivasi, pemimpin yang mencoba menutupi kesalahan bawahannya agar dihargai oleh bawahannya, pembagian tugas yang tidak adil dari pemimpin, kurang adanya penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja baik.

Bertolak dari uraian diatas, penulis bermaksud untuk menganalisis sejauh mana dampak yang ditimbulkan dari penerapan sistem kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai. Kajian studi ini selanjutnya diwujudkan dalam penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward dan Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat”.

TELAAH LITERATUR

Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan hasil kerja atau hasil sesungguhnya yang dicapai seseorang. Mangkunegara (2011) mengatakan: Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh seseorang dalam pelaksanaan tugasnya yang disesuaikan tanggung jawab yang telah ditetapkan kepadanya.

Pendapat lain menurut Gibson dalam Nawawi (2013) mengemukakan kinerja seseorang dapat ditentukan dengan kemampuan dan motivasinya dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan juga oleh interaksi, kemampuan dan motivasi. Sedangkan Prawirosentono dalam Sutrisno (2011) menemukan kinerja dapat juga disebut dengan hasil kerja yang dicapai seseorang atau secara berkelompok dalam suatu organisasi, berdasarkan wewenang serta tanggung jawab yang ditetapkan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal atau tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2013) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan ketulusan serta waktu. Kinerja adalah ilustrasi tingkat pencapaian dari pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, misi, visi dan organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja terkait dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam melaksanakan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Ada enam indicator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja karyawan secara

individual (Robbins, 2006):

1. Kualitas.
Kualitas pekerjaan diukur dengan persepsi pegawai tentang kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas.
Adalah jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dengan istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu.
Tingkat kegiatan selesai pada awal waktu yang ditentukan, terlihat dalam hal koordinasi dengan hasil keluaran dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Efektivitas.
Dimaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (energi, uang, teknologi, bahan) untuk meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian.
Merupakan level seorang pegawai yang nantinya dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan tingkat di mana pegawai memiliki komitmen kerja dengan agensi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Gaya Kepemimpinan

Menurut House dalam Yukl (2009) Kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam memotivasi, mempengaruhi, dan membuat orang lain dapat berkontribusi pada efektivitas dan kesuksesan organisasi. Berdasarkan pendapat ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain sehingga orang ingin berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Kepemimpinan dalam organisasi ditujukan untuk mempengaruhi orang yang dipimpinnnya, sehingga mereka ingin melakukan seperti yang diharapkan atau diarahkan oleh orang lain yang memimpinnnya (Sutikno, 2014). Setelah menguraikan pengertian kepemimpinan, maka dapat dijelaskan tentang gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah aspek penting untuk memperoleh dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Menurut Thoah (2013) Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain saat ia melihatnya. Sedangkan menurut Rivai (2014) Gaya Kepemimpinan dapat diartikan sebagai sekumpulan karakteristik yang dimanfaatkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahan sehingga tujuan organisasi tercapai atau bisa juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku ataupun strategi yang lebih disukai serta sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Pemimpin mendorong meningkatkan kinerja dengan memberikan kegiatan yang dapat mempengaruhi bawahannya agar yakin bahwa hasil yang memuaskan dapat diwujudkan dengan usaha yang keras. Kepemimpinan yang berlaku secara universal dapat menghasilkan tingkat kinerja dan prestasi bawahan yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui gaya kepemimpinannya yang tepat dalam upaya memotivasi dan mempengaruhi bawahannya, agar dapat mampu meningkatkan kinerja.

Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Kandi (2013), Hotdianty, Taufik, and Haryani (2016) bahwa terdapat hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan dalam ini penelitian dilakukan di proyek konstruksi. Kesimpulan yang dihasilkan adalah jika seorang pemimpin di lapangan memiliki dan mampu menggunakan

gaya kepemimpinan yang sesuai saat berinteraksi dengan bawahannya, dapat dipastikan kinerja bawahan dapat terkontrol dengan baik.

Reward

Thompson (2002) dalam Nnaji-Ihedinmah and Egbunike (2005) menekankan bahwa *Reward* tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lain-lain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain. Menurut Puwanenthiren (2011) *Reward* terdiri dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk memberikan kompensasi dan manfaat kepada pegawai sebagai timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi.

Graham and Manus (2002) mendefinisikan *Reward* sebagai semua jenis penghargaan langsung dan tidak langsung serta intrinsik dan ekstrinsik yang mencakup gaji, kompensasi, tunjangan serta penghargaan yang bersifat intrinsik seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, pembelajaran dan pengembangan serta pengalaman kerja itu sendiri.

Reward dapat pula didefinisikan sebagai timbal balik yang diberikan organisasi kepada pegawai ketika mereka telah melakukan tindakan atau tugas yang diberikan organisasi (Rahim, Daud, & Wan, 2012). Pemberian *Reward* akan lebih efektif ketika diterapkan di sebuah organisasi dengan identifikasi yang kuat, identifikasi yang kuat dalam hal ini maksudnya adalah ketika terdapat kesamaan nilai dan perilaku antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Sistem *Reward* yang efektif membutuhkan beberapa hal dasar yang harus diperhatikan, antara lain sikap eksperimental, sistem penyesuaian yang berkelanjutan, masukan dari orang-orang yang terlibat dalam sistem serta evaluasi yang terus menerus terhadap keefektifan sistem.

Reward bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Manusia selalu mempunyai cita-cita dan harapan serta keinginan. Hal ini yang dimanfaatkan metode *Reward*. Seseorang berbuat baik atau memperoleh prestasi tertentu akan diberikan *Reward* yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, pegawai yang melakukan perbuatan dan memperoleh prestasi akan mendapatkan *Reward* tersebut. Hasil penelitian Mas'ud (2017) membuktikan terdapat pengaruh antara *Reward* terhadap kinerja pegawai

Punishment

Kata *punishment* berasal dari Bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan. Sedangkan menurut (Purwanto, 2006), *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang akibat terjadinya suatu pelanggaran, kejahatan ataupun kesalahan.

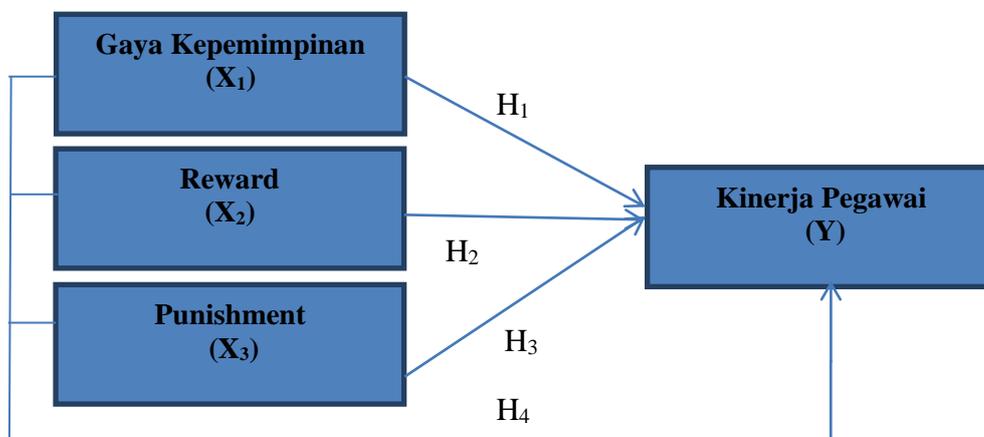
Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar” (Mangkunegara, 2011). Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

Dari beberapa pendapat diatas, *punishment* adalah perbuatan yang tidak menyenangkan 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 negatif, tapi jika diberikan secara tepat dan

bijak dapat dijadikan sebagai alat untuk merangsang pegawai meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari hukuman ini adalah untuk menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang agar mereka tidak berbuat jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk mendidik ke arah yang lebih baik (Koencoro, 2013; Suryadilaga, Musadieg, & Nurtjahjono).

Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam hal ini peneliti menggunakan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) menggunakan pengukuran menurut Kandi (2013), Reward (X_2) menggunakan pengukuran yang diadopsi dari Nnaji-Ihedinmah & Egbunike (2015) dan *Punishment* (X_3) menggunakan pengukuran menurut (Siagian), terhadap Kinerja Pegawai (Y) menggunakan pengukuran menurut (Robbins, 2006). Objek penelitian ini adalah Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner mengenai Gaya Kepemimpinan, Reward dan *Punishment* dan beberapa metode lainnya yang dapat memberikan informasi terhadap kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat. Sebelum instrumen dalam kuesioner digunakan untuk memperoleh data/informasi penelitian terlebih dahulu instrumen tersebut dilakukan penilaian (Sekaran & Bougie, 2016).

Penilaian terhadap instrumen ini bertujuan agar instrumen dapat memberikan data atau informasi yang valid terhadap pengembangan produk. Sebelum instrumen penelitian digunakan untuk mengambil data penelitian terlebih dahulu instrumen dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen (Ghozali, 2011).

Seluruh Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah 84 orang merupakan populasi yang digunakan dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel adalah *Purposive Sampling* yaitu salah satu teknik sampling non random sampling dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab

permasalahan penelitian. Menurut Sugiyono (2016) *Purposive Sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden akhir penelitian ini adalah 60 orang pegawai di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 35orang (58,3%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia > 46 tahun yaitu sebanyak 28 orang (46,7%). Berdasarkan golongan kebanyakan responden memiliki golongan III adalah sebanyak 38 orang (63,3%). Mayoritas responden memiliki masa kerja > 16 tahun yaitu sebanyak 25 orang (41,7%). Dan mayoritas berpendidikan SLTA dan S1 yaitu 18 orang (30%).

Uji Reliabilitas

Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi adalah pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliabel). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.810	Reliabel
Reward (X2)	0.828	Reliabel
Punishment (X3)	0.712	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.800	Reliabel

Tabel 1 memperlihatkan hasil realibilitas terhadap variabel penelitian. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan, reward dan punishment berkisar antara 0,712 sampai 0,828 Sedangkan nilai *Cronbach's alpha* untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,800.

Analisis Regresi Berganda

Besarnya pengaruh variabel–variabel bebas dengan variabel terikat dapat dihitung melalui suatu persamaan regresi berganda. Berdasarkan perhitungan melalui komputer dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 2
Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.738	4.045		2.655	.010	2.635	18.841		
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.309	.111	.319	2.769	.008	.085	.532	.604	1.657
	Reward (X2)	.240	.112	.244	2.145	.036	.016	.465	.616	1.623
	Punishment (X3)	.388	.147	.317	2.639	.011	.094	.683	.552	1.810

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 2 maka bentuk model persamaan regresi untuk pengaruh kualitas pelayanan dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan pasien adalah sebagai berikut :

$$Y = 10,738 + 0,309 X_1 + 0,240 X_2 + 0,388 X_3 + e$$

Dari persamaan regresi di atas, dapat di interpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta adalah 10,738 artinya tanpa adanya pengaruh gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment*, maka kinerja pegawai sudah ada sebesar 10,738%.
2. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan adalah 0,309 artinya setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 30,9%.
3. Nilai koefisien regresi *reward* adalah 0,240 artinya setiap peningkatan satu satuan *reward* maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 24%.
4. Nilai koefisien regresi *punishment* adalah 0,388 artinya setiap peningkatan satu satuan *punishment* maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 38,8%.

Uji Simultan (Uji F)

Hasil perhitungan uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3
Perhitungan Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	499.742	3	166.581	23.020	.000 ^a
	Residual	405.242	56	7.236		
	Total	904.983	59			

a. Predictors : (Constant), Punishment (X3), Reward (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Dari uji ANOVA didapat nilai F_{hitung} sebesar 23,020 dengan probabilitas signifikansi 0,000. Probabilitas signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan $df_1 = k - 1 = 3 - 1 = 2$ dan $df_2 = n - k = 60 - 3 = 57$ diperoleh F_{tabel} sebesar 3,160 maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $23,020 > 3,160$ dengan tingkat signifikansinya 0,000 atau $\alpha < 0,005$ akibatnya H_0 ditolak dan H_a diterima. Variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H_4) yang berbunyi “gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara bersama–sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat diterima, maka dengan hipotesis ketiga (H_4) dapat diterima.

Uji t

Uji t (*t-test*) ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh secara parsial (individu) gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada tabel 2.

Dari tabel 2 nilai t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 2,769 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,008 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan $df = 60 - 3 = 57$

diperoleh t_{tabel} sebesar 1,672, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2,769 > 1,672$, akibatnya H_0 ditolak dan H_a diterima. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H_1) yang berbunyi gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat diterima, maka dengan demikian hipotesis pertama (H_1) diterima.

Untuk nilai t_{hitung} untuk variabel *reward* adalah 2,145 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,036 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan $df = 60 - 3 = 57$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,672, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2,145 > 1,672$, akibatnya H_0 ditolak dan H_a diterima. Variabel *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H_2) yang berbunyi *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat diterima, maka dengan demikian hipotesis kedua (H_2) diterima.

Untuk nilai t_{hitung} untuk variabel *punishment* adalah 2,639 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,011 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan $df = 60 - 3 = 57$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,672, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2,639 > 1,672$, akibatnya H_0 ditolak dan H_a diterima. Variabel *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H_2) yang berbunyi *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat diterima, maka dengan demikian hipotesis kedua (H_3) diterima.

Pengujian koefisien determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi untuk gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan program SPSS dengan bentuk output SPSS seperti yang dikemukakan di bawah ini:

Tabel 4
Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.743 ^a	.552	.528	2.690	1.849

a. Predictors: (Constant), Punishment (X3), Reward (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil perhitungan estimasi regresi, diperoleh nilai koefisien determinasi yang disesuaikan atau Adjusted R Square yaitu 0,528 artinya 52,8% variasi dari semua variabel bebas (gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment*) dapat menerangkan variabel tak bebas (kinerja pegawai), sedangkan sisanya sebesar 57,2% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Barat bahwa gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh positif signifikan baik secara partial ataupun simultan. Hal ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi instansi dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penelitian ini dapat dilaksanakan secara lancar karena berkat bantuan dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada STIE Haji Agus Salim Bukittinggi dan STIE KBP Padang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Graham, M. D., & Manus, T. M. (2002). *Creating a Total Rewards Strategy: A toolkit for designing business-based plans*. New York: Amacom.
- Guritno, B., & Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Pegawai Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*, 1(1), 63-74.
- Hasibuan, S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hotdianty, H., Taufik, T., & Haryani, E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 2016(Februari).
- Kandi, D. L. R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada pegawai Waroeng Spesial Sambal (SS) Yogyakarta). 2017, from <http://repository.upy.ac.id/1330/>
- Koencoro, G. D. (2013). Pengaruh Reward dan punishment terhadap kinerja (survei pada karyawan PT. Inka (persero) madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2).
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mansyur, R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Micro Business Unit Juwana. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(2), 24-64.
- Mas'ud, R. (2017). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6(1).
- Nawawi, I. (2013). *Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT Fajar Iterpratama Mandiri.
- Nnaji-Ihedinmah, & Egbunike, F. (2005). Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis.
- Purwanto, N. (2006). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Puwanenthiren, P. (2011). Reward System and its Impact on Employee Motivation in Commercial Bank of Sri Lanka Plc, In Jaffna District. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(14).
- Rahim, M. A., Daud, W., & Wan, N. (2012). Proposed Conceptual Framework for Rewards and Motivation among Administrators of Higher Educational Provider in Malaysia.

- International Journal of Business and Commerce*, 1(9).
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi* (sepuluh ed.): Prentice Hall,.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Siagian, P. S. *Organisasi Kepemimpinan Dan Prilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suryadilaga, R. M., Musadieq, M. A., & Nurtjahjono, G. E. Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(1).
- Sutikno, M. S. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan* (Pertama ed.). Lombok: Holisca.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.