

**PENGARUH LEADERSHIP, REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI PT. POS INDONESIA KABUPATEN
SITUBONDO**

Minullah
minullah@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Ediyanto
ediyanto@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Moh. Viky Erniyanto
mviky@gmail.com
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Abstract

This study aims (1) to determine the effect of leadership, reward and punishment partially effect on employee performance (2) to determine the effect of leadership, reward and punishment simultaneously influence on employee performance (3) to find out Among leadership. reward and the most dominant punishment influences employee performance. The method used is quantitative. The results of the research are multiple linear regression equation $Y = 3,957E-16 + 0,328 X_1 + 0,139 X_2 + 0,641 X_3 + e$. partially significant positive effect on leadership with a t-value greater than t table (7,269) > (2,032) or sig α 0,000 < 0.05, reward indicates a t-count greater than t table (2,439) > (2,032) or sig α 0.020 < 0.05, punishment shows that the value of t is greater than table (2,383) > (2,032) or sig α 0,023 < 0.05. Simultaneously leadership, reward and punishment have an effect on employee performance with a calculated F value of 44,309 values greater than the F table of 2.88 or an F count of 44,309 > F table of 2.88. The variable that has the most dominant influence in this study is the leadership with a value of 7,269. R^2 value of the leadership, reward and punishment variables of 79,6% and the remaining 20,4% is influenced by other factors not included in the study

Keywords: leadership, reward, price, punishment

I. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi sebagai kunci keberhasilan dan keunggulan bersaing. Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi, termasuk dalam sektor jasa layanan publik seperti PT. POS Indonesia. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman logistik, PT. POS Indonesia Kabupaten Situbondo dihadapkan pada tantangan untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan memuaskan bagi masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi hal yang

mutlak dilakukan.

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial dalam menentukan efektifitas organisasi, terutama di perusahaan jasa seperti PT. POS Indonesia Cabang Situbondo yang dituntut memberikan layanan yang memuaskan. Namun, dalam realitasnya masih ditemukan berbagai keluhan terkait keterlambatan pengiriman dan rendahnya responsivitas pelayanan. Kondisi ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya kepemimpinan (*leadership*), pemberian penghargaan (*reward*) dan penerapan hukuman (*punishment*). *Leadership* yang efektif dapat meningkatkan motivasi

dan arah kinerja pegawai, sementara *reward* yang adil dan *punishment* yang tegas dapat mendorong disiplin dan produktivitas kerja.

Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa “*leadership* yaitu kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Sedangkan Terry yang dialihbahasakan oleh Kartini dan Kartono (2011:57) mengemukakan bahwa “*leadeship* adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok”.

Selain itu pemberian *reward* yang adil sebagai apresiasi terhadap kinerja pegawai berprestasi juga dapat berpengaruh terhadap kinerja. Djamarah (2008:182) mengemukakan bahwa “*reward*” (hadiah) adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan/cenderamata”. Hadiah yang diberikan kepada orang lain berupa apa saja, tergantung dari keinginan pemberi. Bentuk *reward* yang lain juga bisa disesuaikan dengan prestasi yang dicapai oleh seseorang. Semua orang berhak menerima hadiah dari seseorang dengan motif-motif tertentu. Siagian (2006:64) mengemukakan bahwa “*reward* adalah rasa keadilan dapat membuat pegawai menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya”.

Di sisi lain penerapan *punishment* (hukuman) yang tegas, adil dan terukur juga berperan dalam menciptakan disiplin kerja yang baik. *Punishment* berasal dari Bahasa Inggris yang artinya hukuman. Baharuddin (2010:74) mengemukakan bahwa “*punishment* adalah menghadirkan atau memberikan sebuah situasi yang ingin dihindari untuk menurunkan tingkah laku”. Siagian (2006:155) mengemukakan bahwa “*punishment* yang diberikan kepada pegawai yang salah untuk memberi efek jera”. *Punishment* hendaknya tidak terlalu berat ataupun terlalu ringan. *Punishment* yang terlalu berat dapat membuat seseorang menjadi trauma dan tertekan, sedangkan *punishment* yang terlalu ringan dapat disepelekan sehingga penerapan *punishment* harus tepat dan bijak.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, baik secara kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektifitasnya sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Sedarmayanti (2013:260) mengemukakan bahwa “kinerja pegawai merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang

telah ditentukan)”).

