BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 *Grand Theory (Goal Setting Theory)*

Penelitian ini didasarkan pada *Goal Setting Theory* yang diperkenalkan oleh Locke sebagai teori utama (*grand theory*). Teori ini merupakan salah satu pendekatan dalam motivasi yang menekankan pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja yang dicapai (Pramesti, 2021. Inti dari konsep ini adalah bahwa kemampuan individu untuk memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi akan memengaruhi perilaku kerjanya. (Afandi, 2018) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi melalui penerapan fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses ini berperan dalam menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja yang meliputi kualitas maupun kuantitas yang berhasil diraih oleh pegawai atau karyawan dalam kurun waktu tertentu (biasanya per jam) saat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban menurut Mangkunegara dalam (Khaeruman et al., 2021). Menurut Hasibuan dalam (Khaeruman et al., 2021), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan, dengan memanfaatkan

kecakapan, pengalaman, serta kesungguhan dalam waktu yang telah ditentukan. Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian atau hasil kerja terhadap target yang harus diraih oleh seorang pegawai atau karyawan, sesuai dengan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan rasio hasil kerja nyata terhadap standar kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai hasil dari pelaksanaan fungsi atau aktivitas pekerjaan dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu. Kinerja mencerminkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, serta perilaku individu yang dapat diamati dan dievaluasi. Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Gibson et al dalam (Silaen et al., 2021), kinerja individu diengaruhi oleh:

1. Faktor Individu

a. Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan dan keterampilan memiliki peran penting dalam kinerja individu. Kemampuan adalah sifat alamiah atau yang dipelajari seseorang untuk dapat melakukan sesuatu. Sedangkan Keterampilan merupakan kemampuan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

b. Latar Belakang

Latar belakang keluarga dan pengalaman. Individu dapat dipengaruhi melalui latar belakang keluarga dan pengalaman dapat mempengarhui kinerjanya di tempat kerja.

c. Demografis

Klasifkasi demografis yang paling penting yang memengaruhi kinerja adalah jenis kelamin dan ras. Jenis kelamin dapat memengaruhi kinerja suatu pekerjaan tertentu. Sedangkan kesamaan ras dapat membantu meminimalisasi kendala bahasa daerah yang digunakan.

2. Faktor Psikologis

a. Persepsi

Persepsi adalah suatu proses kognitif yang memungkinkan individu untuk memilih, mengatur, menyimpan, dan menafsirkan rangsangan menjadi sebuah representasi yang bermakna dan masuk akal.

b. *Attitude*

Sikap adalah respons atau reaksi tersembunyi seseorang terhadap suatu rangsangan atau objek. Sikap tidak dapat diamati secara langsung, melainkan hanya dapat dipahami melalui interpretasi terhadap perilaku yang tertutup.

c. *Personality*

Kepribadian adalah serangkaian sifat dan kecenderungan yang konsisten yang membedakan perilaku setiap individu. Faktor keturunan, sosial, budaya, dan lingkungan berperan dalam membentuk kepribadian, yang juga memengaruhi cara

seseorang berperilaku di tempat kerja, berinteraksi dengan orang lain, dan beradaptasi dengan lingkungan kerja.

d. Pembelajaran

Pembelajaran merupakan proses perubahan perilaku yang bersifat cukup permanen, yang terjadi akibat pengalaman, pelatihan, atau pendidikan. Proses ini berperan penting dalam pengembangan kemampuan dan keterampilan individu, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja mereka dalam organisasi.

e. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang dapat memicu semangat bekerja seseorang sehingga dapat bekerjasama, bekerja dengan efektif dan berintegrasi. Individu yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan target yang sudah ditetapkan organisasi.

3. Faktor Organisasi

a. Sumber Daya

Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya yang menunjang pekerjaan seorang individu. Sumber daya yang cocok dengan tugas yang diberikan, akan berdampak positif terhadap kinerja individu.

b. Kepemimpinan

Effective leadership bergantung pada sikap dan perilaku yang dimiliki, seorang pemimpin harus memahami potensi setiap individu yang ada di organisasi sehingga dapat memengaruhi bawahannya untuk mencapai kinerja yang optimal.

c. Penghargaan *(Reward)*

Reward dibagi menjadi 2 yaitu 1) *Extrinsic rewards* adalah *rewards* yang didapat diluar pekerjaan seperti *pay, promotion*; 2) *Intrinsic rewards* adalah *rewards* yang didapat dari pekerjaan itu sendiri seperti tanggung jawab, *challenge,* dan *feedback characteristics of the job.*

d. Struktur

Struktur organisasi memiliki dampak terhadap kinerja, terutama melalui penerapan desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Struktur yang terorganisir dengan baik memudahkan pemimpin untuk membagi tugas, menentukan tanggung jawab, dan memberikan wewenang kepada setiap anggota secara efektif.

e. Job Design

Job design merupakan proses di mana seorang manajer merancang tugas, metode, dan hubungan antar pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi sekaligus kebutuhan individu. Dengan menerapkan metode *job design*, kinerja karyawan dapat terpengaruh karena pekerjaan menjadi lebih sederhana, efisien, dan efektif dalam mengelola beban kerja.

2.2.3 Indikaor Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam (Silaen et al., 2021), indikator kinerja karyawan meliputi:

1. Kualitas Kerja

Menunjukan tingkat kerapian, ketelitian, serta relevansi hasil kerja tanpa mengesampingkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Kualitas kerja yang baik membantu meminimalkan kesalahan dalam penyelesaian tugas, yang dapat

berkontribusi positif pada perkembangan instansi. Indikator yang digunakan mencakup kerapian, kemampuan, dan pencapaian keberhasilan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukan beragam jenis pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas tercapai sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya meliputi kecepatan dan kepuasan.

3. Tingkat Kehadiran

Menunjukan konsistensi karyawan dalam hadir di tempat kerja sesuai jadwal yang ditentukan. Kehadiran yang baik menunjukan tingkat tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan optimal.

4. Kerja Sama

Kesiapan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja lain, baik secara vertikal maupun horizontal, baik dalam maupun di luar tugas pekerjaan, sehingga kualitas hasil kerja meningkat. Indikatornya mencakup kekompakan serta hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

5. Pemanfaatan Waktu

Berkaitan dengan efisiensi karyawan dalam mengelola waktu untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Hal ini menunjukan kemampuan dalam mengatur prioritas dan menghindari pemborosan waktu.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Ordway Tead dalam (Mu'ah et al., 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan. Rauch dan Behling dalam (Mu'ah et al., 2019) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. Menurut (Prayudi et al., 2022), Kepemimpinan merupakan seni atau proses dalam memotivasi, memengaruhi, mengkoordinasi, serta memberikan dorongan, arahan, dan bimbingan kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dengan penuh semangat dan kesadaran, tanpa adanya unsur paksaan.

kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal, (Hutahaean, 2021). Moejiono dalam (Mu'ah et al., 2019) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai akibat dari pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya,

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang atau kelompok secara terorganisir untuk mencapai tujuan tertentu.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepemimpinan

Mutamimah dalam (Prayudi et al., 2022) menjelaskan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Charismatic Leadership

Karyawan dapat termotivasi dan memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi. Seorang pemimpin mampu menginspirasi serta menciptakan suasana yang menyenangkan bagi karyawan dengan memberikan keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang lebih besar melalui upaya ekstra.

2. Inspirational Motivation

Seorang pemimpin yang terus memberikan motivasi dan mendorong bawahannya untuk menghadapi pekerjaan yang bermakna dan menantang akan meningkatkan antusiasme dan optimisme. Pemimpin tersebut secara konsisten menyampaikan visi, misi, serta harapan-harapan dengan tujuan mendorong bawahan agar memiliki komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

3. Intellectual Stimulation

Seorang pemimpin yang secara konsisten merangsang bawahannya secara intelektual mendorong mereka untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif dalam menemukan solusi baru untuk berbagai masalah. Pemimpin ini juga mengajarkan cara memandang tantangan sebagai masalah yang perlu segera diatasi, sambil memberikan arahan untuk penyelesaian masalah dengan pendekatan yang lebih logis dan rasional.

4. Individualized Consideration

Seorang pemimpin yang menunjukan perhatian secara individu kepada karyawan dengan memahami kebutuhan mereka untuk meraih prestasi. Hal ini dilakukan dengan memberikan kompensasi yang layak, memberikan nasihat secara konsisten, dan mendukung perkembangan serta pertumbuhan karyawan di perusahaan.

2.3.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut (Arifin et al., 2019), terdapat beberapa indikator kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik

Lebih memprioritaskan pembentukan kerjasama yang solid dan hubungan yang harmonis dengan setiap karyawan. Di samping itu, keterampilan seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kepada karyawan juga menjadi hal yang sangat penting.

2. Kemampuan yang efektivitas

Berupaya menyelesaikan tugas di luar batas kemampuannya jika situasi membutuhkan. Selain itu, baik pemimpin maupun karyawan harus mampu menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan secara tepat waktu, hadir sesuai jadwal, dan menghindari keterlambatan.

3. Kepemimpinan yang partisipatif

Dalam proses pengambilan keputusan, mengutamakan musyawarah bersama para karyawan. Selain itu, pimpinan diharapkan memiliki kemampuan untuk

dengan cepat menganalisis masalah yang muncul dalam pekerjaan, sehingga dapat diselesaikan dengan tepat dan efisien.

4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

Pimpinan diharapkan dapat mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, dengan memanfaatkan waktu yang tersisa untuk keperluan pribadi. Selain itu, pimpinan juga diharapkan senantiasa berusaha menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

Memprioritaskan tanggung jawab pimpinan dalam menentukan tugas yang perlu diselesaikan secara mandiri dan yang memerlukan kerja kelompok. Selain itu, pimpinan juga harus secara konsisten memberikan arahan dan pelatihan kepada karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

2.4 *Reward*

2.4.1 Pengertian *Reward*

Reward adalah insentif yang diberikan sebagai bentuk kompensasi, dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif, menurut Simamora H. dalam (Khaeruman et al., 2021). Menurut Kadarisman dalam (Khaeruman et al., 2021), *reward* merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan berbagai jenis penghargaan yang diterima individu sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas dalam organisasi. Sedangkan (Khaeruman et al., 2021) mengatakan bahwa *reward*, yang berarti ganjaran atau imbalan, adalah stimulasi yang dapat memberikan kepuasan dan memperkuat perilaku tertentu dengan menciptakan variabel yang mendorong

pengulangan tindakan tersebut. Ganjaran ini dapat berbentuk positif, dikenal sebagai penghargaan atau imbalan, yang diberikan atas pencapaian atau prestasi seseorang.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah insentif yang diberikan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mencapai keunggulan kompetitif. *Reward* juga merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan penghargaan atas pelaksanaan tugas dalam organisasi dan berfungsi memperkuat perilaku positif berdasarkan pencapaian individu.

2.4.2 Jenis *Reward*

Menurut ivancevich *et al* dalam (Khaeruman et al., 2021), *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu pertama, penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan dari luar diri orang tersebut. Kedua, penghargaan intirnsik adalah penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

Berikut adalah pengharagaan ekstrinsik:

1. Penghargaan finansial:

a. Gaji dan upah

Upah adalah pembayaran uang yang diberikan sebagai imbalan atas kerja yang dilakukan, biasanya dibayar berdasarkan jam, hari, atau setengah hari. Sementara itu, gaji adalah pembayaran yang diberikan kepada pegawai atas layanan yang mereka berikan, yang dibayarkan secara bulanan.

b. Tunjangan

Tunjangan karyawan, seperti dana pensiun, perawatan kesehatan di rumah sakit, dan liburan, umumnya tidak terkait langsung dengan kinerja, melainkan didasarkan pada faktor senioritas dan tingkat kehadiran karyawan.

c. Insentif

Insentif adalah tambahan imbalan di luar gaji atau upah yang diberikan. Tujuan utama insentif adalah untuk mendorong dan memberi tanggung jawab kepada pegawai dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Bagi perusahaan, insentif berfungsi sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam hal-hal yang penting.

2. Penghargaan non finansial

a. Penghargaan *interpersonal*

Penghargaan *interpersonal*, yang juga dikenal sebagai penghargaan antar pribadi, merujuk pada kekuasaan yang dimiliki oleh manajer untuk memberikan penghargaan seperti status dan pengakuan kepada individu.

b. Promosi

Manajer menggunakan penghargaan promosi sebagai cara untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang sesuai. Kinerja yang diukur dengan tepat sering kali menjadi pertimbangan penting dalam keputusan pemberian penghargaan promosi.

Berikut adalah penghargaan intrinsik:

1. Penyelesaian

Kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaan atau proyek sangat penting bagi sebagian orang. Mereka menilai keberhasilan melalui penyelesaian tugas. Bagi beberapa orang, kebutuhan untuk menyelesaikan tugas adalah hal yang signifikan, dan efek dari penyelesaian tugas tersebut menjadi bentuk penghargaan bagi diri mereka sendiri.

2. Pencapaian

Pencapaian adalah penghargaan yang timbul dari dalam diri seseorang, yang diperoleh ketika individu berhasil mencapai tujuan yang menantang.

3. Otonomi

Beberapa orang menginginkan pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa pengawasan ketat. Rasa otonomi dapat muncul ketika karyawan diberikan kebebasan untuk melakukan yang terbaik dalam situasi tertentu.

4. Pertumbuhan pribadi

Pertumbuhan pribadi setiap individu adalah pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan seperti itu dapat merasakan perkembangan dirinya dan melihat bagaimana kemampuannya berkembang. Banyak orang merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika mereka tidak diberi kesempatan atau dorongan untuk mengembangkan keterampilan mereka.

2.5 *Punishment*

2.5.1 Pengertian *Punishment*

Menurut Abu dan Supriyono (2013) dalam (Ismah et al., 2023), *Punishment* adalah suatu tindakan yang diterapkan untuk memperbaiki perilaku yang tidak diinginkan dalam waktu yang singkat dan dilakukan dengan bijaksana. Indikator yang digunakan dalam hal ini adalah preventif dan represif. Menurut Mangkunegara (2021) *punishment* merupakan hukuman atau ancaman yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang melanggar, menjaga kepatuhan terhadap peraturan, serta memberikan pembelajaran kepada pelaku pelanggaran.

Berdasarkan pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa *punishment* adalah tindakan berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada karyawan secara sadar saat terjadi pelanggaran. Tujuan utama *punishment* adalah untuk mencegah terulangnya pelanggaran dengan menciptakan efek jera, meningkatkan kinerja karyawan yang melanggar, memelihara kepatuhan terhadap peraturan, serta memberikan pelajaran kepada pelaku pelanggaran.

2.5.2 Indikator *Punishment*

Menurut (Rivai, 2014) terdapat tiga indikator *punishment*, yaitu:

1. Hukuman ringan, dengan jenis :

a. Teguran lisan

b. Teguran tertulis

c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

2. Hukuman sedang, dengan jenis :

a. Penundaan kenaikan gaji

b. Pemotongan gaji

c. Penundaan kenaikan pangkat

3. Hukuman berat, dengan jenis :

a. Pembebasan dari jabatan

b. Pemecatan/Pemutusan hubungan kerja

2.6 Motivasi Kerja

2.6.1 Pengertian Motivasi Kerja

(Khaeruman et al., 2021), berpendapat bahwa motivasi kerja adalah keinginan, dorongan, dan penggerak dalam diri seseorang yang berkaitan dengan faktor psikologis manusia. Hal ini mencerminkan sikap, kebutuhan, dan tingkat kepuasan individu. Sementara itu, dorongan yang berasal dari luar diri seseorang biasanya dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pendapat lain dikemukakan oleh (Muhfizar et al., 2021), motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan. Sementara itu, dalam lingkungan kerja, motivasi kerja adalah dorongan dalam diri individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas mengenai motivasi kerja, maka penulis menyimpulkan bahwa motivasi kerja sebagai dorongan atau energi yang berasal dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak mencapai tujuan

tertentu. Motivasi kerja mencakup aspek psikologis yang terkait dengan sikap, kebutuhan, dan kepuasan individu, serta dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kepemimpinan.

2.6.2 Indikator Motivasi Kerja

Teori hirarki kebutuhan Maslow dalam (Muhfizar et al., 2021) terdapat lima hirarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis mencakup kebutuhan akan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas dan seksual. Dalam kaitannya dengan kebutuhan ini, seorang pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada karyawan untuk dapat memenuhi kebutuhan fisiologis karyawan.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman mencakup perlindungan dari ancaman, bahaya, dan kondisi lingkungan kerja. Terkait dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menyediakan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, fasilitas perumahan, dan dana pensiun.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial mencakup keinginan untuk diterima dalam kelompok kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta merasakan kasih sayang. Dalam kaitannya dengan kebutuhan ini, seorang pemimpin perlu mengakui keberadaan karyawan sebagai bagian dari kelompok kerja, membangun interaksi yang baik, dan mencipkatakan hubungan kerja yang harmonis.

4. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan harga diri mencakup keinginan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Sehubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh mempermalukan karyawan dengan sewenang-wenang, melainkan harus menghormati mereka serta memberikan apresiasi atas pencapaian kerja mereka.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri mencakup keinginan untuk mengembangkan diri dan potensi, menyampaikan ide, memberikan masukan, dan meraih prestasi. Terkait dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengaktualisasikan diri dengan baik dan sesuai di perusahaan.

2.7 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang telah dilakukan yang dapat dilihat pada tabel 2.1 :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

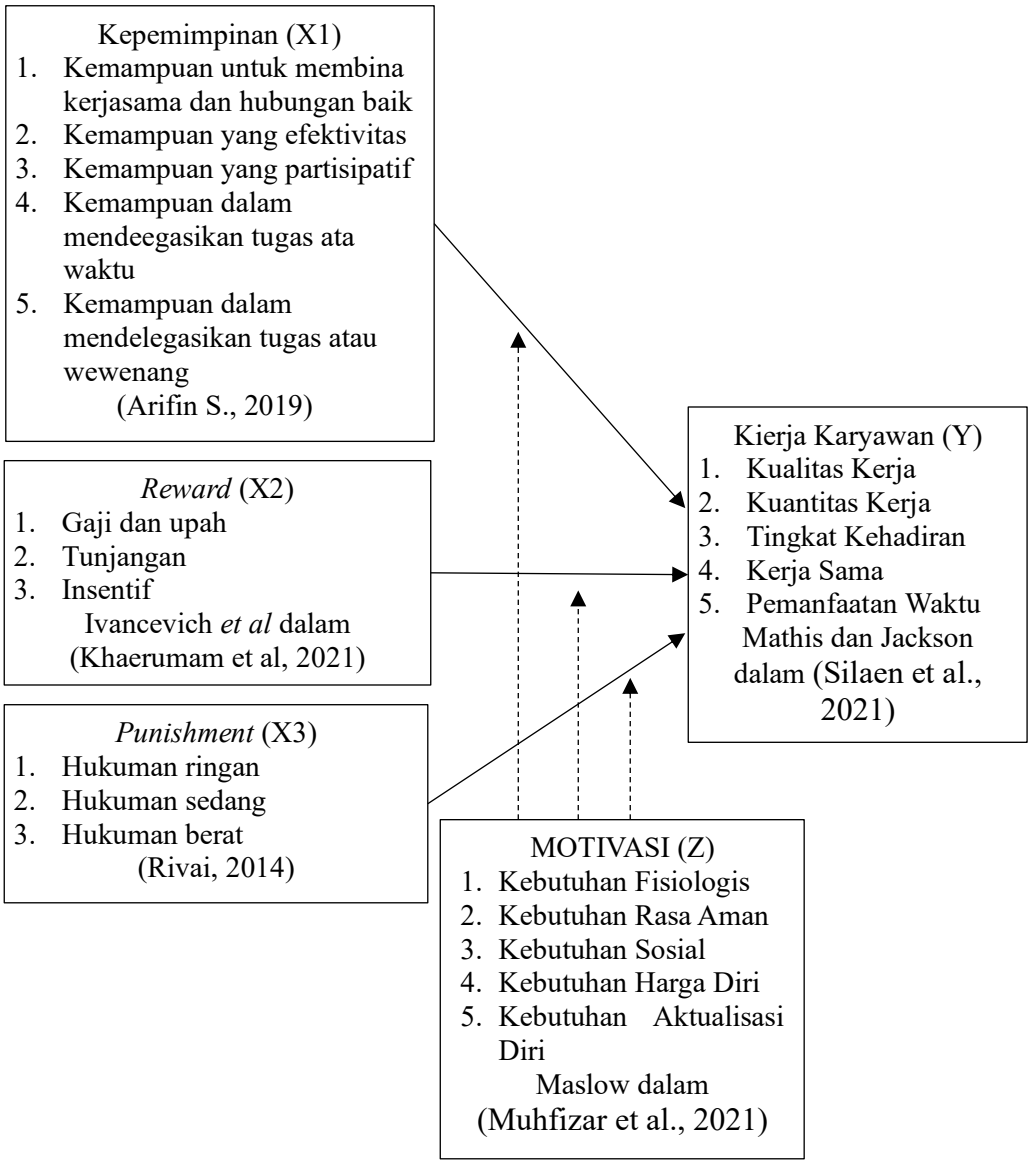
No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Forbeshu & Edalmen, 2023)	Pengaruh *Reward, Punishment* dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Emas	*Reward* dan *punishment* berpangaruh positif dan siginifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	(Aprilia et al., 2023)	Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Tunas Harapan Kota Sorong	*Reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	(Sitompul et al., 2024)	Pengaruh kepemimpinan, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Cahaya Mandiri Widyatama Medan	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4	(Putri & Aziz, 2024)	Analisis Pengaruh Kemepimpinan, Disiplin Kerja, *Reward* Dan *Punishment* Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Panjang Direktorat Jenderal Perhubungan Laut	Kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh secara siginifikan terhadap kinerja pegawai
5	(Firdaus & Hakim, 2020)	Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lautan Teduh Interniaga Bandar Lampung	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6	(Agustina et al., 2024)	Peran Motivasi Sebagai Moderasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi sebagai moderasi mampu memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
7	(Tiara, 2023)	Pengaruh Kepemimpinan, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada Auto 2000 By Pass Padang	Kepemimpinan berpengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, *reward* dan *punsihment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	(Azzahra & Barry, 2024)	The Impact Of Reward And Punishment Mechanisms On Employee Performance: The Mediating Role Of Work Motivation	*Reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mampu memoderasi *reward* secara signifikan, sedangkan motivasi kerja mampu memoderasi *punishment* terhadap kinerja karyawan tidak menunjukan signifikansi yang sama.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, pemberian *reward* dan *punihment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi juga mampu memoderasi masing-masing variabel kepemimpinan, pemberian *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan.

2.8 Kerangka Pikir

Model kerangka pemikiran berdasarkan daftar pustaka dan hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada gambar 2.1:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.9 Hipotesis Penelitian

Penelitian teoritis dan studi sebelumnya digunakan sebagai landasan untuk menyusun kerangka pemikiran, sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

2.9.1 Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan yang optimal. Menurut (Prayudi et al., 2022), Kepemimpinan merupakan seni atau proses dalam memotivasi, memengaruhi, mengkoordinasi, serta memberikan dorongan, arahan, dan bimbingan kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dengan penuh semangat dan kesadaran, tanpa adanya unsur paksaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Agustina et al., 2024; Firdaus & Hakim, 2020; Forbeshu & Edalmen, 2023; Putri & Aziz, 2024; Sitompul et al., 2024; Tiara, 2023) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung

2.9.2 Pengaruh Pemberian *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian reward merupakan salah satu strategi penting dalam menigkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, penting untuk mengkaji sejauh mana pemberian *reward* berdampak langsung terhadap kinerja karyawan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Aprilia et al., 2023; Azzahra & Barry, 2024; Forbeshu & Edalmen, 2023; Putri & Aziz, 2024; Tiara, 2023), bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Pemberian *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung

2.9.3 Pegaruh Pemberian *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian *punishment* dalam manajeme sumber daya manusia sering digunakan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya perilaku kerja yang menyimpang. Meskipun kontroversial, pendekatan ini diyakini dapat memengaruhi perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Variabel *punishment* menunjukan bahwa variabel *punishment* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Aprilia et al., 2023; Azzahra & Barry, 2024; Forbeshu & Edalmen, 2023; Putri & Aziz, 2024; Tiara, 2023).

H3 : Pemberian *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung

2.9.4 Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin optimal dampak positif kepemimpinan terhadap kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat mengurangi efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Agustina et al., 2024) bahwa variabel motivasi kerja dapat memoderasi variabel kepemimpinan.

H4 : Motivasi kerja memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung

2.9.5 Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Pemberian *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian *reward* telah lama diakui sebagai salah satu cara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan penghargaan atas kontribusi mereka. Namun, dampak pemberian reward terhadap kinerja tidak selalu seragam di setiap individu, tergantung pada faktor-faktor tertentu, salah satunya adalah motivasi kerja. Motivasi kerja karyawan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan penting dalam menentukan sejauh mana *reward* yang diberikan dapat diterima dan dimanfaatkan untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan (Azzahra & Barry, 2024) menunjukan bahwa variabel motivasi kerja mampu memoderasi *reward*.

H5 : Motivasi kerja memperkuat pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung

2.9.6 Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Pemberian *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian *punishment* sering digunakan sebagai alat untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan dalam organisasi. Namun, efektivitas *punishment* dalam memengaruhi kinerja karyawan dapat bervariasi, tergantung pada faktor-faktor tertentu, salah satunya adalah motivasi karyawan. Motivasi kerja dapat memengaruhi cara karyawan menerima dan merespons *punishment*, baik sebagai dorongan untuk memperbaiki kinerja maupun sebagai sumber tekanan yang dapat menurunkan produktivitas. Penelitian yang dilakukan (Azzahra & Barry, 2024)

menunjukan bahwa variabel motivasi kerja mampu memoderasi *punishment* secara tidak signifikan.

H6 : Motivasi kerja memperkuat pengaruh pemberian *punishment* terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung