

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepemimpinan**

###### **a. Teori *Path Goal***

Teori *Path Goal* menurut House (1971) dalam Yukl (2015) teori *path goal* menguji bagaimana aspek pemimpin memengaruhi kepuasan dan motivasi bawahan. Secara umum, para pemimpin memotivasi bawahan dengan beda. Jika bawahan yakin bahwa hasil yang bernilai dapat dicapai hanya dengan membuat upaya yang serius dan bahwa upaya demikian akan berhasil, maka mereka mungkin akan membuat upaya tersebut.

###### **b. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Gary Yukl (2015) Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2015) Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Menurut House et al (1999) dalam Gary Yukl (2015) Kepemimpinan adalah kemampuan individu tertentu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain bisa berkontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

**c. Indikator Kepemimpinan menurut Gary Yukl (2010) dalam Arianto (2020) :**

1. Visioner

Visioner merupakan pola kemampuan yang ditunjukkan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

- a. Pola kemampuan mengarahkan
- b. Arahan visi yang jelas.

2. Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

- a. Membimbing bawahan
- b. Mengembangkan keterampilan bawahan

3. Afiliatif (menggabungkan)

Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan

keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi dilingkungan kerja.

- a. Mampu menyatukan
- b. Menciptakan keharmonisan

#### 4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing.

- a. Menghargai potensi bawahan
- b. Mampu memberikan hak pengambilan keputusan

#### 5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

- a. Hubungan vertikal
- b. Hubungan horizontal

## 2. Reward

### a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan menurut Ivancevich dkk, (2006) suatu teori yang menyatakan bahwa para karyawan lebih mungkin untuk termotivasi ketika mereka mempresepsikan usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang berhasil dan pada akhirnya menghasilkan penghargaan dan hasil yang diinginkan.

Teori harapan berfokus pada tiga hubungan yaitu:

1. Hubungan usaha kinerja (*effort-performance relationship*) adalah kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang melakukan sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan kinerja tertentu.
2. Hubungan kinerja-penghargaan (*performance-reward relationship*) adalah tingkat sejauhmana individu percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
3. Hubungan penghargaan-tujuan pribadi (*rewards-personal goals relationship*) adalah tingkat sampai sejauh mana penghargaan organisasional memuaskan tujuan pribadi dan daya tarik dari penghargaan yang potensial bagi individu.

#### **b. Pengertian Reward**

Menurut Byars dan Rue (2004) Sistem penghargaan organisasi terdiri dari jenis hadiah yang akan ditawarkan dan di distribusi. Penghargaan organisasi mencakup semua jenis penghargaan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang diterima sebagai hasil pekerjaan oleh organisasi. Menurut Armstrong (2014) *Reward* diartikan sebagai semua bentuk imbalan baik berupa finansial maupun manfaat lainnya yang diterima karyawan sebagai bentuk hubungan kerja. Reward terdiri dari kebijakan terintegrasi organisasi, proses dan praktik untuk memberi penghargaan kepada karyawannya sesuai dengan kontribusi, keterampilan dan kompetensi yang ada pada karyawan. Menurut Ivancevich dkk, (2006) *reward* diklasifikasikan kedalam dua kategori yaitu ekstrinsik dan instrisik.

Berdasarkan uraian dari beberapa konsep di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah segala sesuatu yang diterima dan diperoleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka dalam peningkatan kompetensi dan kualifikasi, gaji, tunjangan, serta kenaikan jenjang karir.

**c. Indikator *Reward* Menurut Ivancevich dkk, (2006) :**

1. *Ekstrinsic Rewards*

*Extrinsic rewards* yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk *direct compensastions*, *indirect compensations* dan *nonfinancial rewards*.

a. Penghargaan finansial :

1) Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.

Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Tunjangan karyawan

Tunjangan finansial utama karyawan kebanyakan organisasi adalah rencana dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan

kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

b. Penghargaan non finansial :

- 1) Penghargaan interpersonal atau yang biasa disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
- 2) Promosi : Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

2. *Intrinsic Rewards*

*Intrinsic reward* yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk *job enrichment*, pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para karyawan dan mendorong mereka lebih unggul.

1) Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang penting bagi sebagian orang. 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 yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

## 3) Otonomi (*autonomy*)

Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang dianggap terbaik oleh karyawan dalam suatu situasi tertentu.

### 3. *Punishment*

#### a. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Menurut Ivancevich dkk, (2006) menyatakan bahwa teori penguatan merupakan perilaku yang dipengaruhi oleh konsekuensinya dengan mengendalikan konsekuensi kita bisa mempengaruhi perilaku. Perilaku yang diinginkan dapat dihilangkan melalui hukuman.

Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) menurut Ivancevich dkk, (2006) dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1) *Reinforcement* positif merupakan stimulus yang ketika ditambahkan dalam situasi akan memperkuat kemungkinan respons perilaku. Oleh karena itu, jika reinforcement positif memiliki nilai (diinginkan) bagi seseorang hal tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja.

2) *Reinforcement* negatif merujuk pada suatu peningkatan dalam frekuensi dari suatu respons karena disebabkan oleh disingkirkannya stimulus yang tidak diinginkan

3)

## **b. Pengertian *Punishment***

*Punishment* menurut bahasa berasal dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *punishment* yang berarti *Law* (hukuman) atau siksaan. Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, hukuman memiliki arti peraturan resmi yang menjadi pengatur Raihan (2019).

Menurut Ivancevich dkk, (2006) *Punishment* didefinisikan sebagai tindakan yang menyajikan konsekuensi tidak menyenangkan atau diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Menurut Purwanto (2016) dalam Tahupiah, dkk (2019) *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran kejahatan atau kesalahan. Menurut Veithzal Rivai (2016) dalam Wirawan (2018) *Punishment* diartikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku dan upaya untuk meningkatkan kesadaran serta ketersediaan seseorang dalam mentaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

**c. Indikator *Punishment* :**

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

1. *Punishment* preventif

Merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar karyawan tidak melakukan pelanggaran seperti :

- a. tata tertib,
- b. anjuran dan perintah,
- c. larangan,
- d. paksaan,
- e. dan disiplin.

2. *Punishment* represif

Merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran seperti :

- a. teguran,
- b. pemberhentian tunjangan,
- c. pemberhentian bonus,
- d. pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan,
- e. dan pemutusan hubungan kerja.

## 4. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (2003) dalam Ristanti (2016) memberikan pengertian “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Robbins (2006) dalam Massie (2018) kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Menurut Dessler (2006) dalam Tampi (2014) kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai bentuk hasil kerja yang ditampilkan atau dihasilkan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bentuk hasil kerja ini merupakan keluaran dari sebuah proses yang telah dilakukan seseorang.

### b. Indikator Kinerja karyawan :

Menurut Robbins (2006) dalam Muhammad dkk, (2017) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain:

1) *Quality* (kualitas)

Merupakan penyelesaian suatu kegiatan dimana proses dan hasil mendekati sempurna.

2) *Quantity* (kuantitas)

Merupakan produksi yang dihasilkan dan dapat ditunjukkan dalam satuan jumlah unit, mata uang, dan jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) *Punctuality* (ketepatan waktu)

Merupakan kegiatan yang dapat diselesaikan pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4) *Work effectiveness* (efektivitas kerja)

Merupakan hasil sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, dan bahan baku dapat dimaksimalkan untuk memperoleh keuntungan yang tinggi dan mengurangi kerugian yang timbul dari setiap.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai.

6) Keinginan untuk berkembang

Keinginan untuk berkembang adalah bagian dari karakteristik pekerjaan yang terkait dengan desain ulang karya

## B. Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan. Berikut ini merupakan daftar penelitian yang berhubungan dengan variabel tersebut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Florabela Monica de Araujo,dkk (2019) ISSN : 2337-3067 E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 8.1 (2019): 41-60	Independen : <b>Reward (X2)</b> Dependen : Kinerja Pegawai (Y)	<b>reward berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</b>
2.	Raymond Suak dkk, (2017) Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 1050 – 1059 ISSN 2303-1174	Independen : <b>Punishment (X3)</b> dependen : Terhadap <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>punishment tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
3.	Gunanto,dkk (2018) Jurnal Inkofar Volume 1 No. 1, Juli 2018 ISSN: 2615-3645 (Print) / 2581-2920 (Online)	Independen : <b>Reward (X2) dan Punishment (X3)</b> Dependen : <b>Kinerja Pegawai</b>	<b>ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel reward (X1) dan punishment (X2) terhadap (Y) kinerja</b>
4.	Liviani C. Tahupiah (2019) Jurnal EMBA Vol.7 No.4 Juli 2019, Hal. 4691-4700 ISSN 2303-1174	Independen : <b>Reward(X2) dan Punishment (X3)</b> Dependen : Kinerja Karyawan	<b>Reward dan Punishment secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
5.	Adhitomo Wirawan,dkk (2018) Journal of Applied Business	Independen : <b>Reward (X2) dan Punishment (X3)</b> Dependen : <b>Kinerja Karyawan</b>	Terdapat pengaruh <b>secara simultan antara variabel reward dan punishment terhadap</b>