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa *leadership*, *reward* dan *punishment* merupakan tiga faktor yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan maupun parsial. Namun demikian, fenomena di PT POS Indonesia menunjukkan bahwa masih terdapat keterlambatan pengiriman, pelayanan yang kurang responsif. Hal ini menandakan adanya problem dalam pelayanan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Leadership

Siswanto (2010:7) mengemukakan bahwa “*leadership* adalah sikap dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis agar tercapai efisiensi dan efektifitas guna mencapai tingkat produktifitas sesuai dengan yang telah ditetapkan”.

Indikator tentang leadership

Veitzhal Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa “seorang pemimpin dalam mengimplementasikan *leadershipnya* harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya”. Indikator *leadership* dibagi menjadi lima, yaitu:

- 1) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik.

- a) Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
- b) Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya.
- 2) Kemampuan yang efektif.
 - a) Mampu menyelesaikan tugas.
 - b) Menyelesaikan tugas tepat waktu.
 - c) Hadir tepat waktu dan tidak terlambat.
- 3) *Leadership* yang partisipatif.
 - a) Pengambilan keputusan secara musyawarah.
 - b) Dapat menyelesaikan masalah secara tepat.
 - c) Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.
- 4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu.
 - a) Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi
 - b) menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi.
- 5) Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
 - a) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang.
 - b) Tanggung jawab seorang pemimpin dalam

menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.

- c) Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

Reward

Djamarah (2008:182) mengemukakan bahwa “*reward* (hadiah) adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan/cenderamata”.

Indikator reward

Siagian (2006:64) mengemukakan bahwa “*reward* adalah rasa keadilan dapat membuat pegawai menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya”. Indikator *reward* dibagi menjadi lima, yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri.

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

- 2) Upah

Upah yang merupakan hal yang berhubungan langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak

semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya.

- 3) Peluang promosi

Peluang promosi akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

- 4) Pengawasan

Pengawasan, dari dua dimensi pengawasan yaitu *employee ceb tiredness* dan partisipasi, situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja.

- 5) Rekan kerja

Rekan kerja, secara alami kondisi rekan kerja akan sangat mempengaruhi kerja pegawai. Kepuasan pegawai dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja pegawai didalam melaksanakan tugasnya.

Punishment

Ahmadi dan Uhbiyati dalam Yanuar (2012:16) mengemukakan bahwa “*punishment* adalah suatu perbuatan, di mana kita secara sadar dan sengaja, menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang mana baik dari segi kejasmanian maupun kerohanian, orang lain tersebut mempunyai kelemahan jika dibandingkan dengan diri kita”.

Indikator punishment

Siagian (2006:155) mengemukakan bahwa

“*punishment* yang diberikan kepada pegawai yang salah untuk memberi efek jera”. Terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu:

- 1) Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.

Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi pegawai harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam bekerjanya, karena jika pegawai tersebut terus-menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan *punishment*. Adanya *punishment* yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan.

Punishment yang diberikan atasan semata-mata akan membuat pegawai jera melakukan kesalahan, tetapi jika pegawai tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan, atasan akan memberikan *punishment* yang lebih berat.

- 2) *Punishment* diberikan dengan adanya penjelasan.

Seseorang pegawai perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa *punishment*nya jika pegawai tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa *punishment*nya jika pegawai melakukan kesalahan yang berat.

- 3) *Punishment* segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

Dengan adanya pengawasan kepada pegawai atasan bisa memantau para pegawainya yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika pegawai tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan

kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan *punishment* yang sesuai dengan kesalahannya tersebut.

Kinerja pegawai

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa “kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang hendak dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Indikator Kinerja pegawai

Kinerja pegawai yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Indikator kinerja pegawai menurut (Sedarmayanti, 2013:260) mengemukakan bahwa :

- 1) Kualitas Pekerjaan.

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna yang meliputi ketelitian dalam bekerja dan hasil pekerjaan yang memenuhi standar, seperti :

- a) Kerapihan dalam melaksanakan tugas.
- b) Ketelitian dalam melaksanakan tugas.
- c) Hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan target.

2) Kuantitas Pekerjaan.

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, misalnya:

- a) Kecepatan dalam menyelesaikan tugas.
- b) Kemampuan dalam menyelesaikan proses pekerjaan.
- c) Mampu dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

3) Tanggung jawab.

Tanggung jawab yaitu kesediaan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dialami dalam suatu pekerjaan, misalnya:

- a) Hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan target.
- b) Mengambil keputusan secara musyawarah.
- c) Mampu memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan.

4) Kemampuan Bekerjasama.

