

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN SISTEM REWARD AND PUNISHMENT TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KABUPATEN SUMBA BARAT

Raymond L. K. Dena<sup>1</sup>, Laurensius P. Sayrani<sup>2</sup>, Aminudin Zuhairi<sup>3</sup>

Universitas Terbuka, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email: raymond.lkd@gmail.com<sup>1</sup>

### Abstrak

Bappeda Kabupaten Sumba Barat telah berupaya menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas, juga menerapkan faktor penting budaya organisasi yakni kearifan lokal dan kebijakan penguasa serta penerapan reward and punishment. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan system reward and punishment secara bersama – sama terhadap motivasi kerja pegawai Bappeda kabupaten Sumba Barat. Penelitian ini dilaksanakan pada Bappeda kabupaten Sumba Barat dengan populasi 38 responden. Sampel yang digunakan sebanyak 38 responden. Teknik penarikan sampel menggunakan sampel jenuh. Variabel independen pada penelitian ini adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem reward and punishment, sedangkan variabel dependen adalah motivasi kerja pegawai. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala ordinal. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda. Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis regresi linier berganda adalah SPSS versi 19. Dari kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan reward and punishment (X3) terhadap motivasi kerja pegawai (Y), maka dibuatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:  $Y = 17.447 + 0.161X1 + 0.189X2 + 0.361X3$ . Hasil analisis menunjukkan bahwa F hitung  $14.164 > 2.880$  F tabel, maka secara simultan keputusan yang diambil adalah hipotesis  $H_a$  diterima artinya variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan reward and punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan pengujian Koefisien determinan berganda menunjukkan 55.6% variasi motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi dari variabel Independen yakni Kepemimpinan, budaya organisasi dan reward and punishment, sedangkan sisanya 44.4% dipengaruhi oleh faktor lain.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Budaya Organisasi, *Reward and Punishment*, Motivasi Kerja

### Abstract

*The West Sumba Regency Bappeda has attempted to implement a task-oriented leadership style, as well as implementing important organizational culture factors, namely local wisdom and authority policies as well as the application of rewards and phantoms. The aim of this research is to analyze the influence of leadership, organizational culture and the Reward and Punishment system together on the work motivation of West Sumba Regency Bappeda employees. This research was carried out at the Bappeda of West Sumba Regency with a population of 38 respondents. The sample used was 38 respondents. The sampling technique uses saturated samples. The independent variables in this research are leadership, organizational culture, and reward and punishment system, while the dependent variable is employee work motivation. Variable measurements are carried out using an ordinal scale. Data analysis was carried out using multiple linear regression. The software used for multiple linear regression analysis is SPSS version 19. From leadership (X1), Organizational Culture (X2) and Reward and Punishment (X3) to Employee Work Motivation (Y), a multiple linear regression equation is created as follows:  $Y = 17.447 + 0.161X1 + 0.189X2 + 0.361X3$ . The results of the analysis show*

*that Fcount is 14,164 > 2,880 Ftable, so simultaneously the decision taken is that the Ha hypothesis is accepted, meaning that the variables of leadership, organizational culture and Reward and Punishment have a positive and significant effect on Employee Work Motivation. Meanwhile, testing the Multiple Determinant Coefficient shows that 55.6% of the variation in employee work motivation can be influenced by independent variables, namely Leadership, Organizational Culture and Reward and Punishment, while the remaining 44.4% is influenced by other factors.*

**Keywords:** Leadership, Organizational Culture, Reward and Punishment, Work Motivation

## Pendahuluan

Pelaksanaan otonomi daerah yang secara aturan dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menuntut adanya perubahan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan mulai dari aras pusat sampai aras lokal atau daerah. Perubahan yang dimaksud disini berkaitan dengan upaya mengatasi seluruh kegagalan pemerintah (*government failure*) dan mewujudkan suatu tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Semangat otonomi daerah dalam kenyataannya telah membawa perubahan yang cukup signifikan pada tataran sistem penyelenggaraan pemerintahan. Perubahan pada tataran sistem ini perlu dibarengi dengan perubahan sikap dan perilaku dari pelaksana sistem itu sendiri yaitu budaya organisasi. Hal ini karena organisasi merupakan wadah dimana seluruh komponen yang membentuk bangunan sistem itu berinteraksi untuk mewujudkan apa yang diinginkan bersama (Andri et al., 2020; Ehtesham et al., 2011).

Berbicara tentang organisasi akan mengarahkan pemahaman kita tentang problematika manajemen dan kepemimpinan (Njugi & Agusioma, 2014). Organisasi, manajemen, dan kepemimpinan merupakan tiga hal yang bisa dibedakan namun tidak dapat dipisahkan karena memiliki keterkaitan yang sangat erat (Pradnyani, 2020). Manajemen merupakan inti organisasi sedangkan kepemimpinan merupakan inti sekaligus pengendali manajemen untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Awan, 2020). Perubahan kultur atau budaya organisasi memerlukan sosok pemimpin yang memiliki visi dan misi yang jelas, mampu membangun *core values* dan *cor beliefs* di lingkungan organisasi yang dipimpinnya sehingga eksistensinya didukung oleh pengikut-pengikutnya. Kondisi ini hanya akan tercipta apabila seorang pemimpin dapat mempraktekkan teknik kepemimpinan secara efektif, menciptakan budaya organisasi yang kondusif serta menerapkan *reward and punishment system* yang sesuai sehingga para pengikut termotivasi untuk melakukan apa yang diinginkan oleh sang pemimpin (Do Rêgo et al., 2017; Jurman, 2014).

BAPPEDA memiliki peranan dan fungsi yang sangat penting dan strategis karena bertanggung jawab langsung dalam mendisain program dan kegiatan pembangunan untuk mempercepat pengentasan kemiskinan di daerah. Untuk maksud ini BAPPEDA mempunyai tugas pokok dan fungsi merancang program dan kegiatan pembangunan daerah melalui mekanisme perencanaan partisipatif di berbagai tingkatan pemerintahan. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa implementasi tugas pokok dan fungsi ke-Bappeda-an selama ini belum berjalan secara maksimal. Faktor yang paling dominan memengaruhi kondisi ini adalah faktor internal organisasi khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi dan *Reward and punishment* (Mahyuddin & Azhari, 2021; Muraina, 2014).

