

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini perkembangan bisnis telah berkembang sangat pesat dan mengalami metamorfosis yang berkesinambungan, sehingga membuat perusahaan melakukan kegiatan keorganisasian dengan standar yang lebih tinggi, agar perusahaan dan juga sumber daya manusia lebih maju dan juga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Putri (2020) menyampaikan dalam melakukan kegiatannya perusahaan akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan, jasa, maupun manufaktur. Prasetyo (2019) mengatakan dimana salah satu hal terpenting dalam keberhasilan aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu bukan hanya bergantung pada dana operasional perusahaan, keunggulan teknologi, sarana maupun prasarana yang dimiliki oleh perusahaan, tetapi tergantung pada faktor sumber daya manusia yang merupakan elemen penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, mengingat bahwa saat ini era perdagangan bebas dan MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) sudah di mulai. Persaingan yang di hadapi oleh perusahaan tentu akan sangat berbeda dimana hal ini mengharuskan setiap perusahaan dapat bekerja lebih efektif, produktif, dan efisien. Suwanto (2019) mengatakan sumber daya manusia dalam hal ini selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku serta penentu terwujudnya tujuan organisasi. Sumber daya manusia saat ini menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi suatu organisasi atau

perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diringi dengan tingkat persaingan yang sangat ketat (Batubara, 2020).

Sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya di harapkan mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya, karena itu merupakan faktor yang sangat penting di dalam sebuah perusahaan. Manusia merupakan modal utama yang terkandung dalam tercapainya tujuan dalam setiap organisasi atau perusahaan. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan terletak pada tangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut, di mana peran manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sangat mendukung dalam pengembangan organisasi dan meningkatkan efisiensi serta produktifitas kinerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan (Moeheriono,2016:96). Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka (Mulyadi, 2016:63). Menurut Hasibuan (2016:94) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Saputra *et al.*, 2016).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan atau organisasi adalah kepemimpinan, jika peran pemimpin baik maka karyawan yang bersangkutan akan mempunyai kinerja yang bagus Prasetiyo (2019). Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2016:213). Stoner dkk dalam Sule (2019:210) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam hal berbagi aktivitas yang harus dilakukan. Pimpinan yang kurang bisa memperhatikan bawahan bahkan cenderung lebih praktis yaitu mengarahkan dan mengawasi karyawan secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan apa yang diinginkannya serta pemimpin lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan para karyawannya, maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan para karyawan yang mempunyai keinginan untuk berkembang. Prasetiyo (2019) menyatakan kepemimpinan dalam sebuah perusahaan sangat penting karena pemimpin mempunyai peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan atau organisasi. Rosniyenti dan Wahyuni (2019), menyimpulkan kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain sehingga orang ingin berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan (Putri, 2021). Menurut Tjiptono dalam Putri (2021) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan menurut Batubara (2020) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan yang dimiliki bawahannya. Suciawanty (2019) menyimpulkan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering di terapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Widayani (2021) gaya kepemimpinan yang baik perlu dikembangkan dan dipelihara sebaik-baiknya, karena manajemen yang berhasil bersumber atau tergantung pada adanya gaya kepemimpinan yang baik. Dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut juga di buktikan oleh penelitian yang dilakukan Lumenta dkk (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, namun Tamarindang (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama dilakukan Liyas (2018) yang melakukan penelitian pada PT. BTN Cabang Syariah Pekanbaru menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Faraby (2018) yang melakukan penelitian pada PT. Gapura Angkasa di Bandara Internasional Hasanuddin Makassar menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja

karyawan. Sama halnya dengan Sentosa (2020), yang melakukan penelitian pada Kantor Akuntan Publik Nelson Dan Rekan Denpasar menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT. Bank Maybank Indonesia Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan. Penelitian ini memfokuskan pada karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar yang berlokasi di JL. Udayana No. 1 Denpasar Bali karena disini merupakan pusat kegiatan bisnis dan operasional dilakukan. Di dalam PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar persoalan mengenai gaya kepemimpinan memberi kesan yang menarik dan sangat penting dalam menghadapi persaingan bisnis di era globalisasi. Dari waktu ke waktu masalah gaya kepemimpinan selalu menjadi topik perhatian didalam sebuah perusahaan. Hal ini di sebabkan karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan yang di miliki oleh setiap individu. PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar telah memilih dan menunjuk pemimpin dan jajarannya untuk mengelola perusahaan ini agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Tetapi pada akhir-akhir ini PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar sedang mengalami masalah yang berkaitan dengan semangat kerja para karyawan yang mulai menurun. Hal ini harus segera di tangani oleh perusahaan sehingga tidak mengganggu produktifitas perusahaan. Masalah tersebut terjadi karena ada beberapa faktor yang membuat para karyawan merasa kurang nyaman untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan. Salah satu masalahnya adalah terlalu

banyak tugas yang diberikan kepada karyawan dimana pemimpin mengharuskan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan di saat tugas yang lain belum selesai. Masalah lainnya adalah kurangnya komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya sehingga pemimpin tidak bisa mengetahui masalah-masalah yang sedang di hadapi oleh para karyawan, selain itu juga adanya keluhan-keluhan dari sesama karyawan yang jenuh terhadap pekerjaan yang monoton, tidak tercapainya target secara optimal sehingga menimbulkan tingginya arus kas keluar masuk pegawai yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat merugikan perusahaan, dapat dilihat dari tingkat pencapaian kredit pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Pencapaian Kredit
Pada PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar
Tahun 2016-2020

Tahun	Pencapaian Target (Rp)	Pertumbuhan (%)
2016	205.545.777.567,00	-
2017	210.555.319.687,00	2,44%
2018	206.973.593.199,00	-1,70%
2019	201.678.539.890,00	-2,56%
2020	193.787.777.450,00	-3,91%
Jumlah	1.018.541.007.793,00	-5,73%
Rata-rata	203.708.201.558,60	-1,43%

Sumber: PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dijelaskan bahwa pencapaian kredit di PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar tahun 2016-2020 adalah sebesar Rp. 1.018.541.007.793,00, dimana rata-rata dalam setiap tahunnya sebesar Rp. 203.708.201.558,60. Dengan demikian pencapaian

kredit mengalami rata-rata penurunan sebesar 1,43/tahun, hal ini berarti kinerja karyawan mengalami permasalahan sehingga jumlah penjualan kredit mengalami penurunan dari tahun 2016 sampai 2020.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan maka salah satu faktor yang harus diperhatikan adalah menyangkut gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin-pemimpin pada perusahaan yaitu bagaimana agar gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin dapat menunjang kinerja karyawan agar lebih baik (Medah, 2018).

Dari kenyataan yang ada, di dalam perusahaan manajemen sumber daya manusia merupakan unsur yang menentukan dalam mencapai tujuan, tanpa adanya manusia maka unsur-unsur manajemen lainnya tidak dapat di manfaatkan dan tidak memberikan hasil sebagaimana yang di harapkan Prasetiyo (2019). Dengan demikian sumber daya manusia sebagai tenaga kerja perlu mendapatkan perhatian dan pengelolaan sebagaimana mestinya. Dalam perhatian perusahaan tidak harus langsung memberikan sesuatu berupa uang atau barang melainkan keadilan yang layak, diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

Selain itu sumber daya manusia perlu adanya penghargaan kerja karyawan agar kepuasan kerja tercapai, oleh sebab itu disini perusahaan perlu memberikan penghargaan kerja sebagai balas jasa untuk karyawan berprestasi dan tercapainya manfaat sumber daya manusia secara efisien dan efektif. Untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang efektif, perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal salah satunya adalah memberi *reward* atau

penghargaan. Arik (2016) mengatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *reward* dimana pemberian *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan produktifitasnya dalam bekerja, dengan karyawan yang semakin produktif akan dapat meningkatkan laba perusahaan. Pemberian *reward* dilakukan sebagai bentuk penghargaan bagi seorang pegawai pada saat hasil kerja pegawai tersebut telah memenuhi bahkan melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan (Yunas, 2020).

Pada PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar pemberian penghargaan (*reward*) kepada karyawan sudah dilakukan secara transparan, kriteria karyawan yang dapat diberikan penghargaan (*reward*) walaupun telah ditentukan oleh pihak manajemen bank, namun dalam pelaksanaannya belum dilaksanakan secara utuh/baik, misalnya keberhasilan karyawan dalam memperoleh dan melampaui target nasabah yang dibebankan kepada dirinya pada beberapa kesempatan masih terdapat perlakuan pihak manajemen bank yang tidak serta merta memberikan penghargaan atas pencapaian keberhasilan tersebut. Menurut Prasetyo (2019) *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan baik waktu, pikiran maupun prestasi.

Dari sudut pandang organisasi *reward* merupakan sarana yang penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan, menarik karyawan serta sarana mempertemukan kepentingan berbagai kepentingan dalam organisasi.

Disamping *reward*, *punishment* juga sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Putri, 2019). Jika prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan (*reward*) yang layak, maka apabila melanggar aturan dalam organisasi harus di berikan sanksi atau hukuman (*punishment*) yang setimpal serta adil. Menurut Rosniyenti dan Wahyuni (2019) *punishment* adalah perbuatan yang tidak menyenangkan berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi.

Pada PT. Bank Maybank Indonesia Tbk mempunyai peraturan-peraturan perusahaan yang harus di taati seperti kedisiplinan, kehadiran, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Di PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar dalam menanggapi *punishment*, untuk karyawan yang lalai dan mengabaikan hal-hal tersebut akan di berikan surat peringatan sampai tiga kali, dan jika sudah mendapatkan surat peringatan sampai tiga kali namun masih melakukan kesalahan, perusahaan akan melakukan pemutusan hubungan kerja, karena di anggap sudah tidak mampu mentaati peraturan yang telah di buat perusahaan guna meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan di PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar, dapat dilihat dari laporan keterlambatan karyawan pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Laporan Keterlambatan Karyawan
Pada PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar
Pada Tahun 2018

Bulan	Jumlah Karyawan	Terlambat	
		Jumlah	%
Januari	59	10	16,95
Februari	59	13	22,03
Maret	59	9	15,25
April	59	10	16,95
Mei	59	6	10,17
Juni	59	9	15,25
Juli	59	7	11,86
Agustus	61	5	8,20
September	61	6	9,84
Oktober	61	10	16,39
November	61	4	6,56
Desember	60	9	15,00
Total		98	164,46
Rata-rata		8,17	13,70

Sumber: PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar.

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat dalam setiap bulannya rata-rata jumlah keterlambatan karyawan. Dimana aturan yang berlaku diperusahaan, yaitu jam masuk kerja karyawan adalah mulai dari pukul 07:30 s/d 17:00, karena pukul 08:00 jam pelayanan untuk nasabah dibuka untuk umum dan karyawan harus sudah siap melayani nasabah, dilihat pada tabel dari bulan Januari-Desember 2018 rata-rata persentase keterlambatan adalah mencapai 13,70%. Dapat disimpulkan bahwa tingkat keterlambatan karyawan terhadap aturan yang berlaku di perusahaan adalah tinggi sehingga perlu diberikan *punishment* untuk menurunkan tingkat terlambatan pada karyawan.

Muzayyanah (2016) mengatakan *reward* dan *punishment* sangat penting untuk memotivasi kinerja karyawan, karena melalui *reward* dan

punishment karyawan akan lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang di berikan. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang akan tetapi kedua hal tersebut saling berkaitan, keduanya memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja (Putri, 2020). *Reward* dan *punishment* dapat mempengaruhi kinerja karyawan, *reward* di terapkan karena adanya anggapan bahwa dengan memberikan imbalan kepada karyawan atas hasil kerjanya, maka karyawan akan bekerja lebih maksimal. Sedangkan *punishment* di terapkan dengan tujuan memelihara peraturan yang berlaku agar segala tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Jadi, *reward* dan *punishment* merupakan bentuk reaksi dari pemimpin untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan serta mendorong karyawan agar menjadi lebih baik, lebih berkualitas, dan tanggung jawab atas tugas yang di berikan. Hal tersebut juga di buktikan oleh penelitian yang di lakukan Cahyani (2020) yang menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun penelitian yang dilakukan Tahupiah dkk (2019) pada PT. PLN (Persero) Area Manado yang menemukan bahwa *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh secara positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Muzayyanah (2019) pada Bank Bri Syariah Kantor Cabang Madiun yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan *punishment* tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Hal yang sama dilakukan Ariyani (2018) yang melakukan penelitian pada PT. Raditya Dewata Perkasa menemukan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan Yuliana (2019), yang melakukan penelitian pada Bank BNI Syariah menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

Prasetyo (2019) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang akan dicapai pegawai dalam melakukan pekerjaannya atau tugasnya dalam suatu organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan perusahaan akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit di capai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat di pisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari perusahaan berupa pengarahan dari seorang pemimpin, motivasi yang di berikan sebagai penyemangat karyawan, tata tertib yang di terapkan, suasana kerja yang nyaman dan dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin di capai sangat di perlukan untuk kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena

keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia di dalamnya.