Kemampuan bekerja sama yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi, misalnya:

- a) Hubungan antara atasan dengan pegawai.
- b) Hubungan antara sesama pegawai.
- c) Mampu menyelesaikan masalah pekerjaan secara musyawarah.

5) Inisiatif.

Kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan dan mampu

menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target, misalnya:

- a) Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan. Memberikan solusi dalam menghadapi masalah pekerjaan.
- b) Memberikan ide-ide baru sebelum menyelesaikan pekerjaan.

III. METODE PENELITIAN

Lokasi dan Tempat Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan guna menjawab permasalahan yang ditetapkan. Penelitian ini dilakukan di PT. Pos Indonesia Kabupaten Siubondo. Waktu penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah pada bulan Mei 2024 hingga Juli 2024

Populasi dan Sampel

1. Sugiyono (2014:80) mengemukakan bahwa “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik-karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sebelum menentukan populasi penulis akan menyajikan total pegawai yang ada di PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 38

- responden pegawai tetap.
2. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2014:81) bahwa “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Penelitian ini, pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Sugiyono (2014:85) mengemukakan bahwa “sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Sampel pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi yang berjumlah 38 responden pegawai tetap.

Identifikasi Variabel

Variabel Independen (X)

- 1) *Leadership*
- 2) *Reward*
- 3) *Punishment*

b. Variabel Dependen (Y)

- 1) Kinerja Pegawai

Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Sugiyono (2014:166) mengemukakan bahwa “observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologi”.

2. Interview (Wawancara)

Sugiyono (2014:157) mengemukakan bahwa “wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil”.

3. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, serta merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan dari responden.

Tabel 1

Pemberian Skor (Penilaian)

Skala Pengukuran	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, (2014:168)

4. Studi Kepustakaan

Sugiyono (2015:291) mengemukakan bahwa “studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, selain itu studi

kepuustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan penelitian tidak lepas dari literatur-literatur ilmiah”.

5. Dokumentasi

Sugiyono (2013:240) mengemukakan bahwa “dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu”. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seorang.

Metode Analisis Data

Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu data dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan. Sugiyono (2012:172) mengemukakan bahwa “validitas berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan peneliti.

Uji Validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment* dengan Program Aplikasi Analisis Multivariate SPSS 22. Menurut (Sugiyono, 2012:225) dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} : Korelasi *product moment*
 x : Skor total dari setiap item
 y : Skor/nilai dari setiap item

n : Jumlah sampel

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya ukuran dalam penggunaannya. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama, atau jika jawaban seseorang terhadap pertanyaannya adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pada penelitian ini untuk mencari reliabilitas instrumen menggunakan *Alpha Cronbach*, karena instrumen dalam penelitian ini berbentuk angket yang skornya merupakan rentang antara 1 sampai 5 dan uji validitas menggunakan item total. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai $\alpha > 0,60$ dan sebaliknya jika nilai $\alpha < 0,60$ maka variabel dikatakan tidak reliabel. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali 2005:42).

$$\alpha = \frac{k.r}{1 + (k-1)r}$$

Keterangan :

α : Koefisien Realibilitas
 r : Korelasi antar item
 k : Jumlah item

Uji Asumsi klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2005:110) “uji

normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal”.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual pengamatan yang lain tetap, disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas menurut (Ghozali 2005:105).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu *Leadership* (X_1), *Reward* (X_2) dan *Punishment* (X_3) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y) di PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo. Menurut Sugiyono (2012:275) untuk mengetahui pengaruh

variabel independen terhadap variabel dependen digunakan rumus analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Pegawai

X_1 : *Leadership*

X_2 : *Reward*

X_3 : *Punishment*

a : Konstanta

$b_1 b_2 b_3$: Koefisien regresi

e : Error

Uji t (t Test)

Menurut Sugiyono (2012:184) Uji t digunakan untuk melihat secara parsial bagaimana pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), guna menguji hipotesis yang telah ditetapkan memiliki pengaruh atau tidak.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} + \dots$$

Keterangan:

t : Nilai uji t

r : Nilai efisiensi korelasi

n : Jumlah

Sampel

Kriteria pengujian sebagai berikut:

$H_0: b_1, b_2, b_3 = 0$

artinya secara parsial variabel- variabel independen (*Leadership*, *Reward* dan *Punishment*) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai).

$H_a: b_1, b_2, b_3 \neq 0$

artinya secara parsial variabel- variabel independen (*Leadership*, *Reward* dan *Punishment*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai).