	Administration Vol 2, No 2, September 2018, hlm. 242-247&#13;		<b>kinerja</b>
6.	Kevin Tangkuman, dkk (2020)  Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 884-895 ISSN 2303-1174	Independen : <b>Reward (X2)</b> , Dan <b>Punishment (X3)</b> Dependen : <b>Terhadap Kinerja (Y)</b>	<b>reward</b> dan <b>punishment</b> , <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan.
7.	Lusia Nargis, dkk (2020)  Jurnal Kompetitif Universitas Tridianti Palembang Volume 9 No. 1 Edisi : Januari – Juni 2020 ISSN : 2302- 4585 Kompetitif Vol. 9 No 1	Independent : <b>Punishment (X3)</b> Dependen : <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	adanya pengaruh <b>positif signifikan</b> antara <b>punishment</b> terhadap kinerja karyawan.
8.	Hifni dkk, (2017)  e – Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN Fakultas Ekonomi Unisma website : <a href="http://www.fe.unisma.ac.id">www.fe.unisma.ac.id</a>	Independen : Pengaruh <b>Reward (X2)</b> dan <b>Punishment (X3)</b> Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	<b>Reward</b> dan <b>punishment</b> <b>berpengaruh</b> terhadap <b>kinerja karyawan</b> ,
9.	Epah Susanti, dkk (2018)  Jurnal Manajemen Branchmarck Vol 4, Issue 3	Independen : <b>Reward</b> dan <b>Punishment (X3)</b> Dependen : Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	<b>Reward</b> dan <b>Punishment</b> <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
10.	Yunita Ainun Safitri, dkk (2020)  e – Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma website : <a href="http://www.fe.unisma.ac.id">www.fe.unisma.ac.id</a>	Independen : Pengaruh <b>Kepemimpinan (X1)</b> , <b>Reward</b> dan <b>Punishment (X3)</b> Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	<b>kepemimpinan</b> <b>berpengaruh</b> terhadap <b>kinerja</b> pegawai, penghargaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan <b>Punishment</b> <b>berpengaruh</b> terhadap <b>kinerja</b>

	(email : e.jrm.feunisma@gmail.com)		pegawai.
11.	Rendra Maulana Suryadilaga dkk, (2016)  Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 39 No.1 Oktober 2016	Independen : <b>Reward(X2)</b> dan Punishment Dependen : <b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel <i>Reward</i> terhadap kinerja Karyawan
12.	Felista Ngozi Abasili,dkk (2017)  International Journal of Global Business, 10(2), 1-16, December 2017 1	<i>The Effect Of Reward (X2) On Employee Performance (Y)</i>	Ada pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan dengan <i>Reward</i>
13.	Ahmad Fadhly Arham (2014)  International Journal of Asian Social Science, 2014, 4(3): 343-355	<i>Leadership (X1)And Performance (Y): The Case Of Malaysian Smes In The Services Sector</i>	Ada pengaruh kepemimpinan yang signifikan terhadap kinerja
14.	Indra Marjaya dkk, (2019)  Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 1, Maret 2019, 129-147 ISSN 2623-2634 (online)	Independen : <b>Kepemimpinan (X1)</b> , dependen : <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	<b>kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</b>
15.	Siti Maisarah Hasibuan dkk, (2018)  Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 1, No. 1, September 2018, 71-80	Independen : <b>Kepemimpinan (X1)</b> , dependen : Terhadap <b>Kinerja (Y)</b>	<b>ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja.</b>

	ISSN 2623-2634 (online)		
16.	Andi dkk, (2020)  ISSN : 2622 – 8882, E-ISSN : 2622-9935 Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 3, No. 1, Oktober 2020 @Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang	Independen : <b>Kepemimpinan (X1)</b> Dependen : Terhadap <b>Kinerja Karyawan</b> (Y)	<b>Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</b>
17.	Ramya Inggita Manikottama dkk, (2019) Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 5 No. 2, Mei 2019	Independen : <b>Kepemimpinan(X1)</b> dependen : <b>Kinerja Karyawan</b> (Y)	<b>Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
18.	Wa Ode Zusnita Muizu dkk, (2019) Jurnal pendidikan dan kewirausahaan indonesia E-ISSN: 2655-5638 Perwira   Volume 2, Nomer 1, 2019	Independen : <b>Kepemimpinan (X1)</b> dependen : terhadap <b>Kinerja Karyawan</b> (Y)	<b>kepemimpinan berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan.</b>
19.	Taufik Ismail Sitompul dkk, (2019) Jurnal DIMENSI, VOL. 8, NO. 3 : 386- 403 November 2019 ISSN: 2085-9996	Independen : Kepemimpinan (X1) Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	<b>kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</b>

### C. Kerangka Pemikiran :

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Menurut Gary Yukl (2015) Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang mampu menciptakan komunikasi dengan baik dan sebagai pendorong dari bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu menjelaskan adanya perbedaan hasil, yang mengungkapkan bahwa penelitian tentang kepemimpinan dilakukan oleh (Safitri dkk, (2020)), (Khotimah dkk, (2017)), (Hasibuan dkk, (2018)), (Salutondok dkk, (2015)), (Muizu dkk, (2019)), hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun ada juga penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan (Manikottama dkk, (2019)) dan (Marjaya dkk, (2019)).

#### 2. Pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan

Menurut Ivancevich dkk, (2006) *reward* diklasifikasikan kedalam dua kategori yaitu ekstrinsik dan instrinsik. *Reward* terdiri dari kebijakan terintegrasi organisasi, proses dan praktik untuk memberi penghargaan kepada karyawannya sesuai dengan kontribusi keterampilan dan kompetensi

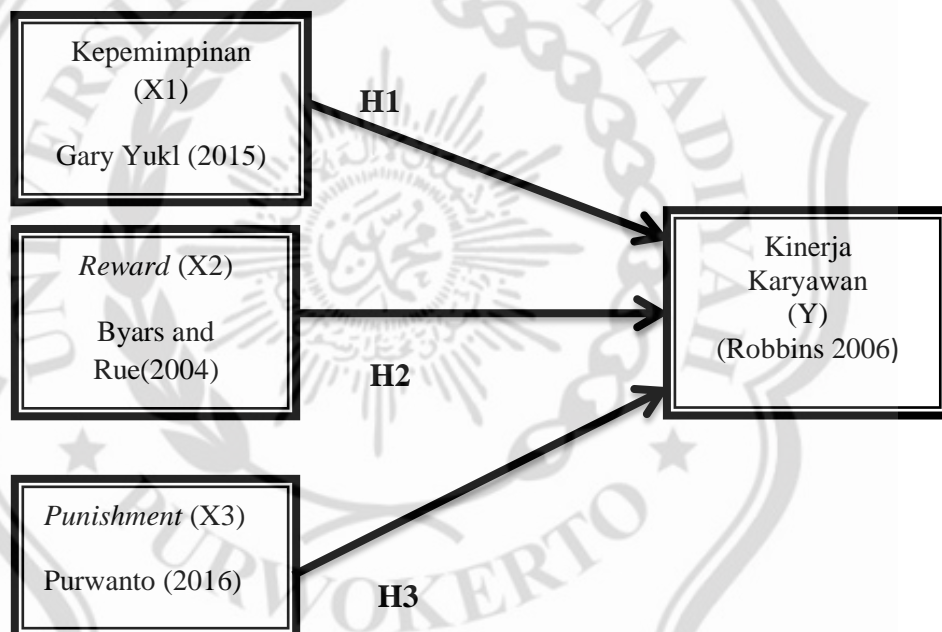
yang ada pada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. *reward* yang diberikan kepada karyawan akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, *reward* yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa, *reward* adalah *feedback* positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan. Penelitian tentang pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh (Wirawan dkk, (2018)), (Suryadilaga dkk, (2016)), (Tangkuman dkk, (2020)), (Abasili dkk, (2017)) hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun ada juga penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa *reward* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Auraujo dkk, (2019)), (Tahupiah dkk, (2019)). Dari hasil penelitian terdahulu dapat dikatakan adanya *research gap* antara *reward* dengan kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Purwanto (2016) dalam Tahupiah, dkk (2019) *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran kejahatan atau kesalahan. *Punishment* merupakan suatu cara yang dapat diberlakukan oleh perusahaan agar karyawan dapat memperbaiki sikap dan perilakunya yang menyimpang sehingga dapat meningkatkan kinerja. Penelitian tentang pengaruh variabel *punishment* terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh (Nargis dkk,

(2020)), (Susanti dkk, (2018)), (Yunita dkk, (2020)), (Wirawan dkk, (2018)), (Tangkuman dkk, (2020)), (Pramesti dkk, (2019)). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Suak dkk, (2017)) *punishment* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



#### **D. Hipotesis Penelitian**

H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan