

**PENGARUH *REWARD AND PUNISHMENT* DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA SE KECAMATAN CERMEE BONDOWOSO DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Febriansyah

[febriansyah@gmail.com](mailto:febriansyah@gmail.com)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Ediyanto

[ediyanto@unars.ac.id](mailto:ediyanto@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Minullah

[minullah@unars.ac.id](mailto:minullah@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

**ABSTRACT**

*Human Resource Management is the process of managing people through planning, recruiting, selecting, training, developing, rewarding, career, occupational health and safety, and maintaining employment until the end of working period to achieve organizational goals and improve the welfare of stakeholders. The purpose of this research was to analyze and examine the effect of reward, punishment and leadership on the performance of village officials in Cermee Bondowoso with work motivation as an intervening variable. The target population in this study was village officials in Cermee Bondowoso, as many as 40 people, who were then processed as research samples. Data analysis and hypothesis testing in this research used Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM).*

*The results of direct effect hypothesis test using Smart PLS 3.0 application showed that reward and punishment have a significant positive effect on work motivation. Leadership has a significant positive effect on work motivation. Reward and punishment have a positive but not significant effect on performance. Leadership has a positive but not significant effect on performance. Work motivation has a significant positive effect on performance. Reward and punishment has a significant positive effect on performance through work motivation. Leadership has a significant positive effect on Performance through work motivation.*

**Keywords:** *Reward and Punishment, Leadership, Work Motivation, Performance.*

**1. PENDAHULUAN**

Perangkat Desa dapat dikatakan sebagai abdi masyarakat yang bertanggungjawab melayani masyarakat dan membantu kepala desa dalam melaksanakan tanggung jawabnya agar mampu memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat, maka mereka harus memiliki komitmen, cakap, terampil, dan penyayang, Kepedulian yang tulus dan membutuhkan rasa kasih sayang yang tinggi dalam menuntaskan kewajibannya melayani daerah setempat. Harapannya masyarakat merasa nyaman dan puas mendapatkan pelayanan dari perangkat desa dalam menyelesaikan segala permasalahan administratif di

desa. Dari hasil pengamatan yang dilakukan di lapangan para perangkat desa masih kurang efisien dalam menjalankan tugasnya, memakan waktu yang lama, sikap yang kurang inisiatif, kurang bisa bekerja sama dan kurang tepat waktu. Hal ini membutuhkan kinerja yang baik bagi perangkat desa dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat sebagai komitmen tanggung jawab mereka

Penelitian ini dilakukan pada perangkat desa se Kecamatan Cermee Bondowoso yang memiliki berbagai macam permasalahan, terkhususnya pada Kepemimpinan kepala desa yang dianggap kurang memberikan tanggung jawab dan

tidak kompeten pada bidangnya, rendahnya acuan Motivasi kerja dari karyawan pada saat bekerja yang tentunya memberikan dampak pada kualitas output yang dihasilkan oleh perangkat desa. Serta tidak adanya sistem *Reward And Punishment* sebagai dasar aturan yang berlaku guna menjadi pemicu adanya tingkat kinerja pada saat bekerja untuk jadi lebih baik lagi. Permasalahan-permasalahan tersebut ketiga-tiganya sama-sama berhubungan secara langsung dengan Kinerja karyawan atau perangkat desa.

## 2. LANDASAN TEORI

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah asset perusahaan yang harus dirawat. Pemberdayaan sumber daya manusia yang di kelola secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompe/ Menurut Hasibuan (2016:10) mendefinisikan MSDM sebagai “Bentuk pengelolaan untuk mengelola ilmu pengetahuan dan seni, hubungan dan peran tenaga kerja dengan cara yang efektif dan efisien membantu perusahaan, karyawannya dan masyarakat untuk mencapai tujuannya.”

Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Proses mengelola orang melalui perencanaan, perekrutan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemberian penghargaan, karir, keselamatan dan kesehatan kerja, serta mempertahankan pekerjaan hingga

akhir masa kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kesejahteraan pemangku kepentingan.”.

### *Reward and Punishment*

*Reward dan punishment* adalah dua hal yang berbeda namun bertujuan yang sama, yaitu untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan karyawan. *Reward and punishment* adalah bentuk metode dalam memotivasi petugas layanan publik untuk melakukan memberikan pelayanan prima dan meningkatkan prestasinya. *Reward and punishment* bisa dikatakan merupakan sebuah metode untuk memotivasi tim dalam meningkatkan kinerja dan prestasi pegawai. Fahmi (2016:57) “*Reward* yang lebih dikenal dengan bonus, adalah suatu jenis penghargaan yang diberikan kepada seorang karyawan atas suatu pekerjaan yang dilakukan dengan baik”

Jika *reward* merupakan bentuk motivasi yang positif, maka *punishment* merupakan bentuk motivasi yang negatif, namun bila diberikan dengan benar dan bijak dapat menjadi sarana motivasi. Pada dasarnya tujuan dari metode ini adalah untuk memperbaiki diri menjadi lebih baik. Dari sini dapat disimpulkan bahwa *reward and punishment* merupakan salah satu jenis metode untuk memotivasi tim (karyawan) untuk meningkatkan kinerja dan prestasinya.

Untuk mengukur pengaruh *reward and punishment* maka digunakanlah beberapa indikator, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji dan bonus yaitu komponen reward yang diberikan gaji dalam hal ini

- meliputi tambahan kompensasi keuangan berupa bonus.
- 2) Kesejahteraan yaitu bentuk pemberian reward atau presentasi kinerja.
  - 3) Pengembangan karir yaitu prospek pengembangan yang memiliki prestasi yang memuaskan agar nilai itu lebih tinggi.
  - 4) Penghargaan psikologis dan sosial yaitu pemberian promosi jabatan, memberikan kepercayaan, tanggung jawab, pengakuan serta pujian
  - 5) Hukuman ringan yaitu sebuah teguran secara lisan
  - 6) Hukuman sedang yaitu hukuman dengan cara memberikan peringatan
  - 7) Hukuman berat yaitu hukuman dengan cara menurunkan pangkat atau demosi perangkat

### **Kepemimpinan**

Menurut Sutikno (2014:16) mengemukakan “Kepemimpinan memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya sehingga mereka mau melakukan apa yang orang lain harapkan atau arahkan untuk mereka lakukan”. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan fenomena sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan mempunyai ruang lingkup yang luas artinya bisa saja terjadi di luar

organisasi/perusahaan yang tanpa dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tatakrama organisasi, yaitu manakala seseorang mampu mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian satu tujuan. Kepemimpinan tersebut bersifat universal; artinya selalu ada dan senantiasa dipergunakan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi melalui dari tingkat yang paling kecil yaitu keluarga sampai ke tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional, nasional dan internasional

Terdapat beberapa indikator yang harus dapat dipenuhi seseorang untuk dikatakan sebagai pemimpin yang baik, diantaranya yaitu:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan merupakan dalam mengambil tindakan secara tepat dan cepat.
- 2) Kemampuan memotivasi merupakan kemampuan dalam memberikan dorongan kepada bawahannya.
- 3) Kemampuan komunikasi merupakan kemampuan dalam menyampaikan pesan dengan baik secara lisan maupun tidak langsung.
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan merupakan kemampuan menggunakan kekuasaan guna mengatur tugas serta jalannya pemerintahan.
- 5) Tanggung jawab merupakan dasar seorang pemimpin yang siap menanggung resiko dan akibat di dalamnya

### **Motivasi Kerja**

Menurut Afandi (2018:23) “Motivasi adalah suatu keinginan

yang timbul dalam diri seseorang atau individu, karena dijiwai, didorong dan didorong untuk melakukan suatu kegiatan dengan tulus, riang dan bersungguh-sungguh, sehingga hasil kegiatan yang dilakukan memberikan hasil yang baik dan berkualitas.”. Menurut Sutrisno (2016: 109) “Motivasi adalah faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi sering diartikan sebagai faktor yang mengendalikan perilaku diri sendiri”.

Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri karyawan akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

Dalam mengidentifikasi motivasi kerja seorang karyawan pada suatu organisasi dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Balas jasa, merupakan kompensasi yang diterima atas jasanya.
- 2) Kondisi kerja, merupakan kenyamanan lingkungan kerja di kantor pada saat melakukan aktivitas pekerjaan.
- 3) Fasilitas kerja, merupakan segala bentuk fasilitas yang dinikmati untuk memberikan kelancaran pekerjaan.
- 4) Prestasi kerja, merupakan hal yang ingin dicapai dalam pekerjaan.
- 5) Pengakuan dari atasan, merupakan pernyataan yang dapat memberikan semangat

atas pekerjaan yang telah dilakukan

- 6) Pekerjaan itu sendiri, motivasi perangkat dalam menjalankan pekerjaannya

### **Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan. Mangkunegara (2013:67) mengemukakan pengertian kinerja “Kinerja merupakan hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja karyawan adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya atau tugasnya dalam suatu organisasi.

Kinerja adalah cara yang dipilih dan dipergunakan untuk pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan, hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan.

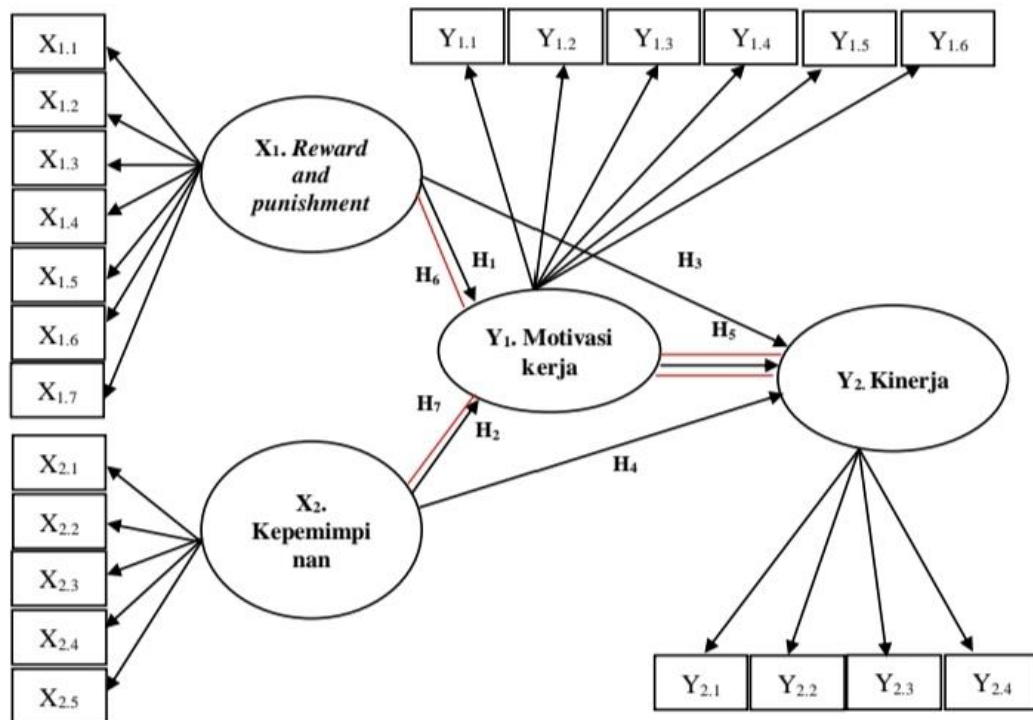
Hurriyati (2015:105) mengatakan proses pengambilan keputusan seorang wisatawan melalui fase atau beberapa indikator berikut ini, yaitu :

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan atau dicapai.

- 2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan seberapa baik penyelesaiannya
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya kinerja dengan waktu yang direncanakan.
- 4) Efektifitas tingkat penggunaan sumber daya manusia, yaitu memaksimalkan setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

### Kerangka Konsep

Sugiyono (2015:128), menyatakan bahwa “Kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen”. Berikut ini digambarkan kerangka konseptual dari penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

### Hipotesis

Sugiyono (2015:64) “Hipotesis adalah pernyataan atau hubungan atau penegasan tentang suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih belum pasti (belum tentu benar) dan oleh karena itu perlu diuji secara empiris”. Hipotesis karena itu dapat juga disajikan sebagai jawaban teoritis

untuk rumusan masalah penelitian yang tidak ada jawaban empiris.

Hipotesis dalam penelitian ini dapat diketahui sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Diduga *Reward and punishment* berpengaruh signifikan Motivasi kerja

H<sub>2</sub> : Diduga Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja



- H<sub>3</sub> : Diduga *Reward and punishment* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
- H<sub>4</sub> : Diduga Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
- H<sub>5</sub> : Diduga Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
- H<sub>6</sub> : Diduga *Reward and punishment* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja
- H<sub>7</sub> : Diduga Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja

### 3. METODE PENELITIAN

#### Rancangan Penelitian

Sugiyono (2015:2), "Rancangan penelitian merupakan rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian". Rancangan penelitian merupakan rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian.

Rancangan penelitian merupakan segala sesuatu yang mencakup tentang pendekatan yang dipakai pada suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pengukuran yang cermat terhadap fenomena. Penggunaan rancangan pendekatan ini diharapkan dapat mengetahui variabel-variabel terhadap fenomena yang diteliti secara mendalam. Rancangan

kuantitatif ini digunakan untuk membuktikan hubungan yang mempengaruhi dan dipengaruhi (sebab akibat) dari variabel-variabel yang diteliti, dalam penelitian ini yaitu, variabel bebas *Reward and punishment* (X<sub>1</sub>), Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) dan variabel terikat Kinerja (Y<sub>2</sub>) dengan variabel intervening yang digunakan adalah Motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) pada Perangkat Desa Se Kecamatan Cermee Bondowoso.

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan yaitu pada bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2023. Tempat penelitian ini dilakukan pada Perangkat Desa Se Kecamatan Cermee Bondowoso yang lokasinya terletak di Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur.

#### Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2016:80) "Populasi adalah domain generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menunjukkan karakteristik dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti yang sedang dipelajari dan ditarik kesimpulan darinya". Sasaran populasi pada penelitian ini adalah seluruh perangkat desa Se Kecamatan Cermee Bondowoso yang terdiri dari Grujugan, Bajuran, Batu Ampar, Batu Salang, Bercak, Bercak Asri, Cermee, Jirek Mas, Kladi, Palalangan, Ramban Kulon, Ramban Wetan, Solor, Suling Kulon, Suling Wetan, yang ke semua perangkat Desanya total berjumlah 187 orang.

Menurut Sugiyono (2016:81) "Sampel adalah bagian dari populasi dan karakteristik tersebut". Peneliti mengambil sampel dengan

menggunakan metode *Probability Sampling*. Menurut Sugiyono (2016:82) “*Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan setiap elemen (anggota) populasi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel”. “. Untuk memudahkan penelitian. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus Slovin. Sehingga berdasarkan perhitungan tersebut, diketahui jumlah sampel yang akan diteliti 65 responden.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Arikunto (2013:175), yang dimaksud dengan teknik pengumpulan data “adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya”. Untuk mendapat data tersebut diperlukan teknik-teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang terdiri dari sebagai berikut :

- 1) Observasi
- 2) Wawancara
- 3) Studi Kepustakaan
- 4) Angket (Kuesioner)
- 5) Dokumentasi

#### **Metode Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN** **Analisis Deskriptif**

Responden yang menjadi subjek penelitian ini adalah para Perangkat Desa Se Kecamatan Cermee Bondowoso yang dipilih sejumlah 65 orang.

#### **Uji Validitas Konvergen**

Uji validitas konvergen merupakan seperangkat indikator yang mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Validitas konvergen atau *Convergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas yang dinilai berdasarkan korelasi antara indikator dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *outer loading* untuk tiap indikator konstruk. Indikator dikatakan valid jika nilai *outer loading*  $> 0,7$  adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Serta Nilai AVE sebesar 0,5 atau lebih mengidentifikasi bahwa rata-rata sebuah konstruk menjelaskan lebih dari separuh varian indikator-indikatornya. Pada penelitian ini baik *outer loading* dan nilai AVE keduanya dinyatakan “Valid”.

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Instrument yang *reliabel* adalah instrumen yang apabila dipakai berkali-kali untuk mengukur suatu objek yang sama maka akan menghasilkan data yang sama, atau apabila jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan tersebut adalah stabil/konsisten, Sarwono dan Narimawati (2015:18) menyatakan bahwa “Suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,7”. Pada penelitian ini uji reabilitas telah memenuhi standar *reliable*.

### Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

Ghozali (2018:161) “Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak”. Uji normalitas ini dapat dilihat pada nilai-nilai *Critical Ratio* (CR) dari *skewness* dan *kurtosisnya*. Jika nilai CR berada di antara rentang - 2.58 sampai dengan 2.58 ( $\pm 2.58$ ) pada tingkat signifikansi 1% (0.01), maka dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas. Dapat disimpulkan bahwa sebaran data pada seluruh indikator berdistribusi normal baik *univariate* maupun *multivariate*. Pada penelitian ini ke setiap indikator dinyatakan telah berkontribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas menurut Ghozali (2018:107) menyatakan bahwa “Pengujian multikolinieritas untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen)”. Multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan (2) nilai *variance inflation factor* (VIF). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0*. Maka terdapat sedikit perbedaan, pada aplikasi *smart PLS 3.0* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik “Multikolinieritas” apabila nilai VIF (*varians inflation factor*)  $\leq 5,00$ , namun apabila nilai VIF  $> 5,00$  maka melanggar asumsi Multikolinieritas atau variabel bebas saling mempengaruhi. Dalam model struktural (PLS) terjadi pelanggaran asumsi multikol sering

terjadi dan masih bisa ditoleransi serta tidak mengganggu proses analisis data. Pada penelitian ini nilai VIF dibawah 5,00 yang dinyatakan tidak melanggar.

### Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *Goodness of Fit* bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah distribusi data dari sampel mengikuti sebuah distribusi teoritis tertentu ataukah tidak. *Goodness of Fit* akan membandingkan dua distribusi data, yakni yang teoritis (frekuensi harapan). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tiga ukuran *fit* model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), *Chi-Square* dan NFI (*Normed Fit Index*). Model penelitian dikatakan *fit* membuktikan bahwa :

- 1) Nilai SRMR  $\leq 0,09$ .
- 2) Nilai *Chi-Square* diharapkan rendah dan lebih kecil
- 3) Nilai NFI lebih besar  $> 0,5$  atau mendekati angka 1

### Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinan diantara nol dan satu. Sanusi (2011:136) menyatakan “Apabila koefisien determinasi semakin mendekati 1, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat”. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan Koefisien Determinasi  $R^2$  (*R-Square*) kemudian diketahui hasil sebagai berikut :

- 1) Variabel *Reward* and *punishment* ( $X_1$ ) dan



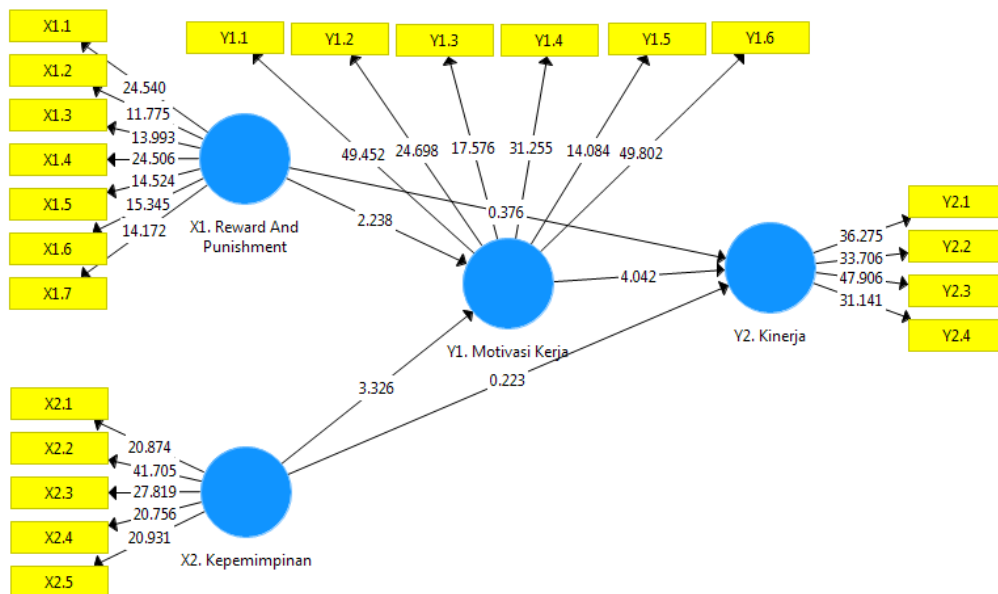
Kepemimpinan ( $X_2$ ) mempengaruhi Motivasi kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,664 (66,4%), yang menandakan pengaruhnya tinggi atau kuat. Sedangkan sisanya 33,6% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

- 2) Variabel *Reward and punishment* ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ) mempengaruhi Kinerja ( $Y_2$ ) sebesar 0,402 (40,2%), yang menandakan pengaruhnya cukup berarti. Sedangkan sisanya 59,8% dipengaruhi

variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

### Analisis Persamaan Struktural (*inner model*)

Uji *Inner model* bertujuan untuk mengetahui serta menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah dihipotesiskan. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015:197) “*Inner model* dalam PLS dievaluasi menggunakan *R Square* untuk konstruk dependen, nilai *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural”. Hasil uji *inner model* dapat dilihat sebagai berikut



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural

### Pembahasan *Reward And Punishment Terhadap Motivasi Kerja*

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0,332) dengan nilai *p value* yaitu sebesar 0.026

(<0,05), maka dapat disimpulkan *Reward and punishment* ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **Hipotesis 1 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa *Reward and*

*punishment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja. Hal ini dikarenakan adanya sistem dari *Reward and punishment* itu sendiri dapat mendorong motivasi seorang karyawan. Pemberian *reward* untuk karyawan yang berprestasi serta *punishment* bagi karyawan yang lalai bisa menjadi landasan seorang karyawan untuk meningkatkan efektivitas serta output yang dihasilkan akan lebih optimal. Dorongan dari motivasi kerja tersebutlah yang membuat karyawan temotivasi terlebih lagi untuk mendapat *reward* yang dihadiahkan serta menghindari *punishment* dari atasan. Sehingga dapat dikatakan *Reward and punishment* memberikan peran dan kontribusi besar dalam membentuk Motivasi kerja seorang karyawan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Pradnyani (2020)

### **Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0.509) dengan nilai *p value* yaitu sebesar 0.001 ( $<0,05$ ), maka dapat disimpulkan Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **Hipotesis 2 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja. Hal ini dikarenakan faktor dari Kepemimpinan yang tepat dapat menunjang dorongan motivasi dari seorang karyawan. Pemimpin yang tegas serta mempunyai

kemampuan seorang *leader* dapat menambah Motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja dapat timbul apabila seorang pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik, memberi arahan dengan baik, menjalankan serta mengatur jalannya prosedur kerja dengan baik dapat menjaga ritme kerja sehingga motivasi dari karyawan akan tercipta dengan sendirinya seiring dengan kesenangannya dalam melakukan pekerjaan. Sehingga dapat dikatakan Kepemimpinan dari *leader* memberikan peran dan kontribusi besar dalam membentuk Motivasi kerja seorang karyawan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Panting (2019)

### **Reward And Punishment Terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu negatif (-0,071) dengan nilai *p value* yaitu sebesar 0.707 ( $>0,05$ ), maka dapat disimpulkan *Reward and punishment* ( $X_1$ ) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian **Hipotesis 3 ditolak**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa *Reward and punishment* tidak mampu memberikan dampak signifikan terhadap Kinerja. Adanya *Reward and punishment* yang kurang tepat bisa saja menurunkan Kinerja seseorang. Hal itu dapat terjadi apabila karyawan lebih banyak mendapat *punishment* dari pada pemberian *reward* itu sendiri dimana hal tersebut akan menurunkan minat kerja yang mengakibatkan kinerja karyawan

tersebut menjadi tidak optimal. Apabila hal tersebut terjadi tentu dapat merusak efektivitas kerja dari suatu organisasi. Maka dari itu sistem dari adanya *Reward and punishment* ini perlu dilakukan secara tepat agar karyawan dapat termotivasi dalam Kinerja. Oleh karena itu dikatakan *Reward and punishment* yang diterapkan tidak signifikan meningkatkan Kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Indriasari (2018)

#### **Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0,049) dengan nilai *p value* yaitu sebesar 0.823 ( $>0,05$ ), maka dapat disimpulkan Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian **Hipotesis 4 ditolak**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa Kepemimpinan tidak mampu memberikan dampak signifikan terhadap Kinerja. Faktor dari Kepemimpinan seorang pemimpin yang kurang baik menjadi alasan dari menurunnya Kinerja seseorang. Pemimpin yang kurang mampu memberikan arahan ataupun tidak memiliki kemampuan komunikasi yang cakap dapat menghambat potensi kinerja dari seseorang. Hal ini bisa saja terjadi karena Kinerja seseorang menjadi tidak optimal karena pimpinannya tidak becus dalam memberikan intruksi dan arahan. Sehingga hal tersebut menciptakan kebingungan dari kalangan bawahan karena mereka tidak diberikan perintah secara jelas yang tentunya

mengakibatkan Kinerja mereka menjadi tidak maksimal. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Rahmayani (2022)

#### **Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0,649) dengan nilai *p value* yaitu sebesar 0.000 ( $<0,05$ ), maka dapat disimpulkan Motivasi kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian **Hipotesis 5 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Umumnya motivasi bisa menjadi motor penggerak seseorang untuk melakukan sesuatu, dalam hal ini seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mendorong mereka aktif menyelesaikan berbagai tugas sesuai tanggung jawab yang menjadi prosedur kerja mereka. Seorang karyawan yang termotivasi akan mempunyai kepuasan kerja dan performa tinggi, serta mempunyai keinginan kuat untuk berhasil. Hal tersebut tentunya akan meningkatkan Kinerja mereka menjadi lebih efektif dan efisien dengan ketepatan waktu yang relative cepat daripada karyawan lainnya. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja sangatlah besar. Semakin tinggi tingkat Motivasi seorang karyawan akan menambah produktivitas kerja secara kualitas dan kuantitas. Sehingga dapat dikatakan Motivasi kerja memberikan peran dan kontribusi besar dalam membentuk Kinerja seorang karyawan. Hasil

penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Irnando (2021)

### **Reward And Punishment Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja**

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu (0,215) dengan nilai *p value* yaitu sebesar 0.045 (<0,05), maka dapat disimpulkan *Reward and punishment* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Motivasi kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan positif, dengan demikian **Hipotesis 6 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa *Reward and punishment* dapat memberikan dampak signifikan terhadap Kinerja dengan mediasi Motivasi kerja. Sebagaimana yang dijelaskan dalam hipotesis 5, Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan Kinerja seseorang. Adanya *Reward and punishment* dapat menjadi pendorong dari timbulnya motivasi kerja seorang karyawan, pemberian *reward* yang sepadan serta ancaman *punishment* dari atasan dapat menjadi landasan seseorang untuk termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang ada dalam pekerjaannya. Disamping itu, pemberian *Reward and punishment* yang tepat juga akan menghasilkan Kinerja yang lebih baik seiring dengan acuan Motivasi dari karyawan itu sendiri. Maka dalam hal ini, Motivasi kerja sebagai variabel mediasi atau penghubung dari pengaruh *Reward and punishment* terhadap Kinerja terbilang baik dan bernilai positif. Hasil ini mendukung dan memperkuat hasil penelitian terdahulu oleh Pradnyani (2020) dan Irnando (2021)

### **Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja**

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu (0,331) dengan nilai *p value* yaitu sebesar 0.015 (<0,05), maka dapat disimpulkan Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Motivasi kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan positif, dengan demikian **Hipotesis 7 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa Kepemimpinan dapat memberikan dampak signifikan terhadap Kinerja dengan mediasi Motivasi kerja. Sebagaimana yang dijelaskan dalam hipotesis 5, Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan Kinerja seseorang. Sikap pemimpin yang tegas, lugas serta dapat memberikan arahan juga mampu berkomunikasi dengan baik dengan para bawahannya maka akan meningkatkan acuan motivasi kerja dari pada karyawan. Dapat dikatakan seorang pemimpin yang baik dalam mengatur dan memberikan intruksi kerja yang baik dapat memberikan dampak signifikansi pada motivasi mereka sehingga tidak menutup kemungkinan adanya Kinerja dari karyawan menjadi lebih optimal. Kehadiran seorang pemimpin yang cakap bisa merubah secara signifikan dari kemampuan seorang karyawan baik kualitas dan kuantitas mereka. Sehingga output yang dihasilkan dari Kinerja mereka semakin baik seiring dengan acuan Motivasi kerja yang diperoleh dari Kepemimpinan yang juga baik. Maka dalam hal ini, Motivasi kerja sebagai variabel mediasi atau penghubung dari pengaruh Kepemimpinan terhadap

Kinerja terbilang baik dan bernilai positif Hasil ini mendukung dan memperkuat hasil penelitian terdahulu oleh Panting (2019) dan Irnando (2021)

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. *Reward and punishment* berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja ( $H_1$  diterima);
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja ( $H_2$  diterima);
3. *Reward and punishment* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $H_3$  ditolak);
4. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $H_4$  ditolak);
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ( $H_5$  diterima);
6. *Reward and punishment* terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan ( $H_6$  diterima);
7. Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan ( $H_7$  diterima);

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Adapun

saran-saran akan dituliskan sebagai berikut :

### Bagi Desa Se Kecamatan Cermee Bondowoso

Hasil penelitian ini bagi perangkat Desa di Kecamatan Cermee diharapkan dapat membantu Desa di Kecamatan Cermee untuk mendapatkan ataupun menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Adapun melalui penelitian ini diharapkan bisa menjadi gambaran ataupun sumber dan media informasi untuk meningkatkan kualitas perangkat Desa di Kecamatan Cermee terkhususnya Balai Desa Cermee, Balai Desa Bercak Asri, dan Balai Desa Suling Kulon dengan jabatan. serta peran dan tanggung jawab karyawan yang lebih baik.

Terlepas dengan fenomena dan keadaan yang ada, perangkat Desa di Kecamatan Cermee Bondowoso masih perlu dilakukan evaluasi guna menunjang kinerja dari para perangkat Desa di Kecamatan Cermee terkhususnya Balai Desa Cermee, Balai Desa Bercak Asri, dan Balai Desa Suling Kulon agar bisa menghasilkan efektifitas kerja yang baik di masa mendatang

Diketahui dalam penelitian ini, adanya Motivasi kerja dapat menunjang Kinerja karyawan secara signifikan. Motivasi kerja yang tinggi dapat merangsang perangkat Desa Cermee untuk memberikan kemampuannya secara maksimal. Pengaruh dari faktor *Reward and punishment* dan Kepemimpinan yang tepat guna juga dapat turut mengambil peran besar dalam



menambah Motivasi kerja dikalangan karyawan.

Maka dari itu untuk menghasilkan Kinerja yang baik, para perangkat Desa di Kecamatan Cermee terkhususnya Balai Desa Cermee, Balai Desa Bercak Asri, dan Balai Desa Suling Kulon perlu memperhatikan pengaruh positif dari sistim *Reward and punishment* dan Kepemimpinan seorang *leader* dalam memotivasi perangkat desa secara keseluruhan.

#### **Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo**

Hasil penelitian ini bagi Universitas dapat menjadi dasar pengembangan kurikulum tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang selanjutnya dapat menambah kajian ilmu, pengetahuan dan informasi maupun referensi kepustakaan serta bahan wacana bagi mahasiswa ataupun pihak lain khususnya yang berkenaan dengan *Reward and punishment*, Kepemimpinan dan Motivasi kerja dalam menentukan Kinerja terhadap suatu organisasi.

#### **Bagi Peneliti Selanjutnya**

Hasil penelitian ini bagi peneliti lain hendaknya dapat menjadi bahan masukan untuk mengembangkan model-model penelitian terbaru yang berkaitan dengan variabel *Reward and punishment*, Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kinerja yang dapat dikembangkan lagi serta sesuai dengan kebutuhan ilmu saat ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Abdillah, W. dan Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square*

*Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.

Andreawan, R; Karnadi, K; Minullah, M. Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pt. Bank Jatim Cabang Bondowoso. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNARS [S.l.], v. 2, n. 4, p. 629-648

Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.

Darmawan. A, Kusnadi. E, Ediyanto. E, 2022. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Xi Medika (Persero) Rs. Elizabeth Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Kewirausahaan (JME)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNARS. v. 1, n. 10, p. 1996-2008

Endayani, N; Tulhusnah, L; Ediyanto, E. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Prosedur Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Produktivitas Kerja Pada Pt Bumi Subur 4 Panarukan

- Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis [S.l.], v. 1, n. 6, p. 1277-1287
- Fahmi, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi Kesembilan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M, S, P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. P, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Sanusi, A. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, J. dan Narimawati, U. 2015. *Membuat Skripsi, Tesis dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung : Alfabeta
- Sutikno, S. M. 2014. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke
- Enam. Pranada Media Group, Jakarta