

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memasuki era baru globalisasi mengakibatkan dunia berkembang mengalami perubahan yang begitu cepat. Era globalisasi ini menciptakan banyak kemajuan dan persaingan salah satunya dalam bidang ekonomi. Untuk dapat menyikapi persaingan yang ketat ini, maka perusahaan wajib membangun daya saing untuk memajukan usahanya. Maka dari itu, perusahaan memerlukan kekuatan internal yang kokoh untuk dapat menghadapi tantangan serta persaingan yang terjadi. Suatu perusahaan akan mencapai tujuan yang diharapkan jika perusahaan tersebut mampu menciptakan suasana kerja yang dapat meningkatkan kinerja individu-individu di dalam perusahaan tersebut (Kurniawati, 2019).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2019: 6). SDM dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam suatu perusahaan dengan cara penilaian, pemberian balas jasa untuk setiap anggota sesuai dengan kemampuan kerjanya. SDM merupakan asset yang paling penting dalam perusahaan yang selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi dan bisnis, karena manusia merupakan pelaku dan penentu terwujudnya suatu tujuan organisasi dan bisnis (Hidayat, 2018). Tujuan yang ingin dicapai

tidak mungkin terwujud jika karyawan tidak ikut berperan aktif didalamnya (Priansa, 2018).

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *goal setting theory*. Teori ini didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ideide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak Locke (dalam Rosyidah, 2016). *Goal Setting Theory* menekankan pentingnya hubungan antara tujuan signifikan yang ditentukan dan kinerja yang dihasilkan. Perilaku kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh kemampuannya memahami harapan perusahaan terhadap tujuannya. Dengan menggunakan pendekatan *Goal Setting Theory*, keberhasilan karyawan meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini. sedangkan variabel *servant leadership*, *reward* dan *punishment* merupakan faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka semakin tinggi pula kemungkinan untuk mencapai tujuannya (Pertiwi *et al.*, 2022).

Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Menurut Sumantri, *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari perilaku seseorang atau kelompok terkait dengan cara kerjanya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan (Rivai, 2020). Selain itu kinerja karyawan juga merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan, minat, dan motivasi seorang pekerja (Hasibuan, 2018) karena kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif atau kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas

tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2012 dalam Rahayu, 2019), maka semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan, tujuan perusahaan akan semakin mudah untuk dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai dengan keinginan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik juga merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan produktivitas. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti, gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan faktor-faktor lainnya (Siagian 2018).

Indomaret adalah jaringan mini *market* waralaba di Indonesia yang menyediakan berbagai macam kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari. Merek mini *market* Indomaret dipegang oleh PT. Indomarco Prismatama. Seiring dengan perjalanan waktu dan kebutuhan pasar, Indomaret terus menambah gerai di berbagai kawasan perumahan, perkantoran, niaga, wisata dan apartemen. Indomaret berkembang sangat pesat dengan jumlah toko per April 2023 mencapai 21.801 gerai. Indomaret sangat mudah ditemukan di daerah perumahan, gedung perkantoran dan fasilitas umum karena penempatan lokasi gerai didasarkan pada motto “mudah dan hemat” dengan visi menjadi aset nasional dalam bentuk jaringan retail waralaba yang unggul dalam persaingan global. Untuk dapat mencapai visi ini, Indomaret menyadari bahwa pihak internal (petinggi dan karyawan) memiliki andil yang besar guna tercapainya visi yang telah ditetapkan. Namun pada kenyataannya masih banyak ditemui permasalahan pada internal perusahaan seperti pada wawancara sederhana yang

telah peneliti lakukan dengan pihak internal perusahaan, dimana perusahaan tersebut mengalami permasalahan tentang menurunnya kinerja karyawan. Adapun data yang menunjukkan menurunnya kinerja karyawan pada PT. Indomarco Prismatama sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Pelaksanaan Kerja Karyawan Indomaret (2018-2022)

Tahun	Target	Pencapaian	Persentase
2018	6.240.000.000	5.802.000.000	93%
2019	6.500.000.000	5.946.000.000	91%
2020	7.240.000.000	6.300.000.000	87%
2021	7.740.000.000	6.024.000.000	78%
2022	7.240.000.000	5.114.000.000	71%

Sumber : Indomaret Cabang Karangasem (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa hasil pelaksanaan kinerja karyawan PT. Indomarco Prismatama pada tahun 2018, target yang berhasil dicapai sebesar 93%, sementara pada tahun 2019 target menurun menjadi 91% dan target terus menurun pada tahun 2020, 2021, dan 2022 yang masing-masing menunjukkan persentase 87%, 78% dan 71%. Realisasi yang belum mencapai target merupakan permasalahan bagi profit perusahaan. Perusahaan menginginkan target penjualan tercapai, namun nyatanya target belum sepenuhnya tercapai. Sejak tahun 2020 sampai dengan 2021 persentase penjualan semakin menurun, hal ini diduga karena kurangnya karyawan dalam hal mempromosikan produk-produk, oleh karena itu standar yang ditetapkan perusahaan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Untuk itu perusahaan perlu memberikan umpan balik kepada karyawan agar lebih bisa memahami standar yang diharapkan perusahaan.

Untuk dapat meningkatkan kinerja, diperlukan kepemimpinan yang dapat mengarahkan para pegawai. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antar satu dengan yang lainnya. Menurut Sujar-etna (2018) dari berbagai macam teori mengenai gaya kepemimpinan, salah satu gaya kepemimpinan yang saat ini banyak diminati oleh para peneliti yaitu mengenai gaya kepemimpinan *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani. *Servant leadership* merupakan pemimpin yang mengutamakan pengikut, memberdayakan mereka dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Selain itu, pemimpin yang melayani bersifat etis dan akan memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja. Ari (2018) menyatakan gaya kepemimpinan *servant leadership* sangat cocok diterapkan dalam organisasi atau perusahaan yang mengedepankan pelayanan. Praktik kepemimpinan pelayanan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, organisasi, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

Dari hasil wawancara di lapangan, gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan kurang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Gaya kepemimpinan yang digunakan ialah kepemimpinan yang mendominasi. Bukan berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan ini buruk, akan tetapi untuk saat ini kurang tepat dan kurang sesuai dengan kondisi perusahaan. Pemimpin terlihat hanya memberikan perintah dan hanya peduli pada hasil tanpa melihat prosesnya. Hal ini terkesan egois, selain itu pimpinan juga tidak terlalu mengawasi karyawannya pada saat bekerja.

Penelitian tentang *servant leadership* telah banyak dilakukan, diantaranya penelitian yang dilakukan Komang (2021) yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa *servant leadership* merupakan aspek yang mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai. Hasil penelitian Dani (2021) mengungkapkan terdapat efek yang signifikan dari *servant leadership* terhadap kinerja pegawai dan dikatakan bahwa *servant leadership* merupakan fenomena kepemimpinan yang unik. Lukito (2018) juga mengemukakan hubungan positif antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Mega (2018) mengungkapkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan positif dengan variabel kinerja karyawan. Dengan kepemimpinan yang melayani, mengayomi kepada bawahannya akan menumbuhkan produktivitas kerja yang tinggi untuk bawahannya. Kemudian pada penelitian Willy dkk (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. *Servant leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mengakui kontribusi karyawan dan membantu karyawan untuk percaya pada potensi dirinya. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lor and Hassan (2017) menyatakan bahwa tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Pesan yang diterima oleh organisasi mungkin memerlukan desain dan instruksi khusus untuk diikuti, hal ini cukup bertentangan dengan praktik *servant leadership* karena *servant leadership* memungkinkan pemberdayaan, kerendahan hati, dan pelayanan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan Apriyanti (2020) memiliki hasil yang berbeda, yaitu

hasil penelitian menunjukkan variabel kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang menentukan kinerja karyawan selain *servant leadership* adalah *reward*. *Reward* dapat diartikan sebagai balas jasa atau penghargaan yang diberikan dari perusahaan kepada karyawannya yang menunjukkan prestasi dan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan tempatnya bekerja (Sandy & Faozen, 2017). *Reward* dimunculkan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, pegawai akan lebih berkerja maksimal. Selain itu pemberian penghargaan terhadap karyawan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama. Sistem pemberian *reward* itu penting karena akan menjadi pendorong untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan sekaligus memotivasi karyawan supaya giat bekerja demi mencapai maupun melebihi target kerja yang ditentukan perusahaan (Merchant & Stede dalam Kentjana & Nainggolan, 2018).

Berdasarkan wawancara sederhana yang telah peneliti lakukan terhadap beberapa karyawan PT. Indomarco Prismaatama Cabang Karangasem, diperoleh informasi bahwa pemberian *reward* kepada karyawan dirasa belum cukup efektif pelaksanaannya. Beberapa karyawan mengatakan tidak mengetahui pasti bagaimana sistem pemberian *reward* tersebut. Karyawan masih merasa bingung dengan kepastian pemberian *reward*. Terdapat juga karyawan yang mengatakan *reward* yang diberikan tidak sesuai dengan hasil kerja yang telah mereka capai. Hal ini menyebabkan banyak karyawan yang belum

memahami pentingnya pemberian *reward* untuk memotivasi kinerja mereka sehingga karyawan hanya bekerja tetapi tidak terlalu mementingkan target yang harus mereka capai karena mereka merasa terpenuhi ataupun tidak target yang telah ditetapkan, mereka tetap mendapatkan balas jasa yang sama.

Pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dalam penelitian Melyida (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aini (2020), Tahupiah (2019), Djastuti (2019), dan Ferry Hidayat (2018) yang juga menyebutkan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan Astuti (2018) dan Suak,dkk (2020) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa *reward* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat hal dalam penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut oleh peneliti.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ialah pemberian *punishment* atau hukuman. Jika sebelumnya karyawan yang berprestasi akan diberikan *reward* atau hadiah, maka apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi (*punishment*) yang setimpal serta adil. Menurut Fahmi (2017:68) *Punishment* adalah sanksi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan. Tujuan penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan ialah membatasi perilaku. Menurut Martin (2015: 329) jika seseorang melakukan

sesuatu yang langsung diikuti sebuah penghukuman, maka kecenderungan untuk melakukan hal yang sama akan berkurang di kemudian hari.

Terkait permasalahan mengenai pemberian *punishment* kepada karyawan pada PT. Indomarco juga belum diterapkan secara efektif. Pemberian *punishment* tidak menyeluruh diterapkan kepada seluruh karyawan sehingga hal ini akan menyebabkan terjadinya kecemburuan sosial yang timbul diantara karyawan. Kecemburuan sosial ini tentunya akan memicu hubungan kerja yang negative dan akan berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu, berdasarkan observasi awal peneliti menduga bahwa sistem *punishment* yang berjalan di PT. Indomarco Prismaatama masih belum efektif dikarenakan banyaknya karyawan yang melakukan pelanggaran berulang kali, seperti terlambat bekerja.

Pemberian *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dalam hasil penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh hukuman (*punishment*) terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan Koencoro (2021) bahwa hukuman (*punishment*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yossi (2018), Lisdayanti (2019), Evi (2019), dan Santi (2020) yang juga menyebutkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Viola (2020) dan Biatur (2018) yang mendapatkan hasil bahwa *punishment* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat gap penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut oleh peneliti.

Berdasarkan latar belakang diatas, *servant leadership*, *reward* dan *puishment* yang baik dapat menunjang kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga perlu dilakukan penelitian. Penelitian ini menggunakan *goal setting theory* yaitu salah satu bentuk teori motivasi dengan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan,

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Karangasem?
2. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Karangasem?
3. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Karangasem?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Karangasem.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Karangasem.