Berdasarkan fenomena bisnis yang ada dan kesenjangan hasil penelitian yang ada maka penting untuk mengkaji bagaimana pengaruh antara gaya kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Permasalahan

Adapun rumusan permasalahan yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar?
- 2) Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar?
- 3) Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

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

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang ekonomi dan merupakan informasi bagi penelitian selanjutnya, khususnya mengenai tentang pengaruh gaya kepemimpinan, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Dan peneliti dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang sudah didapat selama menuntut ilmu di perguruan tinggi. Selain itu wawasan dan pengetahuan peneliti akan bertambah dengan adanya pengalaman dari pelaksanaan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Path Goal Theory*

Path Goal Leadership Theory adalah teori pendukung dalam penelitian ini. *Path Goal Leadership Theory* adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh House (1970) yang menyatakan bahwa terdapat dua variabel kontijensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil berupa kepuasan kerja dan kinerja organisasi yaitu variabel-variabel yang berada diluar lingkungan karyawan (struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja) serta variabel yang merupakan bagian dari karakteristik personal karyawan (*locus of control*, pengalaman dan kemampuan yang dimiliki) (Robbins dan Judge dalam Zulaihah, 2017). Menurut Sagala (2018:139), *path goal theory of leadership* menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi motivasi bawahan dan pelaksanaan pekerjaan dalam situasi kerja yang berbeda yang menyaring elemen-elemen dari penelitian. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling dihargai pada saat ini adalah *path-goal leadership theory* (Robbins dan De Cenzo dalam Negoro, 2019).

Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan (Darmaji *et al* dalam Suherman (2019). *Path-goal leadership theory* adalah

suatu teori dimana suatu pekerjaan pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai sasaran dan mempersiapkan kebutuhan arahan dan dukungan. (Gomez *et al* dalam Zulaihah (2017) mengatakan, bahwa *path-goal leadership theory* fokus kepada bagaimana para pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan terhadap sasaran kerja yang mengarah kepada pencapaian sasaran tersebut. Hal yang utama di dalam teori ini adalah bahwa pekerjaan pemimpin membantu para pengikutnya mencapai sasaran dan mempengaruhi pengikutnya untuk memastikan bahwa sasaran mereka konsisten dengan keseluruhan tujuan dari suatu kelompok atau suatu organisasi.

Path-goal leadership theory berdasarkan teori pengharapan (*expectancy theory*) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari hasil (*goal attractiveness*). Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat adanya hubungan kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai tinggi. *Path-goal leadership theory* juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi. *Path-goal leadership theory* paling tepat dideskripsikan sebagai suatu proses pemimpin memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin dapat membawa pekerja menuju tujuan yang diharapkan (Northhouse dalam Negoro, 2019).

Darmaji *et al* dalam Zulaihah (2017), mengatakan, model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar yaitu :

- 1) Memberi kejelasan alur, maksudnya seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Meningkatkan jumlah hasil (*reward*), bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

George dan Jones dalam Suherman (2019) mengidentifikasi empat tipe dari perilaku model *path-goal* yang dapat memberikan motivasi bawahannya, yaitu :

- 1) Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*)

Pemimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

- 2) Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang

besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

3) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement oriented leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Pada intinya teori *path goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan kepuasan kerja dan kinerjanya. *Path goal theory* membantu memahami dan meramalkan efektifitas kepemimpinan dalam berbagai situasi.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Wijono (2018:4) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu atau pun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam

mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi.

Badu & Djafri (2017:33) menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerjasama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian kepemimpinan, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan yang dimiliki seseorang di dalam dirinya untuk mempengaruhi, membimbing, dan memotivasi orang lain dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan.

2) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Batubara (2020) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi bawahan dengan berbagai macam cara/tekniknya masing-masing dan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan seseorang atau kelompok kearah yang lebih baik dan positif melalui proses yang panjang.

Ansory & Indrasari (2018) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan suatu bentuk perilaku dalam kepemimpinan seseorang yang teraktualisasi dalam aktivitas kepemimpinannya dan telah terpola menjadi sesuatu yang dominan dalam dirinya. Pola inilah yang membuat

gaya kepemimpinan setiap orang akan berbeda sesuai dengan kemampuan kepemimpinan maupun karakteristik lingkungannya.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian gaya kepemimpinan, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebuah strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam mengarahkan para bawahannya dengan tujuan menyatukan tujuan organisasi dengan karyawan demi mencapai tujuan bersama yang sudah ditentukan.

3) Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin itu sendiri. Menurut Prasetyo (2019), menyatakan bahwa adanya sekumpulan ciri-ciri yang dapat dideskripsikan sebagai pemimpin, juga tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang paling baik dalam semua situasi. Meskipun demikian, dapat dilihat ada beberapa gaya kepemimpinan yang paling umum dikenali dan melihat bagaimana gaya-gaya ini dapat efektif. Berikut adalah macam-macam gaya kepemimpinan :

1. Kepemimpinan Autokrasi

Yaitu pemimpin yang bertindak sebagai dikator terhadap anggota kelompoknya, pemimpin autokrasi adalah pemimpin yang wewenang (authority) dari satu sumber (misalnya karena posisi), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Pemimpin yang autokrasi

menggunakan autoritasnya sebagai pegangan atau hanya sebagai alat agar segala sesuatunya dapat diselesaikan.

2. Kepemimpinan Militeristis

Yaitu seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang yang memiliki sifat-sifat :

- a) Menggunakan sistem perintah untuk menggerakkan bawahannya.
- b) Senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.
- c) Senang pada formalitas yang berlebihan.
- d) Menurut disiplin yang tinggi dan kaku terhadap bawahannya.
- e) Sukar menerima kritikan darii bawahannya.
- f) Menggemari upacara-upacara dalam berbagai keadaan.

3. Kepemimpinan Paternalistik

Yaitu seorang pemimpin yang memiliki persepsi tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Ciri-ciri kepemimpinan paternalistik yaitu :

- a) Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa.
- b) Selalu memberikan perlindungan.
- c) Keputusan ada di tangan pemimpin.
- d) Pemimpin bertindak sebagai kapak.

4. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Ciri-ciri tipe kepemimpinan ini, yaitu memberikan kebebasan kepada bawahan, pemimpin ini tidak mempunyai wibawa, tidak ada koordinasi, dan tidak ada pengawasan yang baik.

5. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis disebut juga dengan kepemimpinan modernis dan partisipatif. Semua anggota diajak berpartisipasi menyumbang pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis yaitu :

- a) Bawahan diberi kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas.
- b) Bersifat terbuka.
- c) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama.
- d) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi.
- e) Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
- f) Mengembangkan regenerasi kepemimpinan.
- g) Perluasan kederiasi agar bawahan lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan.
- h) Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

6. Kepemimpinan Karismatik

Seseorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak

selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut dikagumi. Ciri-ciri kepemimpinan karismatik yaitu :

- a) Memiliki kewibawaan alamiah.
- b) Mempunyai daya tarik yang metafisikal.
- c) Tidak dibentuk oleh faktor eksternal yang formal, pelatihan atau pendidikan, dan sebagainya.

4) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Reitz dalam Prasetyo (2019), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinanyaitu :

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Karakteristik bawahan, perilaku bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
3. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi seperti apa gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh pemimpin.
4. Iklim dan kebijakan organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan serta gaya kepemimpinan.

5) Indikator Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Menurut Pratama (2019) indikator gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi

kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta minta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi seorang pemimpin, karena semakin baik kemampuan pemimpin dalam hal mengendalikan emosi semakin disegani karyawannya.

3.1.2 *Reward*

1) *Pengertian Reward*

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah *reward* (Putri, 2019). *Reward* adalah salah satu metode yang digunakan dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi kerja atau kinerja (Winda, 2018). Menurut Ansory dan Indrasari (2018:307) *reward* diartikan sebagai imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat, dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan.

Menurut Prasetyo (2019) *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan baik waktu, pikiran maupun prestasi. *Reward* adalah sebuah bentuk motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan perusahaan (Cahyani, 2020).

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian *reward*, peneliti menyimpulkan bahwa *reward* adalah suatu imbalan balas jasa atau suatu bentuk penghargaan yang berupa material (benda) maupun non material (pujian, sanjungan) yang diberikan kepada individu atau kelompok karena telah berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan atau saat hasil kerja seorang telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah disepakati.

2) Jenis Jenis *Reward*

Menurut Priyono & Marnis (2016:227) ada dua macam sistem imbalan, yaitu imbalan intrinsik (*intrinsic reward*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*).

1. Imbalan intrinsik (*intrinsic reward*)

Imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri, dan pelaksanaannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan dari orang lain. Contohnya perasaan orang sebagai akibat kinerja mereka pada pekerjaan yang telah dilakukan secara baik, perasaan kebebasan dari pengarahan dan tanggung jawab pribadi yang

meningkat karena diberikan otonomi berkenaan dengan bagaimana sebuah aktivitas dilaksanakan. Manfaat imbalan intrinsik antara lain :

- a) Kesatuan hubungan di antara kinerja yang efektif dan pelaksanaan imbalan dijamin oleh fakta bahwa pengalaman imbalan intrinsik muncul langsung dari persepsi pribadi bahwa dia bekerja dengan baik.
 - b) Efektivitas imbalan tindakan tergantung pada kehariran orang lain (manajer).
 - c) Imbalan intrinsik dihasilkan sendiri oleh individu yang bersangkutan maka imbalan ini berbiaya rendah.
2. Imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*)

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang diberikan kepada seseorang oleh pihak lain. Imbalan jenis ini sering kali digunakan untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Jenis imbalan ini seperti gaji, bonus, juga pengakuan, pujian dari atasan, promosi, lingkungan yang memadai, tunjangan perlengkapan.

Ketergantungan pada sumber eksternal untuk pemberian imbalan ekstrinsik membawa konsekuensi pembiayaan yang harus diperhatikan oleh organisasi, yang kesemuanya itu memiliki dua implikasi yaitu :

- a) Memiliki nilai yang tinggi.
- b) Imbalan ekstrinsik diberikan sangat tergantung pada kinerja yang efektif.

3) Fungsi Dan Tujuan *Reward*

Menurut Handoko dalam Prasetyo (2019) mengemukakan beberapa fungsi dan tujuan *reward* sebagai berikut :

1. Fungsi *reward* :

- a) Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- b) Memberikan tanda bagi seseorang yang mempunyai kemampuan lebih.
- c) Bersifat universal.

2. Tujuan *reward* :

- a) Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
- b) Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
- c) Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi. Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilaksanakan sebelum terjadi penyimpanganpenyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan.
- d) Menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan ketentuan dan intruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan.

4) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Reward*

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan *reward* menurut Nawawi dalam Prasetyo (2019), yaitu :

1. Konsistensi internal, ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
2. Kompetensi/persaingan eksternal, membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya, dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain.
3. Kontribusi karyawan, dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
4. Administrasi, merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan, data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

5) Indikator *Reward*

Menurut Prasetyo (2019) dalam pengukuran *reward* dapat menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Gaji dan bonus yang diberikan, berupa kenaikan gaji pokok, tambahan honorarium, insentif jangka pendek, dan insentif jangka panjang.

- 2) Kesejahteraan yang diberikan, tunjangan, fasilitas kerja dan kesejahteraan rohani.
- 3) Pengembangan karir yang diberikan, penugasan untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program latihan dan penugasan untuk magang atau studi banding.
- 4) Penghargaan psikologis dan sosial yang diberikan, promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi yang luas, penempatan lokasi yang baik, pengakuan dan pujian.

Menurut Biatur (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa indikator *reward* dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pengembangan Karir
- 2) Penghargaan
- 3) Pujian
- 4) Promosi

Sedangkan menurut Dymastara & Onsardi (2020), menyatakan bahwa indikator *reward* adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji
- 2) Upah
- 3) Insentif
- 4) Tunjangan
- 5) Penghargaan interpersonal
- 6) Promosi Jabatan

4.1.2 *Punishment*

1) **Pengertian *Punishment***

Ansory & Indrasari (2018) menyatakan bahwa *punishment* adalah suatu perbuatan yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi.

Cahyani (2020) menyimpulkan bahwa *punishment* adalah hukuman yang diberlakukan kepada karyawan atas tindakan atau perilaku yang dilakukan yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Menurut Putri (2019) *punishment* adalah suatu alat kosekuensi yang tidak diinginkan pada suatu respon perilaku dengan tujuan untuk memperlemah perilaku menyimpang.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian *punishment*, peneliti menyimpulkan bahwa *punishment* adalah hukuman atau sanksi yang diberikan akibat terjadinya pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan yang tidak sesuai dengan atauran yang berlaku, dimana diharapkan seseorang atau kelompok yang melakukan kesalahan dapat menyadari perbuatannya, sehingga menjadi lebih berhati-hati dalam mengambil sebuah tindakan.

2) **Bentuk-Bentuk *Punishment***

Menurut Purwanto dalam Astuti (2018) secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi 2 macam, yaitu sebagai berikut :

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 ini dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran.

Dengan demikian *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. Yang termasuk kedalam *punishment preventif* adalah :

- 
- a) Tata tertib
 - b) Anjuran dan perintah
 - c) Larangan
 - d) Paksaan
 - e) Disiplin

2. *Punishment Represif*

Punishment represif yaitu *punishment* yang dilakukan oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang diperbuat. Jadi *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan.

Punishment represif diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar aturan. Adapun yang termasuk dalam *punishment represif* yaitu :

- a) Pemberitahuan
- b) Teguran

- c) Peringatan
- d) Hukuman

3) Jenis-Jenis *Punishment*

Adapun jenis-jenis *punishment* menurut Arik Irawanti (2016) dapat diuraikan seperti berikut :

1. Hukuman ringan, dengan jelas :
 - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
 - b) Teguran tertulis.
 - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
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.

4) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian *Punishment*

Menurut Mangkunegara dalam Prasetyo (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian *punishment* kepada karyawan disebabkan karena :

1. Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan.
2. Pulang kerja sebelum jam yang ditentukan tanpa alasan yang jelas.
3. Tidak masuk kerja selama tiga hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.
4. Menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi.

5) Indikator *Punishment*

Menurut Savitri (2020) terdapat beberapa indikator *punishment* yaitu:

- 1) Teguran secara lisan.
- 2) Teguran secara tertulis.
- 3) Penundaan Kenaikan Gaji.
- 4) Penundaan Kenaikan Pangkat Atau Promosi.
- 5) PHK Terhadap Karyawan.

5.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Prasetyo (2019) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang akan dicapai pegawai dalam melakukan pekerjaannya atau tugasnya dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Ansory & Indrasari, 2018).

Menurut Rivai & Basri dalam Ariyani (2018) kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengertian kinerja karyawan, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai baik individu maupun kelompok atas hasil kerja, maupun target yang sudah ditentukan.

2) Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan memiliki banyak tujuan. Menurut Wether dan Davis dalam Prasetyo (2019), menyatakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan berikut :

1. Peningkatan kinerja

Memungkinkan pimpinan dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi, demikian pula sebaliknya.

3. Keputusan penempatan
Menentukan promosi, transfer, dan demosi yang berlaku bagi pegawai yang dapat diperoleh dari hasil penilaian kinerja.
4. Kebutuhan pelatihan
Mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja agar lebih optimal.
5. Perencanaan pengembangan karir
Memandu perusahaan untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai oleh pegawai.
6. Proses perekrutan pegawai
Penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang belum digunakan oleh perusahaan.
7. Ketidak akuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan.

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagaimana menurut Mangkunegara dalam Ansory & Indrasari (2018:209) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasional*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk

mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Mangkuprawira dalam Putri (2019), ada tiga (3) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Faktor personal atau individu yang terdiri dari :
Pengetahuan ketrampilan (*skill*), kemampuan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan yang terdiri dari :
Kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan , semangat, arahan atau dukungan kerja kepada karyawan melalui pemberian *insentif*, bonus dan *reward*.
3. Faktor tim yang terdiri dari :
Dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

4) Kriteria-Kriteria Kinerja Karyawan

Schuler dan Jackson dalam Prasetyo (2019), menyebutkan bahwa tiga kriteria yang berhubungan dengan kinerja sebagai berikut :

1. Sifat
Kriteria ini berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis penilaian ini

memusatkan pada kerja seseorang, bukan pada yang dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2. Perilaku

Kriteria ini berdasarkan perilaku terfokus pada cara pekerjaan yang dilaksanakan. Kriteria ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal pegawai.

3. Hasil

Kriteria ini berkenaan dengan hasil yang semakin populer dengan semakin ditekannya produktifitas dan daya saing internasional. Kriteria ini yang berfokus pada apa yang telah di capai atau dihasilkan.

5) Komponen Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:202), terdapat komponen penilaian kinerja diantaranya sebagai berikut :

1. Absensi

Merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada masuk kerja sampai pulang kerja.

2. Kejujuran

Merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya, selama seperti halnya dengan absensi kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus di buat.

3. Tanggung jawab

Merupakan unsur yang sangat penting terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memenuhi kriteria bertanggung jawab maka nilai kinerja akan baik. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak atau kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan akan dinilai kurang baik.

4. Kemampuan (hasil kerja)

Merupakan ukuran bagi seseorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.

5. Loyalitas

Merupakan kesediaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu membela kepentingan perusahaan. Nilai kesetiaan ini tidak boleh lebih kecil dari standar yang telah ditetapkan, biasanya loyalitas terhadap perusahaan dianggap memiliki nilai utama.

6) Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Medah (2018) memaparkan beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, berikut ada enam indikator antara lain :

- 1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerja yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, merupakan tingkat seseorang karyawan yang intinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam melakukan penelitian, maka terlebih dahulu penulis akan mengkaji kembali dan membandingkan hasil dari penelitian terdahulu mengenai variable yang berkaitan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan, *Reward*, Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Lumenta dkk (2019), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Manado. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

- 2) Tamarindang (2017), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BNI Cabang Manado. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Faraby (2018), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapura Angkasa di Bandara Internasional Hasanuddin Makasar. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Liyas (2018), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BTN Cabang Syariah Pekanbaru. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.
- 5) Suwanto (2019), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Telesales Pada PT BFI Finance Indonesia Tbk. Teknik analisis

yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- 6) Suryanto (2018), dengan penelitian yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tupai Adyamas Indonesia. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 7) Nurlia (2017), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. AL-Ijarah Indonesia Finance Lampung. Teknik analisis yang digunakan regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
- 8) Batubara (2020), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT. Inalum. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 9) Sentosa (2020), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Akuntan Publik Nelson Dan Rekan Denpasar. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 10) Apriyanti dkk (2020), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. K3/SIL Ketahun Bengkulu Barat. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 11) Tahupiah dkk (2019), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Pada Kinerja Karyawan Di PT. PLN (Persero) Area Manado. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh secara positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
- 12) Yunas (2020), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Driver Grab Di Kota Malang. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
- 13) Muzayyanah (2019), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Syariah Kantor Cabang Madiun. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan *punishment* tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

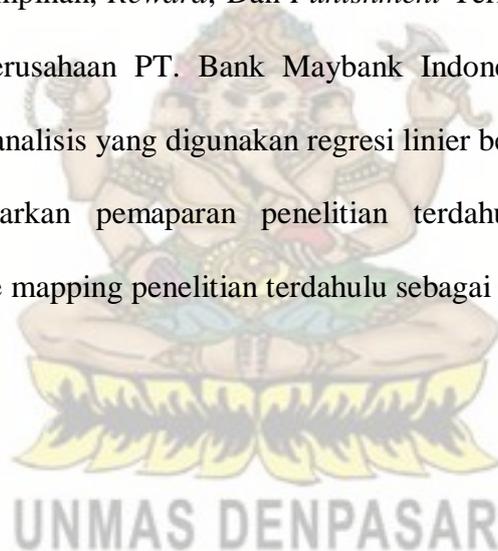
- 14) Ramadanita (2021), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT Glenmore Agung Nusantara. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
- 15) Ariyani (2018), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, *Reward*, dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Raditya Dewata Perkasa. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, selain itu juga variabel *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- 16) Ariyani (2019), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Pemberian *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BNI Syariah Cabang Semarang Periode 2016-2018. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan secara bersama-sama menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 17) Ruben & Priyantono (2019), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Matsuzawa Pelita Furniture Indonesia. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja kemudian untuk hasil variabel kedua juga menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT MPFI.
- 18) Dymastara (2020), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *reward* dan *punishment* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 19) Ihsan (2019), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Cabang Perawang Satellite Siak. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *punishment* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

20) Cahyani (2020), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh *Reward*, *Punishment* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rajawali Asia Bali. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil peneltian yang diperoleh menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

21) Wahyudi (2022), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, *Reward*, Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda.

Berdasarkan pemaparan penelitian terdahulu diatas maka dapat disusun table mapping penelitian terdahulu sebagai berikut :



Tabel 2. 1
Mapping Penelitian Terhadulu

No.	Keterangan	Variabel				Hasil Penelitian
		X ₁	X ₂	X ₃	Y	
1	Lumenta dkk (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Manado.	✓			✓	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja pegawai.
2	Tamarindang (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BNI Cabang Manado.	✓			✓	Gaya Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Faraby (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapura Angkasa di Bandara Internasional Hasanuddin Makassar.	✓			✓	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
4	Liyas (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BTN Cabang Syariah Pekanbaru.	✓			✓	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.
5	Suwanto (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Telesales Pada PT BFI Finance	✓			✓	Gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja

	Indonesia Tbk.					karyawan.
6	Suryanto (2018) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tupai Adyamas Indonesia.	✓			✓	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Nurlia (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. AL-Ijarah Indonesia Finance Lampung.	✓			✓	Gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
8	Batubara (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT. Inalum.	✓			✓	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Sentosa (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Akuntan Publik Nelson Dan Rekan Denpasar.	✓			✓	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Apriyanti dkk (2020) Pengaruh Kepemimpinan, <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. K3/SIL Ketahun Bengkulu Barat.		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Tahupiah dkk (2019) Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Pada Kinerja Karyawan Di PT. PLN (Persero) Area Manado.		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> tidak berpengaruh secara positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
12	Yunas (2020) Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i>		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i>

	Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Driver Grab Di Kota Malang.					berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
13	Muzayyanah (2019) Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Syariah Kantor Cabang Madiun.		✓	✓	✓	<i>reward</i> berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan <i>punishment</i> tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
14	Ramadanita (2021) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT Glenmore Agung Nusantara.		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
15	Ariyani (2018) Pengaruh Kepemimpinan, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Raditya Dewata Perkasa.		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
16	Ariyani (2019) Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BNI Syariah: Studi Kasus Di Bri Syariah Cabang Semarang Periode		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun

	2016-2018.					simultan terhadap kinerja karyawan.
17	Ruben & Priyantono (2019) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Matsuzawa Pelita Furniture Indonesia.		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
18	Dymastara & Onsardi (2020) Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sandabi Indah Lestari Bengkulu Utara.		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
19	Ihsan (2019) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Dinamika Multi Finance Cabang Perawang Satellite Siak.		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
20	Cahyani (2020) Pengaruh <i>Reward</i> , <i>Punishment</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rajawali Asia Bali.		✓	✓	✓	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
21	Wahyudi (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, <i>Reward</i> , Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan PT. Bank Maybank Indonesia Tbk KC Denpasar.	✓	✓	✓	✓	

Keterangan : X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : *Reward*

X_3 : *Punishment*

Y : Kinerja Karyawan