Uji F (F Test)

Uji F dilakukan untuk melihat secara serentak atau bersama-sama bagaimana pengaruh variabel independen X terhadap variabel dependen Y. Rumus uji F yang dikutip dari (Sugiyono, 2014:257) adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

F_h : Nilai F_{hitung}

R² : Koefisien

determinasi

N : Jumlah

Sampel

K : Banyaknya Variabel

Independen dan Variabel

Dependen

Kriteria pengujian sebagai berikut:

H₀ : b₁ = b₂ = b₃ = 0, artinya variabel-variabel independen (*Leadership*, *Reward* dan *Punishment*) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai).

H : b₁ ≠ b₂ ≠ b₃ ≠ 0, artinya variabel-variabel independen (*Leadership*, *Reward*

dan *Punishment*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai).

Dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2005:84) adalah dengan menggunakan angka probabilitas ialah sebagai berikut:

- a. Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ dan nilai Sig < 0,05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya secara simultan variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai Sig > 0,05, maka H₀ diterima dan H_a ditolak, artinya secara simultan variabel independen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- c. Mencari F tabel: df₁ = K – 1
df₂ = n – K

Dimana:

df : *degree of freedom*

n : Jumlah sampel

k : Jumlah variabel bebas dan variabel terikat

Uji Dominan

Dalam penelitian ini juga dihitung sambungan efektif (SE) yang digunakan untuk menguji variabel independen mana yang dominan mempengaruhi variabel dependen, adapun perhitungannya diperoleh dengan cara mengkuadratkan koefisien parsial.

Rumusan untuk mencari

sambungan efektif (SE) adalah sebagai berikut :

$$SE = \beta \times \text{person correlation} \times 100\%$$

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah cara untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi 0 (nol), artinya variabel independen sama sekali tiak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan apabila koefisien determinasi semakin mendekati 1 (satu), maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Persamaan untuk koefisien determinasi adalah sebagai berikut, menurut (Sugiyono, 2014:51).

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd : Koefisien Determinasi

r : Koefisien Korelasi

Apabila :

Kd = 0, artinya pengaruh Variabel Independen X terhadap Variabel Dependen Y, lemah.

Kd = 1, artinya pengaruh Variabel Independen X terhadap Variabel Dependen Y, kuat.

Pengaruh tinggi rendahnya koefisien determinasi tersebut digunakan pedoman yang dikemukakan oleh Supranto

(2008:227) adalah sebagai berikut :

Tabel 2
Pedoman Interpretasi Koefisien Determinasi

Pernyataan	Keterangan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber data : Supranto (2008:227)

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah PT. Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Situbondo

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) di lingkungan Departemen Perhubungan yang bergerak dibidang pelayanan jasa pos. Awal berdirinya PT Pos Indonesia (Persero) dimulai sejak jaman pejajahan Belanda, diawali dengan tibanya VOC tahun 1902- 1799. Pada saat itu dinyatakan semua Kantor Pos sebagai milik Republik Belanda.

Kantor pos pertama didirikan di Batavia (Jakarta) oleh Gubernur GW. Baron Vab Inhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan agar lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Belanda. Seiring dengan didirikannya Pemerintahan Hindia Belanda tanggal 12 September

1818 mulailah dibentuk Dinas Pos sebagai jawatan yaitu Jawatan Pos Telegraf dan Telepon (PTT) berdasarkan Staatsblad Nomor. 395 tahun 1906. Sejak tahun 1907 Dinas Pos merupakan bagian dari “Departement Van Gouvernemens Berdrijven” dipimpin oleh Kepala Dinas PTT.

Pada tahun 1922 kantor pusat PTT yang semula berkedudukan di Meltervreden (Gambir) mulai dipindahkan ke gedung Bow (Burgelijke Openbare Werken) di Bandung. Berdasarkan Perpu Nomor 19 Tahun 1961 Jawatan PTT tersebut berubah status menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) dengan maksud untuk memperluas ruang gerak dalam pengembangan usahanya maka Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi dipecah menjadi dua badan usaha yang berbeda, yaitu Perusahaan Pos dan Giro, dan Perusahaan Negara Telekomunikasi berdasarkan PP No. 29 Tahun 1965 dan PP No. 30 Tahun

1965.

