

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja. Pada pengertian lain dijelaskan menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan pengertian kinerja menurut Edison (2016) yaitu, “hasil dari proses yang mengacu dan diukur selama rentang waktu tertentu sesuai ketetapan yang disepakati sebelumnya. Menurut Kasmir (2016) kinerja karyawan sebagai hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang di berikan dalam periode tertentu.

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

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Hasibuan (2005, hal. 94) dalam (Arianty, 2015) mengatakan Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah:

1) 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 jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai presentasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor *Motivasi*

Motifasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang 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 di capai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

c. Pentingnya mengetahui kinerja bagi karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) yaitu mengetahui kinerja pada karyawan dapat dilakukan melalui proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang

dilanjutkan dengan memberi informasi kepada karyawan yang bertujuan memberikan peringkat kepada karyawan melalui peninjauan evaluasi, penilaian hasil kerja, yang memiliki beberapa tujuan yaitu:

Mengidentifikasi kemampuan karyawan secara individual, menganalisa kemampuan secara individual, membantu pihak manajemen dalam melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja maupun secara langsung dengan karyawan, memperjelas kembali tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kinerja di dalam organisasi dan memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2011).

c. Teori Kinerja

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad (2005) dalam Harsuko, (2011) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor

situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya.

Khusus yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

1) *Path Goal Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's. Ott (2003) dalam Harsuko, (2011) berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh *Georgopoulos* yang disebut *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating Process* dan *Inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan *needs (Goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*).

2) *Teori Atribusi atau Expectancy Theory*

As'ad (2000) mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan $P = MXA$, dimana $P = performance$, $M = motivation$, $A = ability$ menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainnya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah.

Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.

d. Indikator Kinerja

Adapun indikator penilaian kinerja menurut PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yaitu :

1) Kuantitas

Kuantitas merupakan target *output* yang ditetapkan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara dalam melakukan pekerjaannya..

2) Kualitas

Kualitas merupakan mutu hasil kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara.

3) Waktu

Waktu merupakan waktu yang dibutuhkan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.

4) Biaya

Biaya merupakan biaya yang dibutuhkan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya.

5) Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan atau instansi lain.

6) Integritas

Integritas adalah kemampuan pegawai untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika dalam organisasi.

7) Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

8) Disiplin

Disiplin adalah kesanggupan pegawai untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

9) Kerjasama

Kerjasama adalah kemauan dan kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan, dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan.

2. *Servant Leadership*

a. *Definisi Servant Leadership*

Menurut Sendow (2014: 296) *Servant leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain,

baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Menurut Robbins dan Judge (2013), *Servant Leadership* melampaui kepentingan mereka sendiri dan fokus pada peluang untuk membantu pengikut tumbuh dan berkembang. Mereka tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan; mereka menekankan persuasi. Karakteristik perilaku termasuk mendengarkan, berempati, membujuk, menerima kepemimpinan, dan aktif mengembangkan potensi pengikut. Karena kepemimpinan melayani berfokus pada melayani kebutuhan orang lain, penelitian telah difokuskan pada hasil untuk kesejahteraan pengikut.

b. Karakter *Servant Leadership*

Karakter *Servant Leadership* Spears (2010:27) mengidentifikasi karakter *Servant Leadership* atas 10 komponen:

1. Mendengarkan: Pemimpin yang melayani berkomunikasi dengan mendengarkan dulu.
1. Empati: Pemimpin yang melayani menunjukkan bahwa mereka benar-benar memahami apa yang dipikirkan dan dirasakan pengikut.
2. Menyembuhkan: Pemimpin yang melayani peduli dengan kesehatan pribadi pengikutnya.

3. Perhatian: Pemimpin yang melayani membuat pengikutnya cepat beradaptasi dan peka terhadap lingkungan.
4. Persuasi: Pemimpin yang melayani dapat melakukan komunikasi yang jelas dan ulet untuk meyakinkan orang lain untuk berubah.
5. Konseptualisasi: Pemimpin yang melayani dapat merespons masalah organisasi yang kompleks dalam cara yang kreatif.
6. Peramalan: Pemimpin yang melayani dapat mengetahui masa depan untuk bertanggung jawab untuk segala kegagalan.
7. Tugas untuk mengurus: Pemimpin yang melayani menerima tanggung jawab untuk mengelola secara hati-hati orang dan organisasi yang mereka pimpin.
8. Komitmen untuk pertumbuhan orang-orang: Pemimpin yang melayani memiliki komitmen untuk membantu setiap orang di dalam organisasi agar bisa tumbuh, baik secara pribadi maupun profesional.
9. Membangun Komunitas: Kepemimpinan yang melayani memperkuat perkembangan komunitas.

c. Pentingnya *Servant Leadership*

Greenleaf menekankan bahwa *servant leadership* memiliki tanggung jawab sosial untuk peduli dengan orang-orang tak berpunya dan mereka yang tidak beruntung. Dengan menjadi pemimpin yang melayani seorang pemimpin menggunakan kekuatan dan kendali institusional yang lebih sedikit sambil menggeser otoritas tersebut kepada mereka

yang dipimpin. Greenleaf menambahkan bahwa *servant leadership* menghargai komunitas karena hal itu memberi peluang bagi individu untuk langsung mengalami saling ketergantungan, penghargaan, kepercayaan, dan pertumbuhan individual. Ketika banyak pemimpin di dalam organisasi mengadopsi *servant leadership*, maka suatu budaya untuk saling melayani di dalam dan di luar organisasi akan tercipta. Bagi individu, *Servant leadership* berfokus langsung pada pengakuan kontribusi pengikut dan membantu mereka menyadari potensinya. Hasil dari *servant leadership* menurut Meuser et al. (2011), dalam Northouse (2013:218) adalah pengikut menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan memenuhi deskripsi jabatan mereka. Bagi Organisasi, *servant leadership* mempengaruhi cara tim organisasi berfungsi. Hu dan Liden, (1986) dalam Northouse (2013:218) mendapati bahwa *servant leadership* meningkatkan keefektifan tim dengan meningkatkan keyakinan pengikut, bahwa mereka bisa menjadi efektif sebagai kelompok kerja.

d. Tanggungjawab Kepemimpinan

Menurut Ranupandojo et. al. (2000), dengan mengutip pendapat Miljus, (2002) dalam buku “*Effective Leadership And The Motivation of Human Resources*”, mengatakan tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistik.

- 2) Melengkapi karyawan dan para sumber dana-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugas.
- 3) Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka; Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi; Mende legasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- 4) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif
- 5) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya;
- 6) Menunjukkan perhatian pada karyawan.

e. Indikator *Servant Leadership*

Indikator *servant leadership* menurut Dennis (2004) dalam Akbar & Nurhayati, (2018) yaitu,

1. Kasih sayang (*love*), kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan keputusan yang terbaik.
2. Pemberdayaan (*empowerment*), penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari *followers*.
3. Visi (*Vision*), arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

4. Kerendahan Hati (*Humility*), menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap pegawai dan mengakui kontribusi pegawai terhadap tim.
5. Kepercayaan (*Trust*), *servant-leader* adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

3. *Reward*

a. Definisi *Reward*

Fahmi (2016:64) dalam Safitri (2020) berpendapat bahwa *reward* ialah “bentuk pemberian balas jasa yang di berikan kepada pegawai atas prestasi kerja yang dilakukan, baik finansial ataupun non finansial. Kadarisman (2012:122) dalam Safitri (2020) berkata *reward* adalah semua bentuk return baik finansial atau no finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* atau penghargaan mencakup faktor yang disediakan oleh perseroan (organisasi) untuk pegawai sebagai bagian dari kontrak psikologis”. Sedangkan Sutrisno (2009:197) dalam Suryadilaga (2016) berpendapat bahwa *reward* atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa *reward* merupakan balas jasa atau bisa di sebut juga hadiah yang di berikan dapat berupa materi atau non materi atas keberhasilan yang telah di capai.

b. Tujuan Pemberian *Reward*

Tujuan utama yang diharapkan oleh perusahaan dari program *reward* adalah sebagai berikut ivancevich dalam Suryadilaga (2016):

- a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- c. Memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi

c. Indikator *Reward*

Menurut Edirisooriya, (2014) dalam Kentjana, dan Nanggolan (2018) menyebutkan bahwa indikator *reward*, yaitu:

1) Intrinsic Reward (Penghargaan non material)

- a. Pengakuan. Sebuah respon yang didapat berdasarkan penilaian dari kinerja yang dilakukan secara adil/fair.
- b. Tanggung jawab. Tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan merupakan sesuatu yang diinginkan karyawan.
- c. Kesempatan belajar. Kesempatan belajar akan menambah pengetahuan, dan skill dari individu tersebut.

2) Extrinsic Reward (Penghargaan diluar pekerjaan)

- a. Gaji. 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 di terima seorang dari sebuah perusahaan.