Tujuan dalam penelitian ini adalah; (1) untuk Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Bappeda kabupaten Sumba Barat, (2) untuk Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Bappeda kabupaten Sumba Barat, (3) untuk Menganalisis pengaruh sistem *Reward and punishment* terhadap motivasi kerja pegawai Bappeda kabupaten Sumba Barat, dan (4) untuk Menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan *system Reward and Punishment* secara bersama – sama terhadap motivasi kerja pegawai Bappeda kabupaten Sumba Barat.

**Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain kausalitas untuk meneliti hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang ada. Desain ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh dan interdependensi antara variabel yang diteliti, dengan variabel independen berupa Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Reward and Punishment, serta variabel dependen berupa Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Sumba Barat. Populasi penelitian ini adalah seluruh 38 karyawan Bappeda, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu menggunakan seluruh populasi sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui angket atau daftar pertanyaan yang tercantum dalam lampiran.

Analisis data menggunakan metode statistik, dimulai dengan uji instrumen untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Validitas diuji menggunakan teknik Korelasi Product Moment untuk setiap item terhadap skor total faktor, dengan analisis dilakukan menggunakan SPSS 19. Item dianggap valid jika koefisien korelasi positif dan melebihi nilai tabel. Reliabilitas diuji menggunakan Korelasi Alpha Cronbach untuk menentukan konsistensi alat ukur. Uji hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh variabel independen—Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), dan Reward and Punishment (X<sub>3</sub>)—terhadap variabel dependen, yaitu Motivasi Kerja (Y). Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai korelasi untuk uji validitas dan reliabilitas.

**Hasil dan Pembahasan**

**Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berbentuk quisioner yang berisi 71 item pertanyaan dengan jumlah item untuk masing – masing variabel yaitu variabel (X<sub>1</sub>) Kepemimpinan, item pertanyaannya berjumlah 28 pertanyaan, variabel (X<sub>2</sub>) Budaya Organisasi, item pertanyaan berjumlah 15 pertanyaan, (X<sub>3</sub>) variable *Reward and Punishmen* item pertanyaan sebanyak 16 pertanyaan dan variabel (Y) Motivasi Kerja Karyawan, item pertanyaan berjumlah 12 pertanyaan. Sebelum intrumen penelitian tersebut di gunakan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan realibilitas instrument dengan menggunakan program SPSS for wimdows 21, maka dapat diperoleh hasil sebagaimana dijelaskan berikut ini:

*a. Validitas Instrumen Kepemimpinan*

Instrumen yang digunakan dalam mengumpulkan data dari responden untuk variabel kepemimpinan sebanyak 28 pertanyaan. Untuk mengetahui validitas instrument tersebut maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1. Validitas Butir – Butir Pernyataan Variabel Kepemimpinan**

| Item Pertanyaan | r tabel | Corrected Item-Total Correlation (r <sub>hitung</sub> ) | Validitas |
|-----------------|---------|---|-----------|
| p1              | 0.329   | 0.368   | Valid     |
| p2              | 0.329   | 0.359   | Valid     |
| p3              | 0.329   | 0.377   | Valid     |
| p4              | 0.329   | 0.448   | Valid     |
| p5              | 0.329   | 0.791   | Valid     |
| p6              | 0.329   | 0.647   | Valid     |
| p7              | 0.329   | 0.552   | Valid     |
| p8              | 0.329   | 0.637   | Valid     |
| p9              | 0.329   | 0.661   | Valid     |
| p10             | 0.329   | 0.785   | Valid     |
| p11             | 0.329   | 0.790   | Valid     |
| p12             | 0.329   | 0.789   | Valid     |
| P13             | 0.329   | 0.695   | Valid     |
| P14             | 0.329   | 0.667   | Valid     |
| P15             | 0.329   | 0.721   | Valid     |
| P16             | 0.329   | 0.653   | Valid     |
| p17             | 0.329   | 0.739   | Valid     |

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Sistem Reward and Punishment Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Sumba Barat

| Item Pertanyaan | $r_{\text{tabel}}$ | Corrected Item-Total Correlation ( $r_{\text{hitung}}$ ) | Validitas |
|-----------------|--------------------|--|-----------|
| p18             | 0.329              | 0.580  | Valid     |
| p19             | 0.329              | 0.689  | Valid     |
| P20             | 0.329              | 0.547  | Valid     |
| P21             | 0.329              | 0.506  | Valid     |
| P22             | 0.329              | 0.672  | Valid     |
| P23             | 0.329              | 0.669  | Valid     |
| P24             | 0.329              | 0.504  | Valid     |
| P25             | 0.329              | 0.675  | Valid     |
| P26             | 0.329              | 0.714  | Valid     |
| P27             | 0.329              | 0.570  | Valid     |
| P28             | 0.329              | 0.402  | Valid     |

Sumber: Data primer olahan penulis 2022

Berdasarkan data dalam tabel 1 di atas menunjukkan bahwa nilai Corrected Item-Total Correlation ( $r_{\text{hitung}}$ ) lebih besar dari  $r_{\text{tabel}0.05}$  **0.329** sehingga dapat dikatakan bahwa dua puluh delapan (28) butir pertanyaan dari Kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan adalah **valid**.

b. Validitas Instrumen Budaya Organisasi

Instrumen yang digunakan dalam mengumpulkan data dari responden untuk variabel Budaya Organisasi sebanyak 15 pertanyaan. Untuk mengetahui validitas instrument tersebut maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 2. Validitas Butir – Butir Pernyataan Variabel Budaya Organisasi

| Item Pertanyaan | $r_{\text{tabel}}$ | Corrected Item-Total Correlation ( $r_{\text{hitung}}$ ) | Validitas |
|-----------------|--------------------|--|-----------|
| p1              | 0.329              | 0.368  | Valid     |
| p2              | 0.329              | 0.359  | Valid     |
| p3              | 0.329              | 0.377  | Valid     |
| p4              | 0.329              | 0.448  | Valid     |
| p5              | 0.329              | 0.791  | Valid     |
| p6              | 0.329              | 0.647  | Valid     |
| p7              | 0.329              | 0.552  | Valid     |
| p8              | 0.329              | 0.637  | Valid     |
| p9              | 0.329              | 0.661  | Valid     |
| p10             | 0.329              | 0.785  | Valid     |
| p11             | 0.329              | 0.790  | Valid     |
| p12             | 0.329              | 0.789  | Valid     |
| P13             | 0.329              | 0.695  | Valid     |
| P14             | 0.329              | 0.667  | Valid     |
| P15             | 0.329              | 0.721  | Valid     |

Sumber: Data primer olahan penulis 2022

Berdasarkan data dalam tabel 2 di atas menunjukkan bahwa nilai Corrected Item-Total Correlation ( $r_{\text{hitung}}$ ) lebih besar dari  $r_{\text{tabel}0.05}$  **0.329** sehingga dapat dikatakan bahwa lima belas (15) butir pertanyaan dari Budaya Organisasi terhadap motivasi kerja karyawan adalah **valid**.

c. Validitas Instrumen Reward and Punishment.

Instrumen yang digunakan dalam mengumpulkan data dari responden untuk variabel *reward and punishment* sebanyak 16 pertanyaan. Untuk mengetahui validitas instrument tersebut maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3. Validitas Butir – Butir Pernyataan Variabel *Reward and Punishment***

| Item Pertanyaan | r <sub>tabel</sub> | Corrected Item-Total Correlation (r <sub>hitung</sub> ) | Validitas |
|-----------------|--------------------|---|-----------|
| p1              | 0.329              | 0.606   | Valid     |
| p2              | 0.329              | 0.744   | Valid     |
| p3              | 0.329              | 0.798   | Valid     |
| p4              | 0.329              | 0.577   | Valid     |
| p5              | 0.329              | 0.385   | Valid     |
| p6              | 0.329              | 0.698   | Valid     |
| p7              | 0.329              | 0.590   | Valid     |
| p8              | 0.329              | 0.501   | Valid     |
| p9              | 0.329              | 0.611   | Valid     |
| p10             | 0.329              | 0.378   | Valid     |
| p11             | 0.329              | 0.488   | Valid     |
| p12             | 0.329              | 0.204   | Valid     |
| P13             | 0.329              | 0.712   | Valid     |
| P14             | 0.329              | 0.739   | Valid     |
| P15             | 0.329              | 0.761   | Valid     |
| P16             | 0.329              | 0.599   | Valid     |

Sumber : Data primer olahan penulis 2022

Berdasarkan data dalam tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r<sub>hitung</sub>) lebih besar dari r<sub>tabel0.05</sub> **0.329** sehingga dapat dikatakan bahwa enam belas (16) butir pertanyaan dari *Reward and Punishment* terhadap motivasi kerja karyawan adalah **valid**.

d. *Validitas Instrumen Motivasi Kerja Karyawan*

Instrumen yang digunakan dalam mengumpulkan data dari responden untuk variabel Motivasi Kerja Karyawan sebanyak 12 pertanyaan. Untuk mengetahui validitas instrument tersebut maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4. Validitas Butir – Butir Pertanyaan Variabel Motivasi Kerja**

| Item Pertanyaan | r <sub>tabel</sub> | Corrected Item-Total Correlation (r <sub>hitung</sub> ) | Validitas |
|-----------------|--------------------|---|-----------|
| p1              | 0.329              | 0.472   | Valid     |
| p2              | 0.329              | 0.470   | Valid     |
| p3              | 0.329              | 0.589   | Valid     |
| p4              | 0.329              | 0.449   | Valid     |
| p5              | 0.329              | 0.619   | Valid     |
| p6              | 0.329              | 0.502   | Valid     |
| p7              | 0.329              | 0.369   | Valid     |
| p8              | 0.329              | 0.494   | Valid     |
| p9              | 0.329              | 0.451   | Valid     |
| p10             | 0.329              | 0.294   | Valid     |
| p11             | 0.329              | 0.517   | Valid     |
| p12             | 0.329              | 0.416   | Valid     |

Sumber: Data primer olahan penulis 2022

Berdasarkan data dalam tabel 4 di atas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r<sub>hitung</sub>) lebih besar dari r<sub>tabel0.05</sub> **0.329** sehingga dapat dikatakan bahwa dua belas (12) butir pertanyaan dari Motivasi Kerja Karyawan terhadap motivasi kerja karyawan adalah **valid**.

1. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

*Reliabilitas* menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk menguji ketepatan di antara butir-butir pertanyaan dalam instrumen penelitian. Menurut Wahyono (2004) bahwa reliabilitas berhubungan dengan kepercayaan terhadap alat test. *Reliabilitas* adalah ukuran untuk menunjukkan kestabilan dalam mengukur. Kestabilan berarti

kuisisioner tersebut selalu konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep maupun konstruk dari satu keadaan ke keadaan yang lainnya. Pengujian *realibilitas* dilakukan dengan perhitungan koefisien menggunakan *corbach's alpha*. Perhitungan realibilitas dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5. Uji Reliabilitas Instrumen**

| Variabel                | <i>corbach's alpha</i><br>( <i>Phiitunga</i> ) | > / < | r tabel | Keterangan |
|-------------------------|--|-------|---------|------------|
| Kepemimpinan            | 0.942  | >     | 0.329   | Reliabel   |
| Budaya Organisasi       | 0.945  | >     | 0.329   | Reliabel   |
| Reward and Punishmen    | 0.907  | >     | 0.329   | Reliabel   |
| Motivasi Kerja Karyawan | 0.810  | >     | 0.329   | Reliabel   |

*Sumber: Data Primer Olahan Penulis Tahun 2022*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen untuk variabel kepemimpinan, variabel Budaya Organisasi, variabel *Reward and Punishmen* dan variabel Motivasi Kerja Karyawan sebagaimana dalam tabel di atas menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam pengambilan data dapat dipercaya atau *reliabel*. Oleh karena instrument pengambilan data berdasarkan hasil pengujian sebagaimana dijelaskan sebelumnya menunjukkan bahwa kesesuaian instrument adalah *valid* dan *reliabel*, maka data yang dikumpulkan adalah *valid* dan *reliabel* sehingga dapat dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui hubungan dan pengaruh kepemimpinan, variabel Budaya Organisasi, variable *Reward and Punishmen* dan variabel Motivasi Kerja Karyawan.

### **Pengujian Hipotesis**

#### **1. Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

##### **a) Uji pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan, maka didahului dengan uji korelasi atau uji hubungan antara kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan. Pengujian hubungan atau korelasi antara kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan dapat dilihat dalam model *summary* berikut ini:

**Tabel 6. Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .524 <sup>a</sup> | .274     | .254              | 5.68503                    |

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Perhitungan dalam *Model Summary* menerangkan bahwa angka R sebesar 0,524 menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan adalah positif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa positifnya hubungan atau korelasi antara variabel bebas dalam hal ini kepemimpinan dengan variabel terikat yakni motivasi kerja karyawan memberi keyakinan bahwa tanpa adanya kepemimpinan maka motivasi kerja karyawan tidak akan terjadi.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan maka dapat dilihat dalam *coeffecien* berikut ini:

Tabel 7. Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 14.299                      | 7.949      |                           | 1.799 | .080 |
| Kepemimpinan | .254                        | .069       | .524                      | 3.689 | .001 |

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Pegawai

Untuk menguji hipotesis, maka berdasarkan kaidah pengambilan keputusan yang ditentukan sebelumnya dapat ditentukan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebagaimana dalam tabel di atas adalah sebesar 3.689, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  ditentukan dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , df jumlah sampel  $- 2$  atau  $38-2 = 36$ , pengujian dilakukan dua sisi atau dua pihak maka didapat  $t_{tabel 0.05}$  sebesar 1.688. Dengan demikian maka  $t_{hitung 0.05} 3.689 > t_{tabel 1.688}$ ., maka sesuai analisis *coeficients*, secara parsial keputusan yang diambil adalah hipotesis  $H_1$  diterima artinya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Keputusan lain yang perlu diambil berdasarkan data tabel di atas adalah bahwa pada kolom *sig (significance)* untuk Motivasi Kerja Karyawan, menunjukkan nilai sebesar 0,001 atau probabilitasnya berada dibawah 0,05 sehingga  $H_1$  diterima. Dengan demikian *coefisien* regresi *signifikan* atau variabel kepemimpinan benar – benar berpengaruh secara *signifikan* terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Penggunaan indikator dalam mengukur pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y) dalam penelitian ini sebanyak dua puluh delapan (28) Indikator antara lain; membantu bawahan atau karyawan tertentu, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk, meluangkan waktu membantu orang lain, membantu bawahan yang pekerjaannya overload, cerdas, bertanggung jawab, jujur, kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, tepat waktu, dapat dipercaya, inisiatif, konsisten dan tegas, toleransi tanpa mengeluh, tidak membesar-besarkan masalah, tidak mengumpat atas aktivitas yang dijalankan, pertemuan terhadap organisasi, Perhatian terhadap pertemuan-pertemuan penting, membantu mengkonstruksi kebersamaan secara departemental, mengikuti perubahan dalam organisasi, mengikuti perkembangan dalam organisasi, adil, kemampuan analisis, kemampuan mendengar, kemampuan dalam tim, membantu koordinasi pekerjaan teman yang sibuk, memberikan toleransi dalam bekerja, kemampuan berkomunikasi.

Indikator penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini sebagaimana dijelaskan di atas dapat penulis bandingkan dengan penggunaan indikator yang digunakan oleh peneliti Tapoona (2014) dengan empat (4) indikator kepemimpinan yakni *Telling, Selling, Participating dan Delegating*, Tueno (2016) dengan lima (5) indikator yakni fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian; Mukrodi & Wahyudi tahun 2018 dengan delapan (8) indikator yakni *Figurhead, leader, liaison, disseminator, juru bicara, entrepreneur, disturbance handler dan pengatur*.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas tentang indikator yang digunakan oleh peneliti terdahulu yakni Tapoona (2014) dengan 4 indikator, Tueno (2016) dengan 5 indikator dan Mukrodi & Wahyudi dengan 8 Indikator semuanya tidak ada yang sama dengan indikator yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini sebanyak 28 indikator. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan ini menunjukkan adanya *novelty* atau kebaruan dalam penelitian.

**b) Uji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan, maka didahului dengan uji korelasi atau uji hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan. Pengujian hubungan atau korelasi antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan dapat dilihat dalam model *summary* berikut ini

**Tabel 8. Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .349 <sup>a</sup> | .122     | .097              | 6.25473                    |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Perhitungan dalam *Model Summary* menerangkan bahwa angka R sebesar 0,524 menunjukkan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan adalah positif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa positifnya hubungan atau korelasi antara variabel bebas dalam hal ini Budaya Organisasi dengan variabel terikat yakni motivasi kerja karyawan memberi keyakinan bahwa tanpa adanya Budaya Organisasi maka motivasi kerja karyawan tidak akan tercapai.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap motivasi kerja karyawan maka dapat dilihat dalam *coefficien* berikut ini.

**Tabel 9. Coefficients<sup>a</sup>**

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)      | 27.881                      | 7.036      |                           | 3.963 | .000 |
| Budaya Organisasi | .256                        | .115       | .349                      | 4.232 | .032 |

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Pegawai

Untuk menguji hipotesis, maka berdasarkan kaidah pengambilan keputusan yang ditentukan sebelumnya dapat ditentukan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebagaimana dalam tabel di atas adalah sebesar 4.232, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  ditentukan dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05, df$  jumlah sampel  $- 2$  atau  $38 - 2 = 36$ , pengujian dilakukan dua sisi atau dua fihak maka didapat  $t_{tabel 0.05}$  sebesar 1.688. Dengan demikian maka  $t_{hitung0.05} 4.232 > t_{tabel 1.688}$ ., maka sesuai analisis *coefficients*, secara parsial keputusan yang diambil adalah hipotesis  $H_2$  diterima artinya Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Keputusan lain yang perlu diambil berdasarkan data tabel di atas adalah bahwa pada kolom *sig (significance)* untuk Budaya Organisasi, menunjukkan nilai sebesar 0,032 atau probabilitasnya berada dibawah 0,05 sehingga  $H_2$  diterima. Dengan demikian *coeffisien* regresi *signifikan* atau dengan kata lain variabel Budaya Organisasi benar – benar berpengaruh secara *signifikan* terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Penggunaan indikator dalam mengukur pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y) dalam penelitian ini sebanyak lima belas (15) Indikator antara lain ; kisi kisi , keyakinan, kntegritas, krofesionalisme, kinergi, kelayanan, kesempurnaan, keteladanan pribadi, tanggungjawab tugas, komitmen, rasa rukun, kebebasan bekerja, orientasi individu, orientasi pada hasil, orientasi pada tim.

Indikator penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini sebagaimana dijelaskan di atas dapat penulis bandingkan dengan penggunaan indikator yang digunakan oleh peneliti Tapoona (2014) dengan enam (6) indicator Budaya Organisasi yakni nilai organisasi, dukungan manajemen, sistim imbalan, toleransi dalam berbagai kesalahan

sebagai peluang untuk belajar, orientasi pada rincian pekerjaan, **orientasi pada tim** Mentang (2021) dengan tujuh (7) indicator yakni inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal yang rinci, **orientasi hasil, orientasi orang, orientasi pada tim**, Keagresifan, Stabilitas; Mukrodi dan Wahyudi (2018) dengan sepuluh (10) indicator yakni kebebasan berpendapat, kebebasan perasaan, **kebebasan inovatif dalam bekerja**, berorientasi pada keterbukaan, berorientasi saling menghargai antara satu dengan yang lainnya, saling membantu, mendukung berbagai pengetahuan dan pengalaman.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas tentang indikator yang digunakan oleh peneliti terdahulu yakni Tapoona (2014) dengan 4 indikator dimana satu (1) indicator sama dengan indicator yang digunakan peneliti yakni indicator **orientasi pada tim**, Mentang (2021) dengan tujuh (7) indicator dimana tiga (3) indikatornya sama yakni indicator **orientasi hasil, orientasi orang, orientasi pada tim**, Mukrodi dan Wahyudi (2018) dengan 10 Indikator dimana satu (1) indikatornya sama yakni indikator **kebebasan inovatif dalam bekerja**. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan ini menunjukkan adanya *novelty* atau kebaruan dalam penelitian.

**c) Uji pengaruh Reward and Punishmen terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Reward and Punishment* terhadap Motivasi Kerja Karyawan, maka didahului dengan uji korelasi atau uji hubungan antara *Reward and Punishment* dengan Motivasi Kerja Karyawan. Pengujian hubungan atau korelasi antara *Reward and Punishment* dengan Motivasi Kerja Karyawan dapat dilihat dalam model *summary* berikut ini:

**Tabel 10. Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .728 <sup>a</sup> | .530     | .517              | 4.57589                    |

a. Predictors: (Constant), Reward and Punishmen

Perhitungan dalam *Model Summary* menerangkan bahwa angka R sebesar 0,524 menunjukkan bahwa hubungan antara *Reward and Punishment* dengan Motivasi Kerja Karyawan adalah positif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa positifnya hubungan atau korelasi antara variabel bebas dalam hal ini *Reward and Punishment* dengan variabel terikat yakni motivasi kerja karyawan memberi keyakinan bahwa tanpa adanya *Reward and Punishment* maka motivasi kerja karyawan tidak akan tercapai.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh antara *Reward and Punishment* terhadap motivasi kerja karyawan maka dapat dilihat dalam *coeffecien* berikut ini:

**Tabel 11. Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      | T     | Sig. |
| 1     | (Constant)           | 22.103                      | 3.428      |                           | 6.447 | .000 |
|       | Reward and Punishmen | .406                        | .064       | .728                      | 6.369 | .000 |

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja Pegawai

Untuk menguji hipotesis, maka berdasarkan kaidah pengambilan keputusan yang ditentukan sebelumnya dapat ditentukan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebagaimana dalam tabel di atas adalah sebesar 6.369, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  ditentukan dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05, df$  jumlah sampel  $- 2$  atau  $38 - 2 = 36$ , pengujian dilakukan dua sisi atau dua pihak maka

didapat  $t_{tabel 0.05}$  sebesar 1.688. Dengan demikian maka  $t_{hitung 0.05} 6.369 > t_{tabel 1.688}$ ., maka sesuai analisis *coeficients*, secara parsial keputusan yang diambil adalah hipotesis  $H_3$  diterima artinya *Reward and Punishmen* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Keputusan lain yang perlu diambil berdasarkan data tabel di atas adalah bahwa pada kolom *sig (significance)* untuk *Reward and Punishmen* menunjukkan nilai sebesar 0,000 atau probabilitasnya berada dibawah 0,05 sehingga  $H_3$  diterima. Dengan demikian *coefisien* regresi *significan* atau dengan kata lain variabel *Reward and Punishmen* benar berpengaruh secara *significan* terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Penggunaan indikator dalam mengukur pengaruh *Reward dan Punishment (X<sub>3</sub>)* terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y) dalam penelitian ini sebanyak enambelas (16) Indikator antara lain; **Kenaikan gaji pokok, bonus, tunjangan, fasilitas kerja, kesejahteraan rohani, penugasan untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program pelatihan, penugasan untuk magang atau studi banding, Promosi jabatan, tanggungjawab, tata tertib, paksaan, disiplin, teguran, peringatan, ukuman.**

Indikator penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini sebagaimana dijelaskan di atas dapat penulis bandingkan dengan penggunaan indicator yang digunakan oleh peneliti Mentang (2021) dengan lima (5) indicator yakni **gaji dan upah, 2. Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan, Bonus/insentif, penghargaan interpersonal atau penghargaan antar pribadi, seperti status dan pengakuan, promosi, hukuman ringan, sedang dan berat.**

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas tentang indicator yang digunakan oleh peneliti terdahulu yakni Mentang (2021) dengan lima (5) indikator dimana tiga (3) indikatornya sama yakni indicator **gaji dan upah, Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan, bonus/insentif.**

Penggunaan indikator dalam mengukur variable Motivasi Kerja Karyawan (Y) dalam penelitian ini sebanyak dua belas (12) Indikator antara lain ; **terpenuhinya kebutuhan sandang dan pangan, adanya tempat berlindung, adanya waktu istirahat, adanya kesempatan berekreasi, adanya jaminan jiwa waktu kerja, adanya jaminan pengembangan karier, adanya jaminan keamanan dalam melaksanakan hak dan kewajiban, adanya jaminan bahwa, pendapatnya dihargai orang lain, adanya jaminan dihormati dan dihargai orang lain, adanya jaminan bekerjasama adanya jaminan penghargaan, Adanya jaminan untuk mengembangkan karier.**

Indikator penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini sebagaimana dijelaskan di atas dapat penulis bandingkan dengan penggunaan indicator yang digunakan oleh peneliti Tapoona (2014) dengan tiga (3) indicator, Tueno (2016) lima (5) indicator, Mentang (2021) dengan delapan (8) indicator. Indikator motivasi dari penelitian terdahulu yang sama dengan indicator motivasi yang dilakukan dalam penelitian sekarang sebanyak empat (4) Indikator antara lain **terpenuhinya kebutuhan sandang dan pangan, adanya jaminan keamanan dalam melaksanakan hak dan kewajiban, adanya jaminan bekerjasama, adanya jaminan untuk mengembangkan karier.** Ini artinya indicator motivasi yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian sekarang adalah 8 indikator dari 12 indikator yang digunakan. Dengan demikian delapan (8) indicator motivasi yang digunakan peneliti dalam penelitian ini dinilai orisinal atau beda sehingga menunjukkan adanya *novelty* atau kebaruan dalam penelitian.

## 2. Uji pengaruh Secara Simultan

Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *Reward and Punishment* terhadap motivasi kerja karyawan maka dapat dilihat dalam *ANOVA* berikut ini

**Tabel 12. ANOVA<sup>b</sup>**

| Model | Sum of Squares | df       | Mean Square | F       | Sig.   |                   |
|-------|----------------|----------|-------------|---------|--------|-------------------|
| 1     | Regression     | 890.616  | 3           | 296.872 | 14.164 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual       | 712.647  | 34          | 20.960  |        |                   |
|       | Total          | 1603.263 | 37          |         |        |                   |

- a. Predictors: (Constant), Reward and Punishmen, Budaya Organisasi, Kepemimpinan
- b. Dependent Variable: Motivasi Kerja Pegawai

Berdasarkan kaidah pengujian hipotesis maka selanjutnya penulis melakukan analisis dan mengambil keputusan apakah variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan Reward and Punishment secara bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi Kerja Karyawan atau tidak. Hasil pengujian dan analisis nilai *F* sebagaimana dalam tabel ANOVA menunjukkan nilai kepemimpinan, budaya organisasi dan Reward and Punishment sebesar 14.164. Dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel} \alpha 0,05$  dengan derajat bebas (df) pembilang 3 dan derajat bebas penyebut 37 didapat  $F_{tabel} 2.880$ . Dengan demikian maka  $F_{hitung} 14.164 > 2.880 F_{tabel}$ , maka sesuai analisis *coefisients*, secara simultan keputusan yang diambil adalah hipotesis  $H_a$  diterima artinya variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan Reward and Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

**3. Menguji Koefisien Determinan Berganda (R<sup>2</sup> / R Squares)**

Digunakan untuk mengukur ketepatan dari model analisis yang dibuat. Nilai koefisien determinan berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Bila  $R^2$  Mendekati angka satu maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas ( $X_{1,2,3}$ ) terhadap variabel terikat (Y) semakin besar. Hal ini mengandung pengertian bahwa model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat.

**Tabel 13. Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .745 <sup>a</sup> | .556     | .516              | 0.3823                     |

- a. Predictors: (Constant), Reward and Punishmen, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

Angka koefisien determinan *R square* ( $R^2$ ) sebesar 0,556 adalah pengkodratian dari koefisien korelasi yakni 0,754. Ini mengandung pengertian bahwa 55.6% variasi Motivasi Kerja Karyawan dapat dijelaskan dari variabel independen yakni Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *Reward and Punishmen*, sedangkan sisanya 44.4% ( $100\% - 55.6\%$ ) dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen karyawan, kompetensi.

Selanjutnya dalam tabel *model summarry* menunjukkan standar *error of estimate* atau tingkat penyimpangan yang diprediksi adalah 0,03823, ini mengandung pengertian bahwa model regresi sangat tepat dalam memprediksi variabel dependen atau variabel Motivasi Kerja Karyawan karena berada di bawah standard *error term 0,05*

**Pembahasan**

***H<sub>1</sub>: Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tentang dugaan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, maka didapatkan hasil pengujian bahwa kepemimpinan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Ini artinya bahwa semakin baik peran kepemimpinan dijalankan oleh seorang pimpinan atau atasan, maka akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mukrodi dan Wahyudi (2018) bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pada kantor-kantor kementerian agama se Propinsi Banten. Hasil penelitian yang juga mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Tapoona tahun 2014 bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang disampaikan oleh Robbin dalam Tapoona (2014) bahwa peranan kepemimpinan yang efektif adalah dengan meningkatkan disiplin tinggi dan kepatuhan dalam bekerja, serta kepatuhan terhadap ketentuan lainnya, dimana pemimpin dan bawahan diikat secara bersama-sama mematuhi aturan, agar tercapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana dijelaskan di atas bahwa hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya dan diperkuat dengan teori, maka dapat dimaknai bahwa pimpinan dan karyawan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Sumba Barat mempunyai hubungan kerja yang baik dan efektif sehingga mendorong dan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai rencana. Hal ini diperkuat dengan total rata – rata jawaban responden tentang peran kepemimpinan yang mencapai skor 4.096 dengan kategori baik. Peran yang paling menonjol dalam variabel kepemimpinan adalah peran yang ditampilkan dalam butir pertanyaan (P<sub>14</sub>, P<sub>15</sub> dan P<sub>25</sub>) yakni pemimpin selalu bersikap toleran baik terhadap sesama pimpinan maupun terhadap karyawan, pimpinan yang bersikap tidak membesar – besarkan masalah yang dihadapi baik terhadap individu maupun organisasi dan pimpinan yang selalu mengedepankan kerja sama dalam tim.