Menghadapi pertumbuhan dunia usaha yang semakin pesat dan penuh persaingan diperlukan penyesuaian status badan usaha yang lebih baik, fleksibel dan dinamis, agar mampu mengembangkan pelayanan yang lebih baik. Sehingga pada tahun 1978 status Perusahaan Negara Pos dan Giro berubah menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro

berdasarkan PP No. 9 Tahun 1978. Yang selanjutnya dengan keluarnya PP No. 5 Tahun 1995 Perusahaan Umum Pos dan Giro berubah nama menjadi PT Pos Indonesia (Persero).

Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Situbondo

1) Visi

Pos Indonesia senantiasa berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia, yang peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh SDM yang professional, sehingga mampu memberikan layanan terbaik bagi masyarakat serta tumbuh berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat.

2) Misi

Menyediakan sarana komunikasi yang handal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah guna menunjang pembangunan nasional serta memperkuat kesatuan dan keutuhan bangsa dan Negara. Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan IPTEK tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi karyawan, pemegang saham, masyarakat, dan mitra kerja.

Analisa Hasil Penelitian Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu data dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan

kenyataan. Menurut Sugiyono (2012:172) bahwa valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan peneliti.

Kriteria pengambilan keputusan valid tidaknya suatu kuesioner menurut Sugiyono (2012:172) adalah sebagai berikut:

- a) Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$, maka item- item pernyataan dari kuesioner adalah valid.
- b) Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$, maka item- item pernyataan dari kuesioner adalah tidak valid.
- c) $r \text{ tabel}$ diperoleh dari $df = n - 2$ dengan tingkat signifikansi 95% atau $\alpha : 5\%$ dimana: df : degree of freedom
 n : jumlah sampel

Tabel 3
Hasil Uji Validitas X_1 X_2 X_3 dan Y

No	Indikator	Koefisien Validitas	r Tabel	Keterangan
1	X1.1	0.871	0,3202	Valid
2	X1.2	0.423	0,2202	Valid
3	X1.3	0.887	0,2202	Valid
4	X1.4	0.877	0,2202	Valid
5	X1.5	0.705	0,3202	Valid
6	X2.1	0.709	0,2202	Valid
7	X2.2	0.675	0,2202	Valid
8	X2.3	0.808	0,2202	Valid
9	X2.4	0.719	0,3202	Valid
10	X2.5	0.640	0,2202	Valid
11	X3.1	0.592	0,2202	Valid
12	X3.2	0.857	0,2202	Valid
13	X3.3	0.918	0,3202	Valid
14	X3.4	0.783	0,3202	Valid
15	Y1	0.607	0,2202	Valid
16	Y2	0.864	0,2202	Valid
17	Y3	0.849	0,2202	Valid
18	Y4	0.580	0,3202	Valid
19	Y5	0.400	0,2202	Valid

Sumber: Lampiran 5 dan r_{tabel} Lampiran 8, 2024

Dari tabel 3 di atas dapat dilihat bahwa nilai koefisien

validitas tiap item pertanyaan lebih besar dari $r \text{ tabel } 5\%$ ($\alpha = 0,05$) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel disiplin kerja, kompensasi dan lingkungan kerja.

Uji Reliabilitas

Tabel 4
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

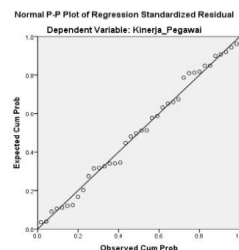
Variabel	Cronbach's Alpha	α	Keterangan
<i>Leadership</i> (X_1)	0,795	0,60	Reliabel
<i>Reward</i> (X_2)	0,781	0,60	Reliabel
<i>Punishment</i> (X_3)	0,810	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,770	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 6, 2024

Dari tabel 4 di atas dapat diketahui yakni pengujian reliabilitas untuk menguji dari suatu alat ukur untuk masing-masing variabel. Menunjukkan bahwa semua variabel memiliki hasil koefisien *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konsep pengukur masing-masing variabel adalah reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas



sumber: lampiran 8, 2019

Gambar 1. Uji Normalitas

Grafik normal plot terlihat titiktitik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Tabel 5
Uji Multikolinearitas

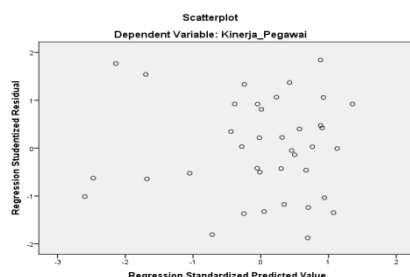
Coefficients ^a		
Model	Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1 (Constant)		
Leadership	.663	1,507
Reward	.946	1,057
Punishmnet	.695	1,439

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber: lampiran 7, 2024

Nilai tolerance mendekati 1 pada variabel *Leadership*, *Reward* dan *Punishmnet* yang mana masing-masing nilainya yaitu 0,663, 0,946, dan 0,695 dengan nilai VIF < 10 pada masing-masing variabel yaitu 1,507, 1,057, dan 1,439 maka menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi.

3. Uji Heteroskedastisitas



Sumber: lampiran 8, 2024

Gambar 2. Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas, tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah adalah angka nol pada sumbu Y, maka tidak ada heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu *Leadership* (X_1), *Reward* (X_2) dan *Punishment* (X_3) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y) di PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo. Hasil dari SPSS 22 yang digunakan sebagai alat analisis maka hasil regresi berganda adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Regresi Linier berganda

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.878		.460	.649
Leadership	.076	.691	7.269	.000
Reward	.079	.194	2.439	.020
Punishment	.094	.221	2.383	.023

Sumber : lampiran 7, 2024

Berdasarkan Tabel 6 dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0.864 + 0.550 X_1 + 0.192 X_2 + 0.223 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X_1 = *Leadership*

X_2 = *Reward*

X_3 = *Punishment*

e = *error*

Hasil persamaan regresi linier di atas menunjukkan bahwa :

- a) Nilai konstanta persamaan diatas sebesar = 0,864 angka tersebut menunjukkan bahwa jika X_1 (*Leadership*), X_2 (*Reward*) dan X_3 (*Punishment*) konstan atau $X = 0$, maka prestasi sebesar 0,864.
- b) X_1 (*Leadership*) menunjukkan nilai koefisien sebesar (0,550). Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan faktor *Leadership* sebesar 1% terhadap perusahaan maka Kinerja Pegawai juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0,550 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan. *Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai karena nilai X_1 lebih kecil dari Y atau konstanta yaitu $0,550 < 0,864$.
- c) X_2 (*Reward*) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,192. Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan factor *Reward* sebesar sebesar 1% terhadap perusahaan maka Kinerja Pegawai juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0,192 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap

konstan.

Reward berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai karena nilai X_2 lebih kecil dari Y atau konstanta yaitu $0,192 < 0,864$.

- d) X_3 (*Punishment*) menunjukkan nilai koefisien sebesar (0,223). Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan faktor *Punishment* sebesar sebesar 1% terhadap perusahaan maka Kinerja Pegawai juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0,223 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan. *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai karena nilai X_3 lebih kecil dari Y atau konstanta yaitu $0,223 < 0,864$.

Uji Parsial (t-test)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh secara parsial (sendiri-sendiri) variabel X (*Leadership*, *Reward* dan *Punishment*) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai)

- 1) Variabel *Leadership* menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($7,269 > (2,032)$) atau $sig \alpha 0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti variabel *Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
- 2) Variabel *Reward* menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,439 > (2,032)$) atau $sig \alpha 0.020 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti variabel *Reward*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

- 3) Variabel *Punishment* menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,383 > (2,032)$) atau $\text{sig } \alpha \ 0.023 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti variabel *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Uji Dominan

Hasil uji dominan menunjukkan nilai pengaruh positif variabel independen terhadap variabel dependen, dengan nilai pengaruh variabel *Leadership* (X1) sebesar 7,269, Reward (X2) sebesar 2,439 dan *Punishment* (X3) sebesar 2,383, maka kesimpulannya adalah nilai dari variabel *Leadership* (X1) tersebut lebih besar dari variabel Reward (X2) yaitu sebesar 2,439 dan *Punishment* (X3) yaitu sebesar 2,383 dengan demikian, hipotesis penelitian (H_3) yang menyatakan bahwa variabel *Leadership* berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo dapat diterima.

Uji Simultan (F-test)

Berdasarkan nilai pengujian secara bersama-sama (simultan) dengan taraf signifikannya 5%, maka diperoleh nilai Fhitung sebesar 44,309, sedangkan nilai signifikannya 0,000. Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa variabel *Leadership* (X1) Reward (X2) dan *Punishment* (X3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif terhadap variabel

Kinerja Pegawai (Y) pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo karena hasil dari Fhitung 44,309. Selain itu, diketahui bahwa Fhitung $44,309 > F_{tabel} \ 2,88$ dan nilai signifikan $F \ 0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan positif secara bersama-sama (simultan) dari variabel *Leadership* (X1) Reward (X2) dan *Punishment* (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo.