- b. Bonus. Bonus adalah tambahan imbalan diatas atau diluar gaji/upah yang diberikan organisasi.
- c. Tunjangan. Tunjangan karyawan seperti 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.
- d. Promosi. Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja diukur dengan akurat. Sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

4. *Punishment*

a. Definisi *Punishment*

Punishment atau hukuman merupakan konsekwensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu (ivancevich, 2000) dalam Amri (2019). Mangkunegara (2013) dalam Dihan (2020) menjelaskan jika *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelanggaran pada pelanggar. fahmi (2016:68) berpendapat bahwa *punishment* ialah “sanksi yang diterima oleh pegawai karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Sedangkan pengertian lain *punishment* merupakan

peraturan atau hukum berfungsi sebagai pengendali pegawai agar bekerja lebih baik, tunduk dan patuh kepada peraturan-peraturan kepegawaian yang ada (Meyrina, 2017).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa punishment merupakan hukuman yang di berikan kepada karyawan yang melanggar dengan tujuan untuk mendisiplinkan dan juga untuk memperbaiki karyawan yang melanggar agar bisa lebih baik lagi.

b. Jenis-jenis *Punishment*

Jenis-jenis punishment menurut Rivai (2005:450) dalam Nurhasan & Solehah (2016) yaitu:

1) Hukuman ringan, dengan jenis:

a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan

Teguran ini biasanya diberikan kepada pegawai atau karyawan yang diucapkan secara langsung kepada karyawan yang bersangkutan.

b. Teguran tertulis

Teguran ini diberikan atas perilaku kesalahan yang dilakukan oleh karyawan secara berulang.

c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis

Suatu ucapan kekecewaan yang disampaikan secara langsung oleh atasan atas hasil kerja yang kurang memuaskan.

2) Hukuman sedang, dengan jenis:

- a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
- b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
- c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

3) Hukuman berat, dengan jenis:

- a. Penurunan pangkat atau demosi
- b. Pembebasan dari jabatan
- c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
- d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

c. Indikator *Punishment*

Menurut Purwanto, (2007) dalam Ruben & Priyanto (2019) menyebutkan bahwa indikator *Punishment*, yaitu:

1) Punishment Preventif

Punishment Preventif yaitu *punishment* yang dilakukan dengan maksud tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukan sebelum terjadi pelanggaran. *Punishment preventif* adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari *punishment preventif* ini adalah untuk menjaga agar hal – hal yang dapat menghambat atau mengganggu

kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindarkan. *Punishment* preventif dapat berbentuk tata tertib, perintah, larangan, paksaan, dan disiplin.

2) *Punishment Represif*

Punishment represif yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran atau kesalahan yang diperbuat. Jadi *punishment* ini diberikan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment* represif dapat berbentuk pemberitahuan, teguran, peringatan, dan hukuman.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai pengaruh *servant leadership*, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1.	Abdullah & Lumintang, (2021). <i>Jurnal EMBA Vol.9 No.1, Hal. 1076-1088. ISSN 2303-1174.</i>	Variabel Independen: Kepemimpinan <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2.	Nurhasnah & Solehah, (2016). <i>Jurnal Wacana Ekonomi</i>	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen:	1. <i>Reward</i> , berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. 2. <i>Punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

No	Nama Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
	<i>Vol. 16; No. 01; ISSN:1412-5897. Halaman 035-040.</i>	Kinerja	
2.	Kurniawan, Thomas, (2019). <i>AGORA Volume 7. No : 1.</i>	Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> Variabel Dependen: Kinerja	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3.	Rahayu, Muji (2019). <i>Jurnal Sains & Manajemen & Akuntansi Volume XI No. 1.</i>	Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> Variabel Dependen: Kinerja	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Karmajaya, dkk (2017). <i>E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.7: 2731-2760. ISSN : 2337-3067.</i>	Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	<i>Servant Leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Akbar & Nurhayati, (2018). <i>EKOBIS Vol.19, No.1, Januari.</i>	Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> Disiplin Kerja Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Kinerja	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
6.	Insan, Nur, (2020). <i>International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 4, pp. 2008-2024.</i>	Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i>	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i> signifikan
7.	Cyprus, dkk (2019). <i>International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058, Vol. 9, No. 3.</i>	Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> Variabel mediasi: <i>Employee Engagement</i> Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i>	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i> . signifikan

No	Nama Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
8.	Endratno & Agnes (2019). <i>Proceeding Seminar Nasional dan Call for Papers 2019 Isu-isu Riset Bisnis dan Ekonomi di Era Disrupsi: Strategi Publikasi di Jurnal Bereputasi Universitas Stikubank, Semarang 3 September 2019. MADIC ISSN: 2443-2601.</i>	Variabel Independen: Disiplin kerja <i>Personal Engagement</i> <i>Servant Leadership</i> Variabel Dependen: Kinerja	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
9.	Aji & Palupiningdyah (2016). <i>Management Analysis Journal 5 (3). ISSN 2252-6552.</i>	Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> Variabel mediasi: <i>Burnout</i> Variabel Dependen: Kinerja	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
11.	Bakry & Syamril, (2020). <i>JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan) Volume 5 Nomor 1 November. ISSN : 2541-4429 (Online). 2580-3417 (Print).</i>	Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> Variabel Dependen: Kinerja	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
12.	Prasetyono & Ramdayana, (2020). <i>Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 8, No. 2, September 2020 (108-123). ISSN: 2461-</i>	Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> Komitmen organisasi Lingkungan fisik Variabel Dependen: Kinerja	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

No	Nama Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
	<i>0550 (online) / 2337-7895 (print).</i>		
13.	Apriyanti, dkk (2020). <i>Jurnal Etrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS) e-ISSN 2721-5415 //Volume//1//Nomor//2.</i>	Variabel Independen: Kepemimpinan <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Punishment berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
14.	Ruben & Priyanto (2019). <i>Manajemen SDM. Volume 8 Nomor 2. ISSN: 2089-3477.</i>	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
15.	Wasiati, (2018). <i>UPAJIWA VOL. 2 NO. 1. e-ISSN: 2579-535X p-ISSN: 2641-0853.</i>	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel intervening: Kepuasan kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Punishment berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
16.	Pramesti, dkk (2019). <i>Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 9. No. 1. (p-ISSN 2338-9605; e-2655-206X).</i>	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
17.	Rosniyenti & Wahyuni, (2019). <i>Jurnal Ekonomi 22(1) Maret 2019 (1-11).</i>	Variabel Independen: Gaya kepemimpinan <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
18.	Fahreza, (2020). <i>eJournal Administrasi Bisnis, Vol 8 No(4): 336-344 ISSN 2355-5408.</i>	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

No	Nama Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
			2. Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
19.	Noviarini & Imbayani, (2019). <i>International Journal of Applied Business & International Management</i> P-ISSN: 2614-7432. E-ISSN: 2621-2862.	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
20.	KaluAgbaeze dkk. (2017). <i>International Journal of Management, IT & Engineering</i> Vol. 7 Issue 5, May, ISSN: 2249-0558 Impact Factor: 7.119.	Variabel Independen: <i>Reward</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
21.	Putra & Darmayanti, (2020). <i>International Journal of Research and Review Vol.7; Issue: 1; January</i> E-ISSN: 2349-9788; P-ISSN: 2454-2237.	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Performance</i> . 2. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Performance</i> .
22.	Ihedinmah, & Chijioke, (2015). <i>European Journal of Business and Management</i> ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.4.	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Reward , berpengaruh dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> .
23.	Suryadilaga dkk (2016). <i>Jurnal administrasi bisnis (JAB). Vol. 39. No. 1.</i>	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen:	1. Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

No	Nama Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
		Kinerja	2. Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
24.	Yuanita Ainun Savitri Abd. Kodir Djaelani M. Khoirul Abs (2020). <i>E-jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen.</i>	Variabel Independen: Kepemimpinan <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward , berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Punishment berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
25.	Muslikhah Kusuma Bachrudin Saleh Luturlean (2018). <i>Jurnal Sosiohumanitas. Vol 20 edisi 2. ISSN: P1410-9263, e2654-6205.</i>	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja karyawan	1. Reward berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Punishment berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
26.	Rizki Ayu Pramesti Sofia A. P. Sambul Wehelmina (2019). <i>Vol. 9. No. 1. p-ISSN 2338-9605. e-2655-206X.</i>	Variabel Independen: <i>Reward</i> <i>Punishment</i> Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber: Berbagai Jurnal di olah, 2021.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Servant leadership atau kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1970) dengan bukunya yang berjudul *The Servant as Leader*. Kepemimpinan pelayanan dimaksudkan untuk lebih peduli pada lingkungan masyarakat. Kepemimpinan yang melayani pada organisasi membawa pengaruh pada

kepedulian pimpinan terhadap karyawan. Sehingga *servant leadership* pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menjalankan *servant leadership*, diharapkan dapat meningkatkan *job performance* dari para karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Zehir et al. (2013) dalam Bakry & Syamril, (2020) yang mengatakan bahwa *servant leadership* memiliki dampak pada kinerja karyawan dan berkontribusi dalam kinerja organisasi.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawan, (2019), Rahayu, (2019), Karmajaya, dkk (2017), Akbar & Nurhayati, (2018), Insan, (2020), Cyprus, dkk (2019), Endratno & Agnes, (2019) dan Aji & Palupiningdyah (2016) memperoleh hasil penelitian bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja karyawan

