

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja Karyawan

Menurut (Abdullah, 2014: 3) Kinerja Karyawan adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Pada pengertian lain di jelaskan menurut (Mangkunegara, 2015: 67) Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2002: 84) dalam (Arianty, 2015) pengertian kinerja adalah suatu hasil pencapaian seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan dan pengalaman, serta waktu. Menurut (Mangkunegara, 2015: 67).

Berdasarkan pengertian – pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

##### a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata – rata (*IQ* 110 – 120) dengan pendidikan

yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal (sikap mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Menurut (Arianty, 2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat didefinisikan suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan *outcome* yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyajikan bahwa kinerja hari demi hari karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis.

Menurut teorinya Peter F Drucker ini, karyawan mempunyai kewajiban menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian menelaahnya dengan manajer. Jika diterima oleh manajernya, maka tujuan tersebut menjadi

tolak ukur evaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja dengan menggunakan teknik MBO (*Management By Objective*) yang mengharuskan adanya hirarki tujuan dalam organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai tujuan (*Objective*), yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun mendatang sebagai penjabaran tujuan dalam rencana strategis perusahaan. *Objective* perusahaan kemudian dijabarkan dalam tujuan divisi, bagian, seksi, sampai ke tujuan setiap karyawan anggota unit kerja masing-masing, (Abdullah, 2014: 19).

(Mangkunegara, 2015: 75) menyebutkan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu :

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Dapat tidaknya diandalkan
- d. Sikap

## 2. Kepemimpinan

Handoko (2011: 294-295) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang di punyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Pada pengertian lain menurut Sutrisno (2019: 213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses untuk menghubungkan atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan indikator-indikator kepemimpinan menurut George R. (2001: 63) dalam (Arianty 2015) membagi sumber kekuasaan pemimpin, usaha yang dilakukan oleh French dan Paven nampaknya merupakan hasil usaha yang bisa diterima secara luas, mereka membagi atas tujuh sumber indikator yaitu :

a. Kedudukan sebagai pengawas

Pemimpin yang diartikan sebagai pengawas memiliki kekuasaan untuk menciptakan rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, atau pemecatan. Dalam kehidupan manusia pada umumnya, orang mempunyai kekuasaan ini selalu dihubungkan dengan penggunaan kekerasan fisik atau bahkan diwujudkan dalam benturan senjata seperti perang.

b. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi ini bersumber dari keahlian, kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain.

c. Kecerdasan

Kecerdasan seorang pemimpin pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan memiliki kecerdasan yang tinggi, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya.

d. Ketegasan

Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya pada umumnya disenangi oleh orang lain karena kepribadiannya yang mampu menarik para bawahan atau pengikutnya, kesenian daya tarik, kekaguman para bawahan dapat memberikan identifikasi tersendiri terhadap pengaruh pimpinannya.

e. Kepercayaan diri

Kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain, seperti misalnya gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Dengan demikian kekuasaan ini sangat bergantung pada seseorang yang mempunyai sumber untuk menghargai memberikan hadiah tersebut. Tujuan dari kekuasaan ini dapat diperkirakan secara jelas, yakni harus dinilai dengan hadiah-hadiah tersebut.

f. Inisiatif

Kekuasaan ini bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang di nilai sangat berharga oleh pengikutnya.

Sebagai seorang pemimpin maka semua informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian pimpinan merupakan sumber informasi.

g. Hubungan dengan bawahan

Kekuasaan ini bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik diluar atau didalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaannya hubungannya dengan ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain, karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.

**3. Reward**

Sutrisno (2019: 181) berpendapat bahwa *reward* adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran. Menurut Fourthing (2012) *reward* adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Sedangkan menurut Ivancevich, dkk (2012: 177) *reward* diklasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik.

Dapat disimpulkan bahwa *reward* atau penghargaan adalah apresiasi berupa materi ataupun ucapan yang diberikan atas keberhasilan ataupun prestasi yang telah dicapai

Komponen utama yang digunakan untuk menilai *reward* menurut Mahmudi (2015: 179):

a. Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen reward yang sangat penting bagi pegawai, gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen berikut:

- 1) Kenaikan gaji pokok
- 2) Tambahan honorarium
- 3) Insentif jangka pendek
- 4) Gaji *lump sum*
- 5) Insentif jangka panjang

b. Kesejahteraan

Komponen *reward* selain gaji adalah kesejahteraan (*benefit*), sebagaimana gaji kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas prestasi kerja misalnya:

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

c. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang.

Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- 1) Penugasan untuk studi lanjut.
- 2) Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, *workshop*, lokakarya, seminar, semiloka, dan sebagainya.
- 3) Penugasan untuk magang atau studi banding.

d. Penghargaan Psikologis dan Sosial

Penghargaan psikologis dan sosial Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan social tersebut misalnya:

- 1) Promosi jabatan.
- 2) Pemberian kepercayaan.
- 3) Peningkatan tanggung jawab.
- 4) Pemberian otonomi yang lebih luas.
- 5) Penempatan lokasi kerja yang lebih baik.
- 6) Pengakuan.
- 7) Pujian.

Adapun indikator untuk menilai penghargaan (*reward*) menurut Ivancevich, dkk (2012: 177) sebagai berikut:

a. *Reward* ekstrinsik

*Reward* ekstrinsik merupakan penghargaan yang datang dari luar seseorang atau penghargaan yang diberikan oleh orang lain terhadap seseorang.

Bentuk penghargaan ekstrinsik yaitu:

- 1) Gaji dan upah (*Salary and Wages*)
- 2) Tunjangan karyawan (*Fringe Benefits*)
- 3) Penghargaan interpersonal (*Interpersonal Reward*)
- 4) Promosi (*Promotion*)

b. *Reward* intrinsik

*Reward* intrinsik merupakan penghargaan yang diatur sendiri atau penghargaan yang berasal dari dalam diri sendiri. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas atau perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Bentuk penghargaan intrinsik yaitu:

1) Penyelesaian (*Completion*)

Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

2) Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan dari dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan menantang.

### 3) Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

### 4) Pertumbuhan pribadi (*Personal Growth*)

Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan.

Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

## 4. Punishment

Mangkunegara (2015:130) berpendapat bahwa *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada pengertian lain menurut (Sadirman, 2011: 94) dalam (Astuti, dkk 2018) hukuman atau sanksi (*punishment*) adalah salah satu bentuk penguatan (*reinforcement*) negatif yang menjadi alat motivasi jika diberikan secara tepat dan bijak dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman.

Dari uraian pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa *punishment* merupakan perbuatan yang dilakukan secara sadar dan berkonsekuensi atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan, serta bertujuan untuk memperbaiki perilaku pelanggar agar melaksanakan ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan.

Jenis-jenis *punishment* menurut Rivai (2005: 450) dalam (Suryadilaga, dkk 2016) dapat diuraikan seperti berikut :

a. Hukuman ringan

- 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
- 2) Teguran tertulis
- 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

b. Hukuman sedang

- 1) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
- 2) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
- 3) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

c. Hukuman berat

- 1) Penurunan pangkat atau demosi
- 2) Pembebasan dari jabatan
- 3) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
- 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

Sedangkan menurut (Purwanto, 2009) dalam (Astuti, dkk 2018) dalam pemberian sanksi atau hukuman (*punishment*) dibedakan atas dua bagian yaitu:

1. *Punishment* (sanksi/hukuman) preventif merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran, meliputi: tata tertib, anjuran dan perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.

2. *Punishment* (sanksi/hukuman) represif merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran, meliputi: teguran, pemberhentian tunjangan, pemberhentian bonus, pembatasan penggunaan sarana perusahaan, dan pemutusan hubungan kerja.

## B. Penelitian Terdahulu

Dari penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, dapat disajikan ke dalam table sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Variabel	Hasil
1.	Rendra Maulana Suryadilaga, Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjono.	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Pt Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reward</i></li> <li>• <i>Punishment</i></li> </ul> Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel <i>Reward</i> Karyawan dan <i>Punishment</i> Karyawan terhadap <b>Kinerja Karyawan.</b>  Menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap <b>Kinerja Karyawan.</b>

2.	Agung Dwi Nugroho	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt Business Training And Empowering Management Surabaya	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reward</i></li> <li>• <i>Punishment</i></li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p><b><i>Reward</i></b> dan <b><i>punishment</i></b> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap <b>kinerja karyawan.</b></p> <p>terdapat pengaruh secara parsial pada variabel <b><i>reward</i></b>, <b><i>punishment</i></b>, terhadap <b>kinerja karyawan</b></p>
3.	Winda Sri Astuti, Herman Sjahrudin, Susenohadi Purnomo	Pengaruh Reward dan punishment Terhadap kinerja karyawan	<p>Variabel Independen :</p> <p>Penilaian Kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reward</i></li> <li>• <i>Punishment</i></li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p><b><i>Reward</i></b> berpengaruh negatif signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b></p> <p><b><i>Punishment</i></b> berpengaruh positif signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b></p>
4.	Kevin Tangkuman, Bernhard Tewal, Irvan Trang.	Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian Kinerja</li> <li>• <i>Reward</i></li> <li>• <i>Punishment</i></li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p>Secara simultan <b><i>reward</i></b> dan <b><i>punishment</i></b>, berpengaruh signifikan terhadap <b>kinerja karyawan.</b></p> <p>Secara parsial penilaian kinerja, <b>reward</b> dan</p>

				<b>Punishment</b> secara parsial, berpengaruh signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b>
5.	Amri	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp Balota Kota Palopo	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reward</i></li> <li>• <i>Punishment</i></li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p><b>Reward</b> dan <b>punishment</b> secara bersama-sama berpengaruh terhadap <b>kinerja karyawan</b>.</p> <p>Secara parsial <b>reward</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b></p> <p><b>Punishment</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b></p>
6.	Wahyuni, Endang Erawan, M.Z Arifin	Pengaruh Pemberian Penghargaan (Reward) Dan Sanksi/Hukuman (Punishment) Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reward</i></li> <li>• <i>Punishment</i></li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pegawai</li> </ul>	<p>Terdapat hubungan antara <b>reward</b> dan <b>punishment</b> dengan <b>kinerja pegawai</b></p> <p>Terdapat pengaruh pemberian <b>reward</b></p>

				terhadap <b>kinerja pegawai</b>  Terdapat pengaruh pemberian <b><i>punishment</i></b> terhadap <b>kinerja pegawai</b>
7.	Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sul.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen : • Kepemimpinan  Variabel Dependen : • Kinerja Karyawan	<b>Kepemimpinan</b> berpengaruh signifikan, terhadap <b>kinerja karyawan</b>
8.	NEL ARIANTY	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen : • Kepemimpinan  Variabel Dependen : • Kinerja Karyawan	<b>Kepemimpinan</b> berpengaruh signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b>
9.	Regitha M. Panekenan, Willem J.F Alfa Tumbuan Farlane S. Rumokoy	<i>The Influence Of Reward And Punishment Toward Employee's Performance At Bank Indonesia Branch Manado</i>	Variabel Independen : • <i>Reward</i> • <i>Punishment</i>  Variabel Dependen : • <i>Employee Performance</i>	Secara simultan <b><i>reward</i></b> dan <b><i>punishment</i></b> berpengaruh terhadap <b>kinerja karyawan</b>  <b><i>Reward</i></b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b>  <b><i>Punishment</i></b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b>
10.	Djoko Setyo Widodo	<i>The Effect Of Compensation,</i>	Variabel Independen : • <i>Leadership</i>	<b>Kepemimpinan</b> berpengaruh positif

		<i>Leadership And Organizational Culture Through Work Motivation On Employee Performance</i>	Variabel Dependen : • <i>Employee Performance</i>	dan signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b>
11.	A.A. Hastya Priyamedha Wayan Gede Supartha	Pengaruh Diklat, Kepemimpinan dan Hubungan Industrial Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen : • Diklat • Kepemimpinan • Hubungan Industri  Variabel Dependen : • Kinerja Karyawan	<b>Kepemimpinan</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <b>kinerja karyawan</b>
12.	Made Suprpta Desak Ketut Sintaasih2 Gede Riana	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)	Variabel Independen : • Kepemimpinan  Variabel Dependen : • Kinerja Karyawan	Positif dan signifikan antara <b>kepemimpinan</b> terhadap <b>kinerja karyawan</b>
13.	Slamet Ahmadi Sulistyono	Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor	Variabel Independen : • Kepemimpinan  Variabel Dependen : • Kinerja pegawai	<b>kepemimpinan</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <b>kinerja pegawai</b>

## C. Kerangka Pemikiran

### 1. Pengaruh Kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan

Menurut (Abdullah, 2014: 3) Kinerja Karyawan adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Pada pengertian lain di jelaskan menurut (Mangkunegara, 2015: 67) Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryadilaga, dkk (2016) diperoleh hasil dari pengujian hipotesis secara simultan membuktikan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah pemimpin yang mampu menciptakan komunikasi yang baik dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya (Hartono dan Rotinsulu, 2015).

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Priyamedha dan Supartha (2019) diperoleh hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suprpta, dkk 2019) ; (Ahmadi dan Sulistyono, 2018) ; Widodo (2017) juga membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Kata *reward* berasal dari bahasa Inggris, jika diartikan dalam bahasa Indonesia berarti hadiah, penghargaan, dan ganjaran. *Reward* atau penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material maupun non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi (Nugroho, 2015).

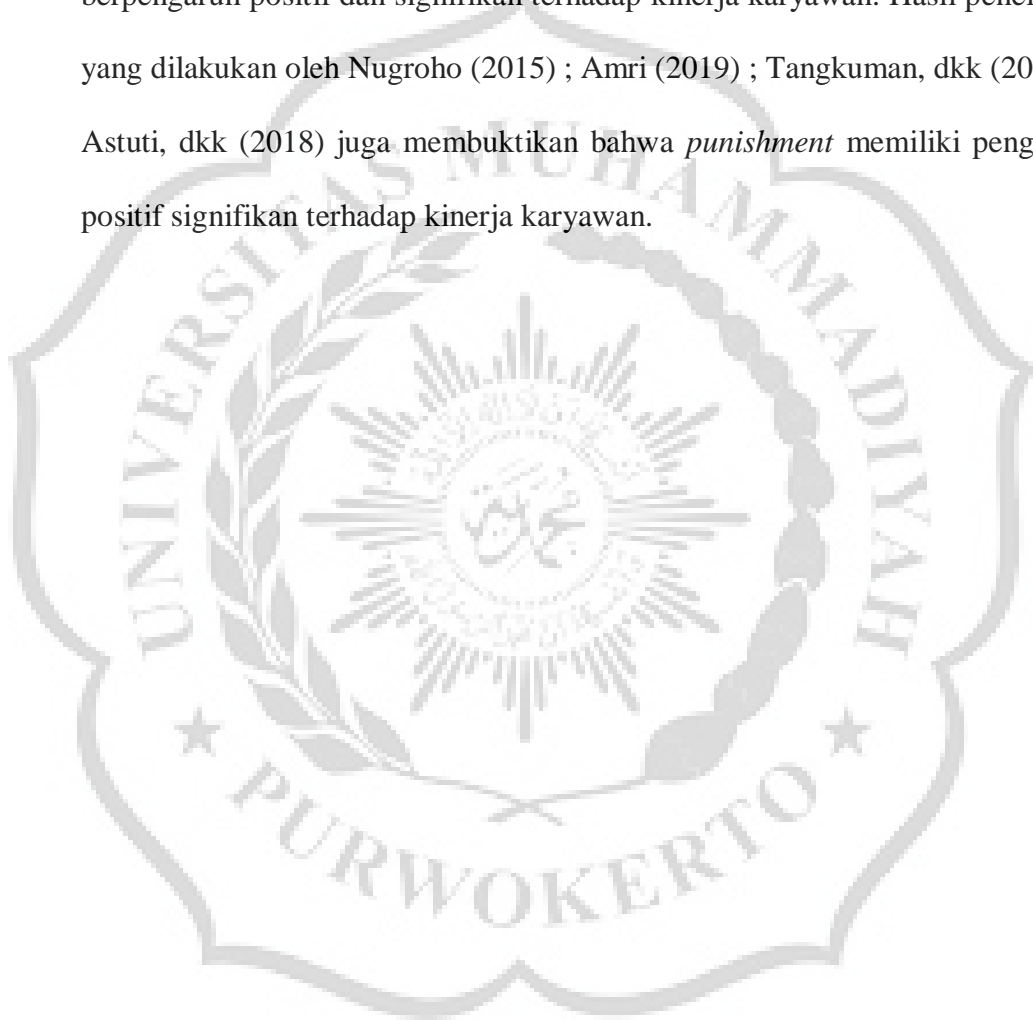
Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryadilaga, dkk (2016) diperoleh hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho, 2015) ; Amri (2019) ; (Tangkuman, dkk 2015) juga membuktikan bahwa *reward* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

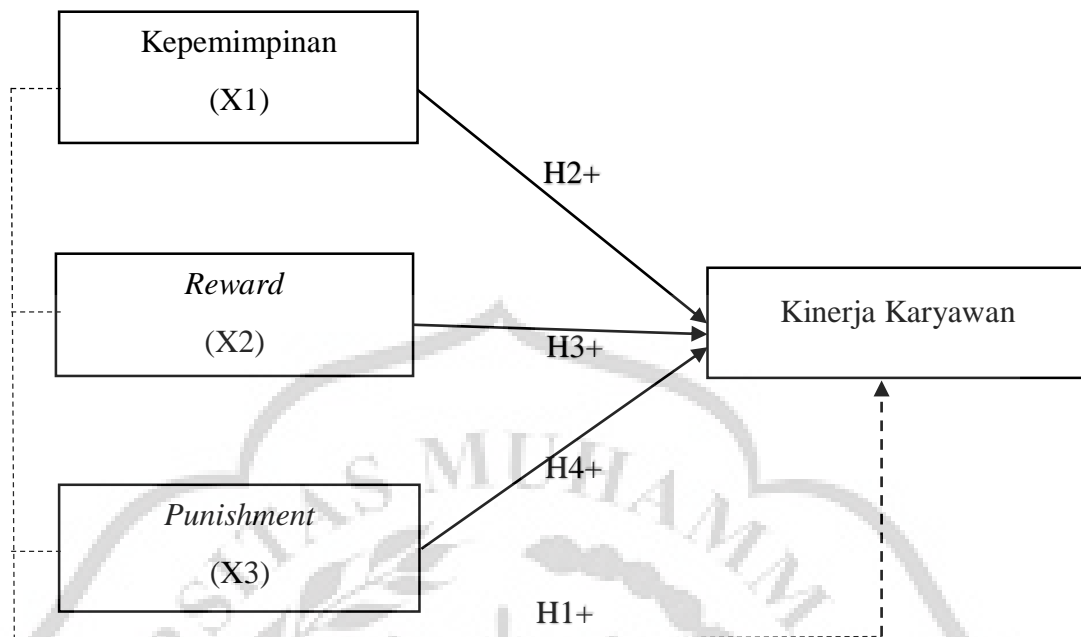
### 4. *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

*Punishment* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hukuman atau sanksi, *punishment* merupakan alat untuk memberikan efek jera bagi pelanggar

yang melanggar aturan agar melaksanakan ketentuan sesuai dengan aturan yang ditetapkan (Wahyuni, 2018).

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryadilaga, dkk (2016) diperoleh hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2015) ; Amri (2019) ; Tangkuman, dkk (2015) ; Astuti, dkk (2018) juga membuktikan bahwa *punishment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.





**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

- > : Hubungan secara parsial
- - - - -> : Hubungan secara simultan

#### D. Hipotesis

H1 : Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : *Punishment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.