Koefisien Determinasi

Hasil dari analisis pengaruh *Leadership* (X1) Reward (X2) dan *Punishment* (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan R Square = 0,796, artinya hubungan positif antara *Leadership* (X1) Reward (X2) dan *Punishment* (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai R Square yang belum mencapai satu dari hasil tersebut berarti seluruh variabel independen (*Leadership*, Reward dan *Punishment*) mempunyai kontribusi sebesar 79,6% terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai) dengan tingkat ketetapan yang tinggi atau kuat, dan sisanya sebesar 20,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji t, *Leadership* menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($7,269 > 2,032$) atau $\text{sig.} \alpha \ 0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel *Leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini

menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai sangat membantu dalam meningkatkan Kinerja pegawai sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat terlaksana. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Said dan Baskara (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji t, *Reward* menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,439 > 2,032$) atau $sig.\alpha$ $0.020 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel *Reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa adanya *Reward* yang diberikan sudah baik dilihat dari kesesuaiannya dengan beban pekerjaan pegawai yang mampu meningkatkan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Widastari (2023) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji t, *Punishment* menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,383 > 2,032$) atau $sig.\alpha$ $0.023 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel *Punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan *Punishment* semakin adil, yaitu dengan memberikan *Punishment* ringan, *Punishment* sedang, *Punishment* berat dan diberikan sesuai dengan kesalahan yang dilakukan, maka Kinerja Pegawai akan semakin meningkat,

yaitu pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik secara kualitas, kuantitas, memiliki ketepatan waktu, efektivitas dan memiliki kemandirian. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Rusmiati, dkk (2024) yang menyatakan berdasarkan perhitungan uji t bahwa variabel *punishment* berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 44,309 nilai ini lebih besar dari F_{tabel} yaitu 2,88 atau F_{hitung} $44,309 > F_{tabel}$ 2,88 dengan probabilitas 0.000. Karena nilai probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05 maka *Leadeship*, *Reward* dan *Punishment* secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini juga dirasakan oleh Pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo *Leadership*, *Reward* dan *Punishment* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai variabel *Leadeship* 7,269, sedangkan *reward* 2,439 serta *Punishment* 2,383. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Leadeship* lebih dominan dibandingkan dengan *Reward* dan *Punishment*.

V. SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Leadeship*, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik

kesimpulan dari penelitian adalah :

1. Variabel *Leadeship*, *Reward* dan *Punishment*, dan Kinerja Pegawai setelah diuji menggunakan uji Validitas maka hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan valid. Variabel *Leadeship*, *Reward* dan *Punishment*, dan Kinerja Pegawai setelah diuji menggunakan uji Reliabilitas maka hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel.
2. Pada uji Asumsi Klasik disebutkan bahwa terdapat distribusi penyebaran data yang normal, dengan tingkat kolinearitas yang tinggi serta tidak terjadi heteroskedastisitas maka dinyatakan sebagai model regresi yang baik.
3. Pada analisis Regresi Linier Berganda perhitungan dapat disusun dalam suatu model yaitu $Y = 0864 + 0,550 X_1 + 0,192 X_2 + 0,223 X_3 + e$.
4. Variabel *Leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil uji t, *Leadership* menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($7,269 > 2,032$) atau $\text{sig.}\alpha$ $0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
5. Variabel *Reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil uji t, *Reward* menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,439 > 2,032$) atau $\text{sig.}\alpha$ $0.020 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
6. Variabel *Punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil uji t, *Punishment* menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,383 > 2,032$) atau $\text{sig.}\alpha$ $0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
7. Ketiga variabel independen yaitu *Leadeship*, *Reward* dan *Punishment* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil uji F menunjukan nilai F_{hitung} sebesar 44,309 nilai ini lebih besar dari F_{tabel} yaitu 2,88 atau F_{hitung} $44,309 > F_{tabel}$ 2,88 dengan probabilitas 0.000 lebih kecil dari 0.05.
8. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Leadership* lebih dominan dibandingkan dengan *Reward* dan *Punishment*. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai variabel *Leadership* 7,269, sedangkan *Reward* 2,439 serta *Punishment* 2,383.
9. Nilai koefisien determinasi atau R Square (R^2) menunjukkan nilai sebesar 0,796, artinya hubungan positif antara *Leadership* (X_1) *Reward* (X_2) dan *Punishment* (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai R Square yang belum mencapai satu dari

hasil tersebut berarti seluruh variabel independen (*Leadership*, *Reward* dan *Punishment*) mempunyai kontribusi sebesar 79,6% terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai) dengan tingkat ketetapan yang tinggi atau kuat, dan sisanya sebesar 20,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Saran

Beberapa saran yang dapat dikemukakan sebagai bahan pertimbangan antara lain:

1. Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis, hasil penelitian ini untuk menambah pengetahuan khususnya tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai bahan kajian dan dijadikan referensi mengenai *Leadership*, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu dan disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait dengan pengaruh *Leadership*, *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai.
3. Karena terbukti bahwa variabel *Leadership*, *Reward* dan *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo,

disarankan manajemen PT. Pos Indonesia Kabupaten Situbondo tetap mempertahankan kemampuan *leadership* yang baik karena berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai serta memberikan *reward* yang sesuai dengan prestasi dan penerapan *punishment* yang adil.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu. Dan Uhbiyati, Nur. Dalam Yanuar, A. 2012. *Ilmu Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Baharuddin. 2010. *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Yogyakarta : Ar- ruzz Media.
- Davis, Keith. Dalam Mangkunegara. 2010. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Djamarah, Syaiful. 2008. *Psikologi Belajar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- George, R. Terry. Dalam Kartini dan Kartono. 2011. *Pimpinan dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : UNDIP.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber*

- Daya Manusia Perusahaan.*
Jakarta : PT. Remaja
Rosdakarya.
_____ 2013.
*Manajemen Sumber Daya
Manusia.* Jakarta : PT.
Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2009. *Manajemen
Sumber Daya Manusia
Untuk Bisnis yang
Komperatif.* Yogyakarta :
Gajah Mada Universitas
Perss.
- _____. 2010.
*Kepemimpinan
Mengefektifkan
Organisasi.*
Yogyakarta : Gajah Mada
Universitas Perss.
- Prawirosentono, Suryadi.
2010.
*Manajemen Sumber daya
Manusia Kebijakan Kinerja
Pewagai.* Yogyakarta :
BPFE.
- Rivai, Veitzhal. 2011. *Manajemen
Sumber Daya Manusia
Untuk Perusahaan Dari
Teori ke Praktik.* Jakarta :
PT. Rajawali Grafindo
Persada.
- _____. 2012.
*Manajemen Sumber Daya
Manusia Untuk
Perusahaan.* Jakarta : PT.
Rajawali Grafindo Persada.
- Rivai, Veitzhal. dan Mulyadi,
Deddy. 2012.
*Kepemimpinan dan
Perilaku Organisasi Edisi
Ketiga.* Jakarta : PT.
Rajawali Grafindo Persada.
- Rusmiati (2024). *Pengaruh
Reward Dan Punishment
Terhadap Kinerja Pegawai
Negeri Sipil Pada Dinas
Pemuda, Olahraga Dan
Pariwisata Kabupaten
Paser.* MASMAM Master
Manajemen, 2(2), 39–49.
<https://doi.org/10.59603/masman.v2i2.382>
- Said U. dan Baskara I. (2024).
*Pengaruh Gaya
Kepemimpinan, Sistem
Reward, dan
Punishment Terhadap
Kinerja Karyawan.* Jurnal
Alwatzikhoebillah: Kajian
Islam, Pendidikan,
Ekonomi, Humaniora Vol.
10No. 1 Januari 2024,
hal.140-158.
<https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v10i1.2505>
- Samsudin, Sadili. 2010.
*Manajemen Sumber Daya
Manusia.* Bandung :
Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen
Sumber Daya Manusia.*
Bandung : Refika Aditama.
- Siagian, P. Sondang. 2006. *Teori
Reward dan Punishment.*
Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Siswanto, Bejo. 2010. *Manajemen
Tenaga Kerja Rancangan
dalam Pendayagunaan dan
Pengembangan Unsur
Tenaga Kerja.* Bandung :
Sinar Baru.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian
Kuantitatif, Kualitatif dan
R&D.* Bandung : Alfabeta.
- _____. 2012. *Metode Penelitian*

- Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- _____. 2014. *Metode Penelitian Administrasi dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- _____. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Supranto. 2008. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta Erlangga.
- Thoha, Miftah. 2011. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Rajawali Press.
- Widastari Vinni (2023). *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Pertanian Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan*. Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset, 1(6), 332–343.
- <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.369>
- Yanuar, A. 2012. *Jenis-jenis Hukuman Edukatif*. Yogyakarta : DIVA Press.