Peran kepemimpinan yang disenangi karyawan dengan rata-rata skor jawaban responden mencapai 4.096 yang dinilai baik dan efektif ini sesuai dengan kondisi karakteristik responden yang memiliki tingkat pendidikan bervariasi yakni 23.68% berpendidikan SMU, 63.16% berpendidikan Strata-1 (S1) dan sebanyak 13.16% berpendidikan Strata-2 (S2). Kondisi sistem birokrasi yang efektif dengan tingkat pendidikan mayoritas diatas strata-1 ini juga yang dinilai membentuk peran dan gaya kepemimpinan yang disenangi karyawan dan sesama pimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan yang tepat akan membentuk relasi kerja antara pimpinan dan bawahan dengan baik sehingga karyawan merasa selalu didukung oleh pimpinan dalam segala kegiatan, karena kondisi lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja dalam mencapai tujuan

Selanjutnya dijelaskan pengaruh pengujian karakteristik responden terhadap Kepemimpinan, dimana hasil pengujian dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 14. Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t      | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|--------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |  |        |      |
| 1     | (Constant)         | 114.201                     | 2.315      |                           |  | 49.336 | .000 |
|       | Berdasarkan Usia   | .620                        | .952       | .153                      |  | 1.851  | .020 |
|       | Masa Kerja         | .480                        | .755       | .129                      |  | 2.635  | .030 |
|       | Tingkat Pendidikan | .396                        | .697       | .121                      |  | 2.567  | .044 |

a. Dependent Variable: Kepemimpinan

Hasil pengujian karakteristik responden sebagaimana dalam tabel *Coefficients* di atas jika dibandingkan dengan nilai t table sebesar 1,687 maka dapat diketahui dengan jelas bahwa karakteristik berdasarkan usia berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 1,851$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan masa kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepemimpinan dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 2,635$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 2,567$ .

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh karakteristik responden terhadap variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa usia, masa kerja dan tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kepemimpinan, maka penempatan karyawan dan pemberian tugas pekerjaan harus menjadikan usia karyawan, masa kerja karyawan dan tingkat pendidikan karyawan menjadi pertimbangan atau minimal menjadi dasar penentuan.

## **H<sub>2</sub>: Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tentang dugaan pengaruh Budaya Organisasi terhadap motivasi kerja karyawan, maka didapatkan hasil pengujian bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Ini artinya bahwa semakin baik Budaya Organisasi dijalankan oleh seorang pimpinan atau atasan, maka akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mukrodi dan Wahyudi (2018) bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pada kantor-kantor kementerian agama se propinsi banten. Hasil penelitian yang juga mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Tapoona (2014) bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang disampaikan oleh Moeljono dalam Lina (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana dijelaskan di atas bahwa hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya dan diperkuat dengan teori, maka dapat dimaknai bahwa pimpinan dan karyawan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Sumba Barat mempunyai budaya kerja yang baik dalam organisasi yakni memelihara dan menjaga nilai – nilai etika dalam berinteraksi antara sesama maupun dengan pimpinan menjalankan tugas, sehingga mendorong dan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik sesuai rencana. Hal ini diperkuat dengan total rata – rata jawaban responden tentang peran budaya organisasi yang mencapai skor 4.053 dengan kategori baik. Nilai budaya yang paling menonjol dalam variabel Budaya Organisasi adalah nilai budaya yang ditampilkan dalam butir pertanyaan ( $P_1$  dan  $P_{10}$ ) yakni selalu berkerja berdasarkan visi misi organisasi yang ditentukan sebagai orientasi pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin untuk mencapai tujuan yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi.

Penerapan nilai budaya yang disenangi karyawan dengan rata-rata skor jawaban responden mencapai 4.053 yang dinilai baik dan efektif. Hal ini sesuai dengan kondisi karakteristik responden yang memiliki usia kerja diatas 41 tahun mencapai 47.37% sehingga dinilai usia responden seperti ini telah memiliki banyak pengalaman kerja, memiliki loyalitas serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap institusi tempat dia bekerja. Kondisi seperti ini dinilai sangat menguntungkan organisasi karena biasanya pekerja yang sudah senior memiliki pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat serta komitmen terhadap kualitas (Luthans, 2011), sehingga dapat memberikan contoh dan tauladan bagi karyawan baru tentang nilai – nilai pengabdian yang diharapkan oleh institusi kepada karyawan yang usianya masih muda. Selanjutnya dijelaskan pengaruh pengujian karakteristik responden terhadap Budaya Organisasi, dimana hasil pengujian dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 15. Coefficients<sup>a</sup>**

| Model              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t      | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|--------|------|
|                    | B                           | Std. Error | Beta                      |  |        |      |
| 1 (Constant)       | 40.568                      | 1.104      |                           |  | 36.732 | .000 |
| Berdasarkan Usia   | .070                        | .454       | .037                      |  | 3.153  | .019 |
| Masa Kerja         | .057                        | .360       | .033                      |  | 2.157  | .021 |
| Tingkat Pendidikan | .204                        | .333       | .134                      |  | 1.693  | .014 |

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Hasil pengujian karakteristik responden sebagaimana dalam tabel *Coefficients* di atas jika dibandingkan dengan nilai  $t_{table}$  sebesar 1,687 maka dapat diketahui dengan jelas bahwa karakteristik berdasarkan usia berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 3,153$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 2,157$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 1,693$ .

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh karakteristik responden terhadap variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa usia, masa kerja dan tingkat pendidikan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, maka penempatan karyawan dan pemberian tugas pekerjaan harus menjadikan usia karyawan, masa kerja karyawan dan tingkat pendidikan karyawan menjadi pertimbangan atau minimal menjadi dasar penentuan karena budaya organisasi akan membentuk lingkungan kerja yang sehat dan lingkungan kerja yang sehat akan mendorong manajemen yang baik

### **H<sub>3</sub>: Reward and Punishment mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tentang dugaan pengaruh *Reward and Punishment* terhadap motivasi kerja karyawan, maka didapatkan hasil pengujian bahwa *Reward and Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Ini artinya bahwa semakin banyak penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan semakin berat sanksi yang dijatuhkan oleh seorang pimpinan atau atasan kepada bawahan yang lalai dalam menjalankan tugasnya, maka akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mentang (2021) bahwa *Reward and Punishment* berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Motivasi Karyawan serta implikasinya terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang disampaikan oleh Lako dalam Lina (2014) menyatakan bahwa *rewards* dapat memberikan manfaat pengendalian, yaitu bersifat *informational* dan *motivational*. *Informational* artinya pemberian *rewards* dimaksudkan untuk menarik perhatian para karyawan dan mengingatkan mereka tentang pentingnya hasil-hasil yang diperoleh dari bidang-bidang usaha mereka lakukan seperti *costs*, *quality*, *customer service*, *asset management*, dan *future growth*. Juga didukung oleh teori *punishment* yang disampaikan oleh Fahmi (2014) bahwa *punishment* merupakan sanksi yang diterima oleh pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. *Punishment* diberikan karyawan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan tingkah laku yang diharapkan.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana dijelaskan di atas bahwa hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya dan diperkuat dengan teori, maka dapat dimaknai bahwa pimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Sumba Barat telah menerapkan penghargaan dan sanksi terhadap karyawan baik

penghargaan bagi yang berprestasi maupun sanksi yang yang lalai, sehingga mendorong dan memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik sesuai rencana.

Hal ini diperkuat dengan total rata – rata jawaban responden tentang *Reward and Punishment* yang mencapai skor 3.278 dengan kategori cukup baik. Nilai *Reward and Punishment* yang paling menonjol adalah nilai yang ditampilkan dalam butir pertanyaan (P<sub>11</sub>) yakni pimpinan selalu menyampaikan aturan–aturan ketertiban dalam keteraturan terhadap tata tertib kantoryang meliputi kewajiban, keharusan dan larangan dalam menjalankan tupoksi penerapan *Reward and Punishment* dengan rata-rata skor jawaban responden hanya mencapai 3.278 yang dinilai cukup efektif menunjukkan masih ada hal yang kurang atau belum sepenuhnya dijalankan oleh pimpinan baik itu terhadap penerapan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi maupun sanksi yang dijatuhkan kepada kayawan yang lalai dalam menjalankan tugasnya.

Selanjutnya dijelaskan pengaruh pengujian karakteristik responden terhadap Budaya Organisasi, dimana hasil pengujian dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 16. Coefficients<sup>a</sup>**

| Model              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)       | 38.319                      | 1.477      |                           | 25.942 | .000 |
| Berdasarkan Usia   | .491                        | .608       | .190                      | 2.808  | .025 |
| Masa Kerja         | .443                        | .482       | .188                      | 3.919  | .015 |
| Tingkat Pendidikan | .212                        | .445       | .103                      | 3.477  | .036 |

a. Dependent Variable: Sistem R&P

Hasil pengujian karakteristik responden sebagaimana dalam tabel *Coefficients* di atas jika dibandingkan dengan nilai  $t_{table}$  sebesar 1,687 maka dapat diketahui dengan jelas bahwa karakteristik berdasarkan usia berpengaruh signifikan terhadap *Reward and Punishment* dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 2,808$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Reward and Punishment* dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 3,919$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Reward and Punishment* dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 3,477$ .

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh karakteristik responden terhadap variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>) menunjukkan bahwa usia, masa kerja dan tingkat pendidikan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, maka penempatan karyawan dan pemberian tugas pekerjaan harus menjadikan usia karyawan, masa kerja karyawan dan tingkat pendidikan karyawan menjadi pertimbangan atau minimal menjadi dasar penentuan karena budaya organisasi akan membentuk lingkungan kerja yang sehat dan lingkungan kerja yang sehat akan mendorong manajemen yang baik

**H<sub>4</sub>: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Reward and Punishment secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Sumba Barat**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tentang dugaan pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, *Reward and Punishment* secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Sumba Barat, maka didapatkan hasil pengujian bahwa Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *Reward and Punishment* secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Ini artinya bahwa pimpinan badan perencanaan Pembangunan daerah telah menerapkan dan menjalankan kepemimpinan yang sesuai dengan harapan dan keinginan bawahan, menerapkan nilai – nilai budaya yang member rasa nyaman kepada bawahan dan memberikan penghargaan bagi bawahan yang berprestasi serta sanksi bagi

yang lalai sehingga suasana birokrasi semacam inilah yang mendorong karyawan untuk selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana baik kualitas maupun kuantitas.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut; (1) Karakteristik berdasarkan usia berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 1,851$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 2,635$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 2,567$ , (2) karakteristik berdasarkan usia berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 3,153$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 2,157$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 1,693$ , dan (3) Karakteristik berdasarkan usia berpengaruh signifikan terhadap *Reward and Punishment* dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 2,808$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Reward and Punishment* dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 3,919$ , selanjutnya karakteristik berdasarkan pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Reward and Punishment* dimana  $t_{tabel} 1,687 > t_{hitung} 3,477$ .

### BIBLIOGRAFI

- Andri, S., Troena, E. A., Idrus, I., & Djumahir, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Program Diklat Terhadap Kinerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(4), 1346–1356.
- Awan, T. T. D. (2020). Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan pada kantor PT. Wijaya Sukses Sejahtera di Kabupaten Berau. *Jurnal Administrasi Bisnis Fisipol Unmul*, 8(3), 216–223.
- Do Rêgo, E. B., Supartha, W. G., & Yasa, N. N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(11), 3731–3764.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., & Muhammad, S. A. (2011). Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4(3), 78–86.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi (D. Handi, Ed.)*. Alfabeta.
- Jurman, J. (2014). Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sma Negeri 1 Simeulue Timur. *Jurnal Ilmiah Didaktika*, 14(2).
- Lina, D. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1).
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Mahyuddin, M., & Azhari, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Personil Kepolisian Pada Kantor Polsek Se-Kabupaten Pidie Jaya. *IndOmera*, 2(4), 17–27.
- Mentang, S. X. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1).
- Mukrodi, & Wahyudi. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Komitmen Pegawai Di Kantor-Kantor Kementerian Agama Se Propinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(1), 272–282.

- Muraina, M. B. (2014). Principals' managerial skills and administrative effectiveness in secondary schools in Oyo State, Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(3), 52–56.
- Njugi, A. W., & Agusioma, N. L. (2014). Effect of Organization Culture on Employee Performance in Non-Governmental Organizations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11), 1–17.
- Pradnyani, G. A. A. I. (2020). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali*. Universitas Pendidikan Ganesha.
- Tapoona, H. N. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi di Unika Atma Jaya. *Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Prscasarjana Universitas Terbuka*.
- Tueno, N. S. (2016). Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Tata Kota dan Pertamanan Kota Gorontalo. *Publik*, 3(2), 68–76.

---

**Copyright holder:**

Raymond L. K. Dena, Laurensius P. Sayrani, Aminudin Zuhairi (2024)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