3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Karangasem.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya memastikan penerapan *Goal Setting Theory*. Hal ini dilakukan dengan mengkaji secara empiris pengaruh *servant leadership*, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan, khususnya dalam hal penerapan *servant leadership*, *reward*, dan *punishment* untuk mempengaruhi kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan teori penetapan tujuan (*Goal-Setting Theory*). Teori ini pertama kali dipopulerkan oleh Edwin A. Locke dalam studinya yang berjudul “*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*” pada tahun 1968. yang mengatakan adanya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan oleh organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Robbins, 2016). Proses penetapan tujuan dapat dilakukan berdasarkan Prakarsa sendiri atau diwajibkan oleh organisasi sebagai suatu kebijakan (Ramandei, 2018). *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnborg dalam Mahennoko, 2018).

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi

tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan goal setting theory, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan diidentifikasi sebagai tujuannya.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, keberhasilan pegawai dalam mencapai kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel *servant leadership*, *reward* dan *punishment* menjadi faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu, maka semakin tinggi juga kemungkinan pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi.

2.1.2 *Servant Leadership*

1. Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership atau Kepemimpinan yang melayani merupakan model kepemimpinan yang diperkenalkan Robert K. Greenleaf pada Tahun 1970. Suprianto (2016) menyebutkan *servant leadership* atau biasa disebut kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mengembangkan karyawan, memberdayakan karyawan, bertanggung jawab, dan tidak mementingkan diri sendiri. Menurut Greenleaf, kepemimpinan pelayanan diartikan sebagai suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi Pihak pertama yang melayani pihak yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. Adapun pengertian *servant leadership* menurut Darmoko,dkk (2021:31) menjelaskan bahwa: “*servant leader* adalah pelayan (organisasi) yang memimpin. Dengan kata lain, *servant leader* melayani organisasi dengan cara melayani orang-orangnya demi terwujudnya tujuan organisasi.” W.I.M Poli (2018 : 258) juga dalam bukunya mendefinisikan *servant leadership* sebagai proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin, dimana didalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.

2. Sejarah *Servant Leadership*

Sejarah kepemimpinan yang melayani dapat ditelusuri hingga abad ke-6 sebelum masehi, yakni di zaman filosof China Lao-Tzu yang sangat berpengaruh. Ajarannya adalah tentang bagaimana menolong masyarakat dari kehancuran moral. Cikal bakal konsep kepemimpinan yang melayani diakui Greenleaf (1970) bersumber dari para tokoh besar, dalam pendekatan studi kepemimpinan dikenal sebagai the great man, seperti Mahatma Gandhi atau Martin Luther King.

Acuan sejarah seperti itu menyebabkan, pada awalnya, teori kepemimpinan yang melayani tidak mendapat perhatian luas. Para pakar kepemimpinan menganggapnya sebagai teori tentang filsafat. Meskipun Greenleaf telah merumuskan teorinya pada 1977, dunia akademik baru merespons secara luas pada tahun 1990-an ketika Greenleaf sendiri sudah wafat. Pengaruhnya lebih luas lagi di dunia kepemimpinan ketika muridnya Larry C. Spears mengkaji atau mengidentifikasi 10 karakter kepemimpinan yang melayani yang efektif untuk organisasi (Spears, 2010).

Kepemimpinan yang melayani pertama kali dicetuskan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 lewat karyanya, "The servant as leader". Empat tahun sebelumnya (1964) dia adalah pensiunan perusahaan terkemuka dunia "AT&T" (perusahaan telepon dan elektronik). Saat menjadi eksekutif di AT&T dia sudah menerapkan kepemimpinan yang melayani, dan sukses, karena itu setelah pensiun dia mulai mengkaji hingga menulis karya pertamanya "The servant as leader". Ternyata tulisan ini menginspirasi banyak pihak terutama peneliti kepemimpinan, meskipun

tidak secara luas. Pada tahun 1972 ia menulis tentang “The institution as servant”, dan pada tahun 1977 Greenleaf mulai mantap dan menulis, “The servant leadership”.

Munculnya konsep “The servant leadership” atau kepemimpinan yang melayani itu diakui Greenleaf (1970) terinspirasi oleh novel menarik karya Herman Hesse yang berjudul “The Journey to the East”. Novel ini bercerita tentang sekelompok pelancong yang ditemani seorang pelayan. Pelayan ini sangat membantu para anggota kelompok. Pelayan ini tidak hanya menyemangati pelancong selama perjalanan yang membosankan tetapi juga sering menghibur dengan bernyanyi. Kehadiran pelayan itu memiliki dampak yang luar biasa. Ketika sang pelayan tersesat, terpisah dari kelompok, para pelancong menjadi panik dan bergegas meninggalkan perjalanan itu. Tanpa pelayan mereka tidak mampu melanjutkan. Pelayanlah yang akhirnya memimpin kelompok. Dia muncul sebagai pemimpin lewat perhatiannya kepada para pelancong, tanpa mementingkan diri sendiri.

3. Tujuan *Servant Leadership*

Tujuan utama dari seorang pemimpin yang melayani adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yaitu secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell & Stone, 2017:11). Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik. Dari beberapa definisi *Servant Leadership* diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal

memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni dan juga terdapat interaksi dengan lingkungannya.

4. Karakteristik *Servant Leadership*

Dari beberapa tulisan Greenleaf, Spears (1996) dalam Very Widodo (2014) menyimpulkan bahwa sedikitnya terdapat sepuluh ciri khas kepemimpinan pelayan yang paling dominan, yaitu:

a. *Listening* (Mendengarkan)

Pemimpin dinilai dari kemampuan pemimpin tersebut dalam berkomunikasi dan mengambil keputusan. Kemampuan penting yang harus dimiliki pemimpin yang melayani yaitu bisa mendengarkan masukan, keluhan maupun ide-ide dari karyawannya sehingga dibutuhkan komitmen untuk mau mendengarkan.

b. *Empathy* (Empati)

Servant-Leader berjuang keras untuk memahami dan mengenal perasaan serta pikiran orang lain. Diperlukan penerimaan bahwa tiap anggota adalah spesial dan memiliki jiwa yang unik. Satu asumsi yang baik bagi pekerja adalah ketika mereka diterima dan tidak dilupakan bahwa mereka juga adalah manusia, sehingga diperlukan untuk menerima tingkah laku atau kemampuan bekerja yang mereka miliki.

c. *Healing* (Pemulihan)

Salah satu kekuatan besar kepemimpinan pelayan adalah kemampuan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. *Servant-leader* mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan

dirinya dengan orang lain karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

d. *Awareness* (Kesadaran)

Kesadaran umum, dan terutama kesadaran diri, memperkuat *servant leadership*. Kesadaran yang dimaksud ialah kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai.

e. *Persuasion* (Kekuatan untuk meyakinkan atau membujuk)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan kepatuhan. Ciri ini memberikan suatu perbedaan yang mendasar dengan kepemimpinan otoriter tradisional.

f. *Conceptualization* (Konseptualisasi)

Pemimpin pelayan berusaha memelihara kemampuan mereka untuk memiliki impian besar. Hal ini tentunya menuntut seseorang untuk dapat berpikir out of the box. Bagi banyak manager, hal ini memerlukan disiplin dan latihan. Dalam *servant leadership*, pemimpin berperan untuk mencari keseimbangan antara berpikir secara konseptual dengan praktek sehari-hari yang terfokus.

g. *Foresight* (Kemampuan untuk Melihat Masa Depan)

Seorang *servant-leader* harus teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realisasi saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

h. *Stewardship* (Pekerjaan Mengurus Sesuatu)

Kepemimpinan pelayan, seperti kemampuan melayani, yang pertama dan terutama adalah memiliki komitmen untuk melayani

kebutuhan orang lain. Hal ini tentunya menekankan adanya keterbukaan dan kejujuran, bukan pengendalian atau pengawasan.

i. *Commitment to the Growth of People* (Komitmen untuk Pertumbuhan Anggota)

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.

j. *Building Community* (Membangun Komunitas)

Membangun komunitas ini mencakup membangun komunitas yang baik antar karyawan, antar pimpinan dan bawahan dan membangun komunitas masyarakat dan pelanggan.

Kepemimpinan pelayan seperti yang telah disebutkan di atas bukanlah suatu harga mati, masih banyak ciri lain yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang melayani. Salah satu yang penting disini adalah bahwa kepemimpinan yang melayani itu dimulai dari diri sendiri, artinya seorang pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinan pelayan jika ada semangat yang tulus dalam dirinya untuk menjadi yang terdepan dalam hal pelayanan.

5. Indikator *Servant Leadership*

Menurut Dennis dalam Handoyo (2018) memberikan indikator mengenai skala pengukuran *servant leadership* yaitu:

a. *Love* (Kasih Sayang)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang.

Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.

b. *Empowerment* (Pemberdayaan)

Penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari followers.

c. *Vision* (Visi)

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

d. *Humility* (Kerendahan Hati)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e. *Trust* (Kepercayaan)

Servant leader adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

Hal berbeda disampaikan oleh Wong dan Page (2003) yang memaparkan bahwa indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut:

- a. *Character-orientation*, berkaitan dengan sikap kepemimpinan; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pemimpin (contoh *integritas, servant-hood, dan humility*)
- b. *People-orientation*, berkaitan dengan pengembangan SDM fokus pada interaksi pemimpin dengan bawahan dan komitmen pemimpin untuk pengembangan karyawan. (Contoh : *empowering others, caring for others, developing others.*)

- c. *Task orientation*, berkaitan dengan tujuan produktivitas dan keberhasilan; fokus pada tugas seorang pemimpin dan keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil (contoh *goal setting*, *visioning*, dan *leading*)
- d. *Processorientation*, berkaitan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pemimpin dalam pengembangan sistem terbuka, efisien dan fleksibel.

Berdasarkan kedua indikator diatas, maka indikator yang dikemukakan oleh Handoyo (2018) merupakan indikator yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini.

2.1.3 Reward

1. Pengertian Reward

Reward dapat diartikan sebagai balas jasa atau penghargaan yang diberikan dari perusahaan kepada karyawannya yang menunjukkan prestasi dan kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan tempatnya bekerja (Sandy & Frozen, 2017). *Reward* merupakan suatu intensif yang melibatkan bayaran atas dasar meningkatkannya produktivitas para karyawan agar dapat menggapai suatu lingkungan kerja yang kompetitif Henri Simamora dalam Heni Septiani (2019). Menurut Kadarisman dalam Dicky Saputra (2017: 3) *reward* adalah semua bentuk return balik finansial maupun non finansia yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan kepada perusahaan. *Reward* yang telah diberikan kepada karyawan diharapkan dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerjanya. Dengan kata lain, *reward* tersebut akan membantu memberikan motivasi kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan beberapa definisi *reward* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan.

2. Tujuan *Reward*

Menurut Ivancevich dkk yang dikutip oleh Saputri (2018) pada dasarnya pemberian *reward* memiliki tujuan yaitu mempertahankan kinerja karyawan dalam organisasi agar konsisten produktif dalam pekerjaan dan memberikan dorongan atau motivasi untuk meningkatkan prestasi ke tingkat yang lebih tinggi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Ivancevich yang dikutip oleh Mesra (2020) bahwa tujuan dari pemberian *reward* antara lain:

- a. Untuk memotivasi anggota organisasi. Sistem pemberian *reward* merupakan rancangan yang harus mampu memacu motivasi kerja karyawan agar mencapai tingkat kinerja yang lebih ditingkatkan. Oleh karena itu, *reward* berbentuk suatu nilai lebih agar berpengaruh dimata anggota organisasi atau karyawan.
- b. Guna mempertahankan tenaga kerja yang dimiliki, terutama karyawan yang memiliki kompetensi agar mereka tetap setia kepada organisasi.
- c. Untuk memancing atau menarik karyawan yang memiliki kompetensi namun belum sempat menunjukkan kemampuan yang dimiliki.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan utama suatu organisasi atau perusahaan memberikan *reward* adalah memotivasi para pekerja dalam bekerja, mempertahankan pekerja berkualitas dalam suatu organisasi, dan menarik talenta baru untuk bergabung bekerja mencapai tujuan organisasi.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Winda Sri Astuti dkk (2018), yaitu:

- a. Konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan.
- b. Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.
- c. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
- d. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

4. Jenis-Jenis *Reward*

Berdasarkan Ivancevich yang dikutip oleh Hidayat (2018). Sistem Reward dalam suatu organisasi terbagi menjadi dua jenis yaitu reward intrinsik dan reward ekstrinsik.

a. Reward Intrinsik

Reward intrinsik merupakan reward (penghargaan) psikis yang muncul dari seseorang atau diri sendiri. Bentuk reward intrinsic misalnya, penyelesaian (completion), pencapaian (achievement), otonomi (autonomy), perkembangan pribadi (personal growth).

b. Reward ekstrinsik

Reward jenis ini merupakan penghargaan berasal dari faktor luar dari diri seseorang atau penghargaan yang diberikan oleh orang lain. Bentuk dari reward ekstrinsik dapat berupa: gaji dan upah, tunjangan, penghargaan intrapersonal, promosi.

5. Indikator *Reward*

Menurut Kadarisman dalam Ihsan (2019) beberapa indikator dalam mengukur *reward* antara lain:

a. Gaji

Gaji merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerjanya sebagai bayaran kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji biasanya diberikan pada periode kerja mingguan, bulanan maupun tahunan.

b. Penghargaan

Penghargaan merupakan suatu tanda apresiasi dari perusahaan untuk karyawannya atas hasil kerja karyawan diharapkan lebih meningkat. Penghargaan biasanya berbentuk piagam atau hal lainnya yang resmi dikeluarkan oleh perusahaan.

c. Pujian

Pujian merupakan penghargaan yang berbentuk nonmaterial berupa pernyataan yang tulus akan keunggulan dan kinerja dalam bekerja sehingga memotivasi untuk lebih semangat dalam pekerjaan

d. Cuti

Cuti merupakan pengajuan pegawai yang diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk tidak bekerja dalam jangka waktu tertentu. Cuti juga bertujuan untuk menjaga kesegaran jasmani dan rohani pekerja serta untuk kepentingan yang mendadak atau urgent

e. Tunjangan

Tunjangan berupa kompensasi tidak langsung yang diberikan perusahaan terhadap karyawan.

Sedangkan menurut (Edirisooriya & Ayesha, 2014 : 315) menyebutkan sejumlah indikator *reward* di antaranya:

- a. Pekerjaan itu sendiri Yakni pekerjaan yang dibebankan perusahaan sebagai wewenang dan tanggung jawab yang diemban karyawan.
- b. Upah Imbalan yang diwujudkan dalam bentuk uang dan semacamnya yang diberikan kepada karyawan karena dedikasinya dan kontribusinya bagi perusahaan.

- c. Peluang promosi Yakni kesempatan untuk beralih dari satu jabatan ke posisi lainnya di mana kedudukannya ataupun tanggung jawabnya akan menjadi lebih besar.
- d. Pelatihan Yakni runtutan kegiatan yang diberikan bagi karyawan agar kinerjanya ataupun prestasinya bisa diperbaiki dan ditingkatkan.
- e. Pengawasan Yakni, proses dalam penetapan ukuran kinerja dan langkah yang bisa menjadi penunjang teraihnya hasil yang dikehendaki dengan menyesuaikan kinerjanya.

Berdasarkan kedua jenis indikator reward di atas, maka indikator yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Kadarisman dalam Ihsan (2019).

2.1.4 *Punishment*

1. Pengertian *Punishment*

Secara prinsip, punishment adalah hukuman yang bertujuan mengurangi frekuensi suatu tindakan yang tidak baik terjadi lagi. Hukuman yang dimaksud adalah konsekuensi yang memberikan dampak peringatan dari reaksi perilaku yang tidak sesuai. Dengan demikian, punishment biasanya merupakan tindakan berbentuk hukuman yang diberikan kepada seseorang yang telah melakukan kesalahan atau pelanggaran tertentu. Hukuman ini diberikan ketika ada yang melanggar hukum yang berlaku. Pemberian punishment bertujuan untuk memberikan efek jera dan peringatan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran agar tidak ingin melakukan kesalahannya lagi.

Punishment adalah ancaman hukuman yang ditujukan untuk mengoreksi pelanggar, menegakkan aturan, dan mendidik pelanggar Mangkunegara dalam Meyrina (2017). Menurut Mesra (2020), *punishment* adalah kebalikan dari sistem reward, yaitu sistem yang negatif. Namun, bila diterapkan dengan benar dan bijaksana, maka *punishment* dapat menjadi salah satu cara untuk mendorong karyawan agar lebih produktif dan disiplin. Menurut Mangkunegara dalam Natasya Michelle Putri Kentjana (2018:977) *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Berdasarkan dari beberapa pengertian *punishment* diatas, maka dapat disimpulkan bahwa. *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan yang melanggar aturan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya karyawan yang melakukan pelanggaran merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi kesalahan yang diperbuat.

2. Tujuan *Punishment*

Punishment dalam suatu organisasi sama pentingnya dengan aspek yang lain, sebab dalam membentuk sebuah perusahaan diperlukan keteraturan dengan disiplin yang kuat serta tanggung jawab yang bersama untuk menciptakan suatu karakter positif bagi setiap organisasi. Inilah tujuan dari *punishment*. Menurut Purwanto yang dikutip oleh Widiyanti dkk (2019) ada lima teori tujuan pemberian *punishment*, sebagai berikut:

- a. Teori Pembalasan, *punishment* yang diberikan sebagai bentuk balasan atas kesalahan yang dilakukan seorang.
- b. Teori Perbaikan, *punishment* yang diberikan sebagai efek jera untuk memberikan pelajaran kepada karyawan agar tidak diulangi lagi.
- c. Teori Perlindungan, *punishment* yang dilakukan untuk melindungi masyarakat agar masyarakat terhindar dari tindak kejahatan atau kelalaian seseorang.
- d. Teori Ganti Rugi, *punishment* yang diberikan untuk mengganti suatu kerugian yang disebabkan oleh kesalahan atau pelanggaran itu sendiri.
- e. Teori Menakut-nakuti, *punishment* yang diberikan untuk menimbulkan rasa takut kepada si pelanggar. Rasa takut tersebut akan memicu untuk menghindari kesalahan yang sama

Tujuan utama *punishment* yang memainkan peran penting dalam membentuk perilaku yang diharapkan dengan cara membatasi perilaku. *Punishment* mencegah pengulangan perilaku yang tidak diinginkan, bersikap mendidik, dan meningkatkan motivasi untuk menghindari perilaku yang tidak diinginkan. Jadi dengan adanya *punishment* akan memberikan efek jera dan peringatan pada karyawan dan karyawan tidak ingin melakukan kembali kesalahan yang sama lagi.

3. Jenis-Jenis *Punishment*

Rohimat Nurhasan dkk (2016). jenis-jenis *Punishment* dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Hukuman ringan, dengan jenis:
 - 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.

- 2) Teguran tertulis.
 - 3) tidak puas secara tidak tertulis.
- b. Hukuman sedang, dengan jenis:
- 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, dengan jenis:
- 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.

4. Faktor-Faktor *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2013: 130) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan disebabkan karena;

- a. Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan,
- b. Pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas,
- c. Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.
- d. Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.

5. Indikator *Punishment*

Menurut Purwanto yang dikutip oleh Hidayat (2018) indikator *punishment* antara lain:

a. *Punishment* Preventif

Punishment preventif adalah hukuman yang dijatuhkan sebelum dilakukannya suatu kesalahan untuk mencegah suatu kesalahan itu terjadi. Dengan kata lain *punishment* preventif adalah bentuk dari pencegahan untuk menghindari berbagai hal yang dapat mengganggu operasional proses bisnis. Beberapa contoh dari *punishment* preventif adalah: Tata tertib, anjuran dan perintah, arangan, paksaan dan disiplin.

b. *Punishment* Represif

Punishment represif merupakan *punishment* yang diberikan setelah terjadi pelanggaran. Jadi *punishment* ini diberikan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. Yang termasuk *punishment* represif adalah: Pemberitahuan, teguran, peringatan, hukuman.

Berbeda dengan yang disampaikan oleh (Purwanto, 2013 : 138) menyebutkan sejumlah indikator *punishment*, di antaranya:

a. Meminimalkan kesalahan

Mengurangi tingkat kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Hukuman yang lebih berat untuk kesalahan yang sama

Apabila kesalahan serupa dilakukan secara repetitif, maka sanksi yang dijatuhkan akan semakin berat.

c. Penjelasan kesalahan

Yakni memberi penjelasan berkenaan dengan pelanggaran pelanggar, yang harapannya yaitu kesalahan tersebut tidak akan terulang.

d. Penjatuhan hukuman yang langsung ketika kedatangan bersalah

Menjatuhi hukuman secara serta-merta saat mendapati karyawan yang tidak menaati aturan perusahaan.

Berdasarkan kedua jenis indikator *punishment* di atas, indikator *punishment* yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Purwanto yang dikutip oleh Hidayat (2018) yang meliputi *Punishment* preventif dan *Punishment* represif.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Putri (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Lilyana, De Yusa, dan Yatami (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu. Adapun pengertian kinerja menurut Arisanti dkk. (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut pendapat lain, Simamora (2015:339) “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

2. Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat tiga kriteria kinerja karyawan menurut Schuler dan Jackson dalam Priansa (2017: 49) pada Buku Manajemen Kinerja Pegawai, yaitu:

- a. Sifat, merupakan kriteria yang memfokuskan mengarah pada ciri-ciri personal seorang karyawan seperti: kandalan, kemampuan, loyalitas, serta cara berkomunikasi.
- b. Perilaku, kriteria ini lebih berfokus pada bagaimana cara kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan hubungan yang terjalin dengan karyawan lainnya untuk saling berkolaborasi.
- c. Hasil, kriteria ini lebih menekankan pada sesuatu apa yang telah dicapai atau dihasilkan, dengan demikian akan semakin menekan tingkat produktivitas dan daya saing yang semakin tinggi.

3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti dalam (Widayati, 2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut:

a. Sikap Mental

Sikap mental yang dimiliki seorang pegawai akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang pegawai.

b. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin tinggi pendidikan seorang pegawai maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

c. Keterampilan

Karyawan yang memiliki keterampilan akan memiliki kinerja yang lebih baik dari karyawan yang tidak memiliki keterampilan.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan memberikan pengaruh kepada kinerja karyawannya. Seorang pemimpin yang mampu memimpin dan mengarahkan karyawannya dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

e. Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan karyawan juga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan

kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai dengan beban kerja yang dimiliki.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan

Strategi pemimpin yang baik dapat memberi dampak dalam mendorong kinerja karyawan menurut Schaffer dalam Priansa (2017: 53) yaitu:

- a. Selektif dalam Mencapai Suatu Tujuan Lebih mengarah pada menentukan tujuan yang lebih urgen terlebih dahulu sehingga masalah tersebut dapat teratasi lebih cepat dan tidak membuang waktu.
- b. Spesifikasi Hasil yang Diharapkan Suatu sasaran harus yang spesifik (specific), yang dapat diukur (measurable), dapat diterima (achievable), dan realistis (realistic), serta sesuai standar waktu yang telah ditetapkan (time bound) atau dengan kata lain menggunakan konsep SMART.
- c. Mampu berkomunikasi dengan Jelas Dalam suatu organisasi komunikasi adalah faktor yang sangat penting, melalui komunikasi yang jelas dan mudah di mengerti sehingga membawa dampak terhadap peningkatan organisasi.
- d. Alokasi Tanggung Jawab Suatu organisasi atau perusahaan perlu melakukan pembagian atau pengalokasian tanggung jawab ke beberapa karyawan yang dapat dipercaya dalam meraih tujuan Perusahaan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Pendapat Wilson (2019) menyebutkan indikator kinerja terdiri atas:

- a. Kuantitas pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok sebagai persyaratan untuk menjadi standar kerja.
- b. Kualitas kerja, setiap pegawai dalam suatu perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu agar dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan tertentu.
- c. Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus dilakukan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan pada pekerjaan yang lain.
- d. Kehadiran, suatu pekerjaan menuntut kehadiran pegawai untuk hadir pada waktu yang ditentukan

Sedangkan Nurjaya (2021) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk jumlah tenaga kerja yang dilaksanakan dapat terlihat dari hasil kinerja pegawai dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan waktu yang ditentukan..
- b. Kualitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- c. Efisiensi, yaitu dalam melaksanakan tugas berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

- d. Disiplin kerja, yaitu taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
- e. Inisiatif, yaitu kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- f. Ketelitian, yaitu tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.
- g. Kepemimpinan, yaitu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- h. Kejujuran, yaitu salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
- i. Kreativitas, yaitu proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Berdasarkan kedua jenis indikator kinerja di atas, kinerja yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini adalah yang dikemukakan oleh Wilson (2019).

2.2 Penelitian Sebelumnya

Pada penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman atau acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh *servant leadership*, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Prismatama Cabang Karangasem. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah sebagai berikut:

2.2.1 Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh I Komang Edi Darmawan, Putu Herny Susanti dan Ni Nyoman Adityarini Abiyoga VS pada tahun 2021 dengan judul penelitian Pengaruh *Servant leadership* dan *Human relation* terhadap Kinerja Karyawan di Villa Dedary Kriyamaha, Ubud Bali. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *Human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan *Servant leadership* dan *Human relation* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Dani Siti Mujanah pada tahun 2021 dengan judul penelitian Pengaruh *Servant leadership*, Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant leadership* secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan.

Penelitian Lukito (2018) yang berjudul Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Rektorat Universitas Andalas Padang. Sampel penelitian ini sebanyak 105 orang Pegawai Negeri Sipil Rektorat Universitas Andalas Padang. Metode Analisis yang digunakan yaitu Analisis R-Square dan Uji t-statistic. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Servant leadership* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Mega (2018) yang berjudul Pengaruh *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PDAM Kota Padang. Sampel penelitian ini sebanyak 130 orang karyawan tetap di kantor PDAM Kota Padang. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Filatrovi, Willy dkk. (2018) yang berjudul Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Kota Semarang. Sampel penelitian ini sebanyak 130 dosen yang ada di STIE AKA, STIE Semarang dan STIE TOTALWIN. Metode analisis yang digunakan yaitu Regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Metode analisis yang digunakan yaitu dengan Structural Equation Model dalam program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan emosional tidak mampu memberikan pengaruh kepada kinerja. Kecerdasan emosional tidak berpengaruh kepada kepuasan kerja. *Servant Leadership* berpengaruh positif kepada kinerja. *Servant Leadership* berpengaruh kepada kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lor and Hassan (2017) dengan judul Pengaruh Motivasi dan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ponti Cipta Karya yang menyatakan bahwa tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Pesan yang diterima oleh organisasi mungkin memerlukan desain dan instruksi khusus untuk diikuti, hal ini cukup bertentangan dengan praktik *servant leadership* karena *servant leadership* memungkinkan pemberdayaan, kerendahan hati, dan pelayanan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan Apriyanti (2020) tentang Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Makassar Mulya Mandiri yang memiliki hasil yang berbeda, yaitu hasil penelitian menunjukkan variabel kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Hubungan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Meylida Apsari pada tahun 2021 yang berjudul "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan di BSI KC Palangka Raya. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Data dianalisis dengan analisis regresi dan jalur. Hasil risetnya menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan presentase 65%. dan variabel *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan presentase 61%.

Penelitian yang dilakukan oleh Aini and Frianto (2020) terkait “Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian *Reward* Melalui Kepuasan Kerja 26 Pada Karyawan Pt. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo.” Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan sampel jenuh dengan 35 responden karyawan PT. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. kepuasan kerja adalah pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Dan kepuasan kerja memediasi pengaruh reward terhadap karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tahupiah *et al.* (2019) terkait “Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Pada Kinerja Karyawan Di Pt. Pln (Persero) Area Manado.” Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan sampel sebanyak 85 responden. Hasil menunjukkan bahwa *Reward* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *Punishment* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, *Reward* dan *Punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya PT. PLN (Persero) Area Manado agar lebih meningkatkan pemberian *reward* kepada karyawan sehingga karyawan dapat lebih produktif untuk bekerja, dan agar lebih meningkatkan *punishment* yang diterapkan dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zhafira Disa and Djastuti (2019) terkait “Analisis Pengaruh Penghargaan Dan Pengembangan Karier Terhadap

Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Perum LPPNPI Airnav Indonesia Kota Tangerang).”

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 1 tahun dan memiliki tingkat pendidikan minimal diploma/akademi. Jumlah 27 sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 155 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Pengembangan karir memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap efek penghargaan pada kinerja karyawan, tetapi kepuasan kerja berhasil menengahi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan.

Ferry (2018) Pengaruh *Reward and Punishment* terhadap Kinerja karyawan BPR. dan memakai metode penelitian regresi linier berganda, observasi dan kuesioner dengan menggunakan metode linier berganda, dengan hasil baik *Reward* maupun *Punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Astuti (2018) dengan judul Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Dago Wisata Internasional Bandung. menunjukkan bahwa variabel *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini

mengindikasikan bahwa *reward* masih tergolong rendah namun tetap mampu memberikan kontribusi begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Suak,dkk (2017) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa *reward* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Hubungan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Koencoro (2021) tentang Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menggambarkan variabel *reward*, variabel *punishment*, dan variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dengan menyebar kuesioner dan mencatat dokumen-dokumen. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap variabel kinerja karyawan.

Evi Yuliana Ariyani (2019) tentang “Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah (Studi Kasus di BRI Syariah Cabang Semarang) Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 57 karyawan. Hasil penelitian terdapat reward dan punishment secara parsial dan simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Yossi (2018) tentang “Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Simpang Empat Pasaman Barat” Empat kabupaten Pasaman Barat. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 24 responden yaitu

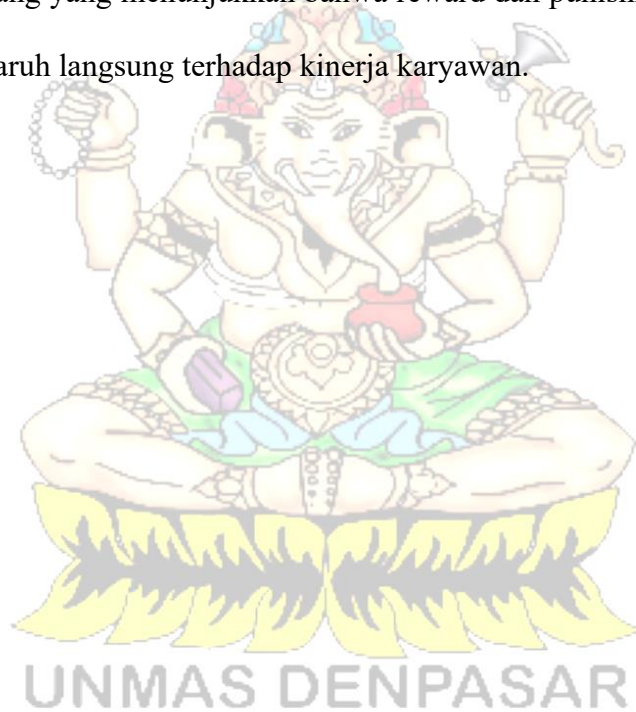
seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Simpang Empat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan punishment secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Simpang Empat.

Evi Yuliana Ariyani (2019) tentang “Pengaruh Pemberian *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah (Studi Kasus di BRI Syariah Cabang Semarang) Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 57 karyawan. Indikator yang digunakan pada variabel X1 yaitu kesejahteraan, pengembangan karir, pengembangan psikologis dan sosial, dan kedisiplinan. Variabel X2 hukuman ringan, hukuman sedang, hukuman berat. Hukuman preventif, dan hukuman represif. Variabel Y kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Hasil penelitian terdapat reward dan punishment secara parsial dan simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lisdayanti (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rohul Sawit Industri Desa Sukadamai. Hasil yang didapat dari penelitian ini menyatakan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Rohul Sawit Industri Desa Sukadamai Kecamatan Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu. Serta secara simultan variabel gaya kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Rohul Sawit Industri Desa Sukadamai Kecamatan Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Biatur Rosyidah (2018) tentang “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan di Bank BRI Syariah Cabang Ponorogo” menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Viola Putri Permadani, (2020) tentang “Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening di PDAM Kota Malang yang menunjukkan bahwa reward dan punishment tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.



Tabel 2.1

Mapping Penelitian Sebelumnya

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil
		SL	R	P	KK	
1	Komang Edi (2021) Pengaruh <i>Servant leadership</i> dan <i>Human relation</i> terhadap Kinerja Karyawan di Villa Dedary Kriyamaha, Ubud Bali	✓			✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Dani (2021) Pengaruh <i>servant leadership</i> , Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura.	✓			✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Lukito (2018) Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Rektorat Universitas Andalas Padang.	✓			✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil
		SL	R	P	KK	
4	Mega (2018) Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PDAM Kota Padang.	✓			✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Filatrovi, Willy dkk. (2018) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Pelayan (<i>Servant Leadership</i>) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Kota Semarang	✓			✓	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.
6	Lor and Hassan (2017) Pengaruh Motivasi dan <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ponti Cipta Karyawan	✓			✓	Tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil
		SL	R	P	KK	
7	Apriyanti (2020) tentang Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Makassar Mulya Mandiri	✓			✓	Tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara <i>servant leadership</i> terhadap kinerja karyawan.
8	Melyida (2021) <i>Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan di BSI KC Palangka Raya.</i>		✓		✓	<i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9	Aini and Frianto (2020) Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian <i>Reward</i> Melalui Kepuasan Kerja 26 Pada Karyawan Pt. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo.		✓		✓	<i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil
		SL	R	P	KK	
10	Tahupiah <i>et al.</i> (2019) Pengaruh Reward Dan Punishment Pada Kinerja Karyawan Di PT. PLN (Persero) Area Manado		✓		✓	<i>Reward</i> secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Zhafira Disa dan Dja-stuti (2019) terkait Analisis Pengaruh Penghargaan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Perum LPPNPI Airnav Indonesia Kota Tangerang).		✓		✓	<i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Ferry (2018) Pengaruh <i>Reward</i> and <i>Punishment</i> terhadap Kinerja karyawan BPR		✓		✓	<i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil
		SL	R	P	KK	
13	Astuti (2018) dengan judul Pemberian <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Dago Wisata Internasional Bandung.		✓		✓	<i>Reward</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
14	Suak,dkk (2020) Penerapan Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sheba Indah Subang		✓		✓	<i>Reward</i> berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.
15	Koencoro (2021) tentang Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja			✓	✓	<i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
16	Yossi (2018) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Simpang Empat Pasa-man Barat			✓		<i>Punishment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil
		SL	R	P	KK	
17	Evi (2019) Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah (Studi Kasus di BRI Syariah Cabang Semarang)			✓	✓	<i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
18	Santi (2020) Pengaruh Komunikasi, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank Syariah Mandiri Kan- tor Cabang Kota Banda Aceh)			✓	✓	<i>Punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
19	Lisdayanti (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, <i>Re- ward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rohul Sawit Industri Desa Sukadamai.			✓	✓	<i>Punishment</i> berpengaruh positif secara parsial ter- hadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil
		SL	R	P	KK	
20	Viola (2020) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel In- tervening di PDAM Kota Malang			✓	✓	<i>Punishment</i> tidak ber- pengaruh terhadap kinerja karyawan.
21	Biatur (2018) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Bank BRI Syariah Cabang Ponorogo			✓	✓	<i>Punishment</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Keterangan:SL = *Servant Leadership*R = *Reward*P = *Punishment*KK = **Kinerja Karyawan**