Nawawi, (2012) dalam Abdullah & Luintang, (2021), *reward* dilakukan untuk menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Pemberian *reward* akan sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan diperusahaan karena dapat memberi kepuasan materi maupun non materi kepada karyawan. *Reward* bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Manusia selalu mempunyai cita-cita dan harapan serta keinginan. Hal ini yang dimanfaatkan metode

reward. Seseorang berbuat baik atau memperoleh prestasi tertentu akan diberikan *reward* yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, pegawai yang melakukan perbuatan dan memperoleh prestasi akan mendapatkan *reward* tersebut (Rosniyenti & Wahyuni, 2019).

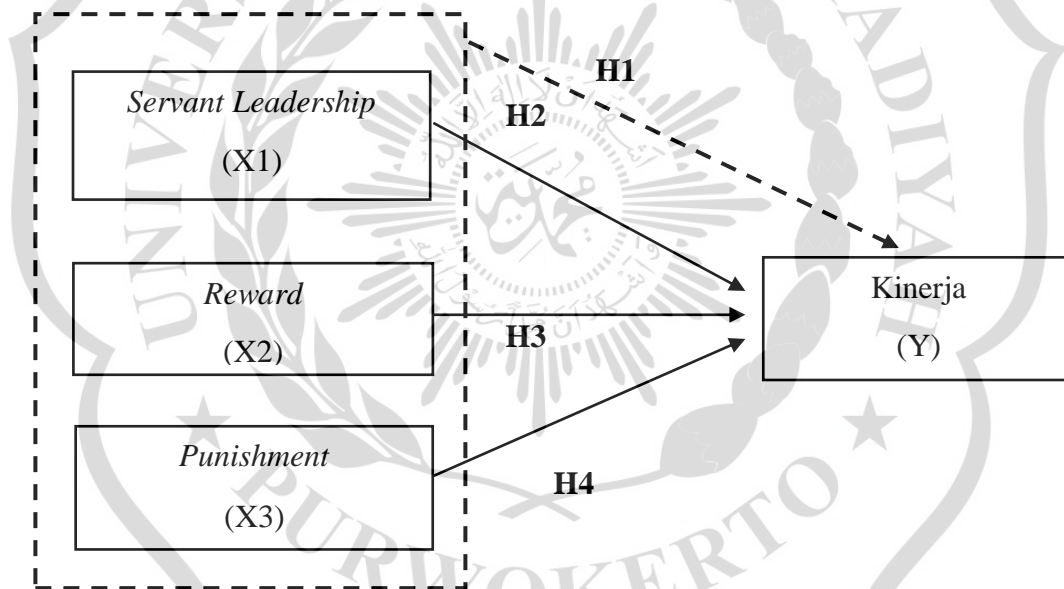
Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurhasanah & Solehah, (2016), Abdullah & Lumintang, (2021), Apriyanti, dkk (2020), Ruben & Priyanto, (2019), Wasiti, (2018), Pramesti, dkk (2019), Rosniyenti & Wahyuni, (2019), Fahreza, (2020), Noviarini & Imbayani, (2019), KaluAgbaeze dkk. (2017), Putra & Darmayanti, (2020) dan Ihedinmah, & Chijioke, (2015) memperoleh hasil penelitian bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3. Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Punishment adalah perbuatan yang tidak menyenangkan berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi. Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk negatif, tapi jika diberikan secara tepat dan bijak dapat dijadikan sebagai alat untuk merangsang pegawai meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari hukuman ini adalah untuk menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang agar mereka tidak berbuat jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk mendidik ke arah yang lebih baik (Koencoro, 2007, dalam Rosniyenti & Wahyuni, 2019).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putra & Darmayanti, (2020), Nurhasnah & Solehah, (2016), Abdullah & Luminting, (2021), Apriyanti, dkk (2020), Ruben & Priyanto (2019), Pramesti, dkk (2019), Rosniyenti & Wahyuni, (2019), Fahreza, (2020), dan Safitri & Khoiril, (2020), memperoleh hasil penelitian bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Gambar kerangka pemikiran tersaji pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan

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

D. Hipotesis

H1 : *Servant Leadership*, *Reward*, dan *Punishment* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja.

H2 : *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H3 : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

H4 : *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

