

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi (OB) merupakan ilmu terapan yang terbentuk karena didukung oleh sejumlah ilmu pengetahuan tentang perilaku, baik perilaku individu maupun perilaku organisasi. Perilaku manusia dalam sebuah kelompok merupakan awal dari terbentuknya perilaku organisasi dan persoalan-persoalan manusia yang berupaya terus berkembang serta semakin rumit yang akan menyebabkan pengaruh terhadap tingkat kerumitan dalam sebuah organisasi.

Dengan adanya hubungan interaksi antara individu dalam sebuah organisasi maka analisis perilaku organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan aspek manusia, dengan asumsi bahwa manusia merupakan satu unsur yang unik dan kompleks karena manusia memiliki persamaan dan perbedaan. Kemudian pendekatan dengan memahami manusia dalam sebuah organisasi atau kelompok lebih mudah dikaji melalui ilmu perilaku organisasi yang didukung dengan ilmu pengetahuan lainnya.

Keith Davis (1993:5) dalam Yunus dan Nawawi (2013:5) perilaku organisasi adalah sebuah perilaku dan penerapan pengetahuan di dalam organisasi yang berkaitan dengan tindakan dan perilaku. Mangkunegara (2005:3) dalam Yunus dan Nawawi (2013:11) perilaku merupakan tindakan dan sikap individu atau kelompok yang dilakukan secara sistematis

didalam organisasi. Wexley da Yukl (2005) dalam Priansa (2017) perilaku organisasi adalah pembelajaran tentang tingkah laku manusia di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Robbins (2007:10) dalam Yunus dan Nawawi (2013) berpendapat bahwa perilaku organisasi merupakan studi yang bertujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan keefektifan organisasi dengan mengetahui dampak perorangan maupun kelompok.

Bersumber dengan penjelasan diatas, maka pada penelitian ini peneliti menggunakan teori perilaku organisasi sebagai dasar adalah Kinerja (Y), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), kompetensi (X2), *Reward* (X3), dan *Punishment* (X4)

2. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela (2016:483) kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tujuan untuk menyempurnakan sesuai tanggungjawab agar memperoleh hasil seperti yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2016) dalam Sunarto dkk (2020) kinerja adalah kemampuan yang dimiliki seseorang atas dasar keahlian dan kesempatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan menurut Busro (2017:99) kinerja karyawan merupakan perolehan kerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dicapai dalam organisasi yang dapat dilihat dari kualitas ataupun kuantitas atau jumlahnya berdasarkan tanggungjawab yang disertai dengan kemampuan dan keterampilan.

Berdasarkan pengertian ketiga ahli diatas, maka disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan perolehan hasil kerja yang seseorang karyawan berdasarkan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan waktu yang ditentukan.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2000) dalam Ansory dan Indrasari (2018:215) kinerja karyawan mampu dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Faktor kemampuan

Keahlian yang dimiliki oleh seorang pegawai atau karyawan berupa kemampuan berfikir dan pendidikan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan apabila ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.

2. Faktor motivasi

Dorongan yang terdapat dalam diri seseorang karena sikap dan situasi yang menyebabkan orang tersebut termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009) dalam Darmasaputra & Sudibya (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Sinta 5) :

1. Kuantitas hasil kerja, merupakan persepsi responden mengenai penyelesaian pencapaian hasil kerja secara optimal dengan rasa tanggungjawab.
2. Kualitas hasil kerja, merupakan tanggapan responden terkait kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaan sesuai standar yang dibuat perusahaan.
3. Efisiensi merupakan persepsi responden mengenai ketepatan waktu seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Disiplin kerja merupakan pandangan tentang persepsi responden mengenai ketepatan waktu kehadiran sesuai yang dijadwalkan.
5. Inisiatif merupakan persepsi responden mengenai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan.
6. Ketelitian merupakan tanggapan persepsi responden mengenai penyelesaian pekerjaan dengan teliti dan menghomdari kecerobohan
7. Kepemimpinan merupakan persepsi responden mengenai kepatuhan dalam menaati peraturan yang dibuat oleh pimpinan.
8. Kejujuran merupakan tanggapan responden mengenai perilaku jujur dalam bekerja
9. Kreativitas adalah persepsi responden mengenai kemampuan responden dalam memberikan masukan atau ide yang kreatif dan inovatif.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

a. *Path-Goal Theory*

Path-Goal Theory atau model arah tujuan ditulis dan dikembangkan oleh Koontz et.al. (1989) dalam Busro (2017:248) yang menjelaskan bagaimana karyawan mampu mencapai tujuan organisasi tergantung dari bagaimana pemimpin mampu memberikan motivasi, pengarahan, dan bantuan di dalamnya serta teori ini menerangkan bahwa bawahan mengartikan adanya arahan oleh pemimpinnya. *Path goal theory* menekankan karyawan yang mampu meningkatkan kinerja menjadi lebih tinggi maka pemimpin akan memberikan *reward* dan fasilitas untuk menunjang kualitas kinerja. *Path goal theory* juga menjelaskan bahwa *expectancies* bawahan bawahan mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan.

a) Teori Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Fahmi (2016) dalam Burhanudin & Kurniawan (2020) seseorang pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar untuk meningkatkan kinerja pegawai.

b. Definisi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Wibowo (2017:326) kepemimpinan transaksional merupakan suatu sistem kepemimpinan yang didalamnya pemimpin memastikan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dan menghubungkan pemberian reward pada kemampuan kinerja dengan

tujuan agar karyawan mampu mencapai target organisasi. Menurut Robbins dan Coulter dalam Ansory dan Indrasari (2018:92) Gaya kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang didalamnya bertugas memberikan motivasi dan memandu atau mengarahkan karyawannya untuk mampu mencapai target dan tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Bass (2003) dalam Fauzi & Rachmawati (2021) kepemimpinan transaksional yaitu proses pertukaran antara pimpinan dan bawahan yang mengakibatkan bawahan mendapatkan imbalan atau penghargaan atas kualitas pengeluaran, penjualan dan pelayanan dengan bantuan pimpinan dalam mengidentifikasi tindakan yang seharusnya dilakukan agar dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan.

Bersumber pada pendapat para ahli diatas disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang didalamnya pemimpin menuntun, memotivasi, dan memberikan pengarahan kepada karyawannya untuk menyelesaikan tugasnya dan memberikan penghargaan atau imbalan atas pencapaian kinerjanya.

c. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burhanudin & Kurniawan (2020), terdapat beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

1. Pemimpin menentukan dan menginformasikan sasaran dan tujuan yang harus dicapai perusahaan kepada bawahan atau karyawan
2. Pemimpin melakukan pengawasan kepada karyawan saat menjalankan pekerjaan

3. Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi
4. Pemimpin memberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan dalam bentuk sanksi atau hukuman.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass (1990) dalam Rahim dkk (2018) menyatakan bahwa terdapat indikator gaya kepemimpinan transaksional yaitu (Sinta S6) :

1. Imbalan kontijensi

Pemimpin transaksional menghubungkan tujuan dengan hadiah, menyediakan sumber yang dibutuhkan, mengklasifikasi harapan, menetapkan tujuan untuk dicapai bersama dan menyediakan berbagai imbalan.

2. Manajemen aktif dengan pengecualian

Pemimpin yang secara aktif memantau dan mengawasi bawahan agar tidak melakukan penyimpangan dalam bekerja dan mengambil tindakan untuk mencegah terjadinya kesalahan.

3. Manajemen pasif dengan pengecualian

Pemimpin yang melakukan intervensi ketika tidak memenuhi standar dan ketika kinerja tidak sesuai harapan, dan memberikan hukuman sebagai respon terhadap kinerja yang tidak optimal.

4. *Laissez-faire*

Pemimpin yang memberikan banyak kesempatan kepada bawahan untuk membuat keputusan, pemimpin melepaskan

tanggungjawabnya dan menghindari membuat keputusan yang berakibat kelompok tidak memiliki arahan.

4. Kompetensi

a. Theory Windows

Menurut teori yang dikemukakan oleh Donald (2007:1) dalam Artiyany (2018) terkait kompetensi mengatakan bahwa pengenalan mengenai kompetensi manusia pada dasarnya merupakan pengenalan kemampuan diri seseorang sesuai dengan teori *window* atau biasa dikenal dengan teori jendela, yang mengatakan bahwa kemampuan diri yang dimiliki oleh masing-masing individu dapat dilihat dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap.

Teori Jendela di atas biasa di sebut dengan teori KSEA (*Knowledge, Skill, Expert, Attitude*). Sumber daya manusia mampu dikatakan handal apabila memiliki pengetahuan dan didukung dengan keterampilan. Sumber daya manusia yang kapabilitas seorang yang memiliki keterampilan dan didukung dengan keahlian. SDM yang memiliki keahlian harus mampu beriskap profesional, dan mempunyai kompetensi yang handal dan mandiri.

a) Teori kompetensi terhadap kinerja karyawan

Sedarmayanti (2013:127) dalam Simanjatak dkk (2020) berpendapat bahwa kompetensi adalah keahlian yang menjadi penentu seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Mathis dan Jackson (2001: 241) dalam Busro (2017:25) menjelaskan

bahwa kompetensi kerja merupakan ciri khas mendasar yang mampu dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan.

b. Definisi Kompetensi

Menurut Busro (2017:26) kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, dan faktor-faktor lain yang dimiliki seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai keterampilannya. Sedarmayanti (2013:127) dalam Simanjatak dkk (2020), kompetensi merupakan faktor penentu seseorang untuk dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik. Sedangkan menurut Priansa (2019:139) kompetensi kerja adalah kemampuan tanggungjawab seseorang selama bekerja yang tumbuh melalui pengalaman, keterampilan serta kesuksesan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas sesuai syarat dan ketentuan berdasarkan keterampilan.

c. Karakteristik Kompetensi

Menurut Tsauri (2014:82) kompetensi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Motif merupakan sesuatu yang ada dalam fikiran seseorang yang akan berakhir dengan tindakan
2. Sifat merupakan karakteristik berupa perilaku dengan respon yang sama terhadap situasi tertentu

3. Konsep diri merupakan kumpulan dari sikap yang ada pada diri seseorang
4. Pengetahuan merupakan ilmu yang dimiliki seseorang berupa informasi dalam bidang dengan spesifik tertentu
5. Keterampilan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu

d. Indikator Kompetensi

Menurut Sutrisno (2010) dalam Busro (2017:35) kompetensi dapat diukur melalui beberapa indikator-indikator berikut (buku) :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran atas ilmu yang dimiliki pada bidang kognitif
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kemampuan individu dalam memahami kedalaman psikologis
3. Kemampuan (*skill*), yaitu keahlian yang ada pada diri seseorang agar berhasil menyelesaikan pekerjaan
4. Nilai (*value*), yaitu suatu standa tentang tingkah laku yang diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang
5. Sikap (*attitude*), yaitu reaksi perasaan seseorang yang timbul karena adanya rangsangan
6. Minat (*interest*), yaitu perasaan yang menimbulkan ketertarikan dan menimbulkan tindakan

5. *Reward*

a. *Theory Of Human Motivation*

Theory of human motivation merupakan salah satu teori yang menjelaskan tentang *reward* yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (1954) dalam Fauzan (2018). Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia dibedakan menjadi dua diantaranya *deficiency needs* dan *growth needs*. *Deficiency needs* meliputi kebutuhan emosional yaitu kebutuhan perasaan aman, tenang, fisiologis dan penghargaan. Sedangkan *growth needs* terdiri dari kebutuhan kognitif, estetis dan aktualisasi diri.

Hirarki kebutuhan Maslow adalah cara untuk melihat hubungan antara manusia dengan kesempatan yang ada pada lingkungan (Atkinson, 1983).

a) Teori *Reward* terhadap kinerja karyawan

Paramarta (2016:18) dalam Pratama & Handayani (2022), mengungkapkan bahwa *reward* adalah bentuk partisipasi perusahaan dalam bentuk perhatian positif dengan tujuan memotivasi dan memberikan semangat, sehingga karyawan akan menciptakan hasil terbaik untuk perusahaan.

b. *Definisi Reward*

Menurut Busro (2017:319) *reward* adalah pemberian hadiah kepada karyawan yang mampu mencapai atau melebihi target baik dalam bentuk finansial ataupun non finansial yang bertujuan untuk merangsang dan memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan. Menurut

(Purnama, 2015) dalam Nompo dan Pandowo (2020) *reward* merupakan bentuk pengakuan atas prestasi kerja yang diperoleh karyawan dan diberikan dalam bentuk material atau non material dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan prestasi. Sedangkan definisi *reward* menurut Ansory dan Indrasari (2018:309) adalah bentuk pengakuan prestasi kerja yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan prestasi dalam bentuk material dan non material.

Dari ketiga definisi para ahli yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa *reward* merupakan bentuk balas jasa yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan sebagai tanda penghargaan atas prestasi kerja yang telah diperoleh.

c. Jenis-Jenis *Reward*

Menurut Busro (2017:319) *reward* dibedakan menjadi beberapa jenis, sebagai berikut:

1. Berdasarkan bentuknya
 - a. Finansial yaitu penghargaan yang diberikan dalam bentuk tunjangan kinerja, gaji, bonus, *insentif*, remunerasi, tunjangan belajar, dan lain-lain.
 - b. Setara finansial yaitu bentuk penghargaan berupa fasilitas kantor, promosi jabatan, fasilitas mobil, dan lain-lain.
 - c. Non finansial yaitu pemberian penghargaan dalam bentuk piagam, sertifikat, piala, trofi, lencana, bintang, dan sejenisnya

2. Berdasarkan waktu pemberiannya

- a. *Insidental* merupakan pemberian penghargaan berupa bonus, *insentif*
- b. Semi permanen yaitu pemberian *reward* dalam bentuk berupa tunjangan, asuransi kesehatan selama bekerja, fasilitas mobil
- c. Permanen pemberian *reward* dalam bentuk asuransi hari tua seperti pensiun

3. Berdasarkan penyebabnya

- a. *Reward* prestasi pemberian penghargaan yang didapatkan karena mampu mencapai prestasi kerja tertentu
- b. *Reward* struktural pemberian penghargaan yang didapatkan berkat mampu menduduki jabatan tertentu.
- c. *Reward* masa kerja pemberian penghargaan yang didapatkan karena mencapai masa kerja tertentu.

d. Indikator *Reward*

Menurut Mahmudi (2013) dalam Latiep (2022) pengukuran *reward* dapat dilakukan dengan indikator-indikator berikut (Sinta 4):

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan bagian terpenting bagi seorang karyawan, gaji terdiri dari gaji utama dan pemberian bonus dan saham sebagai bentuk kompensasi

2. Kesejahteraan

Adanya program kesejahteraan dalam sebuah organisasi yang ditawarkan pada pegawai merupakan salah satu pemberian *reward* atas prestasi kerja

3. Pengembangan karir

Pengembangan karir dapat diartikan seperti gambaran kinerja seseorang dimasa yang akan datang, ditujukan kepada pegawai dengan prestasi yang tinggi, hal tersebut bertujuan agar memperoleh hasil kerja yang lebih optimal kedepannya

4. Pengembangan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial sangat penting bagi pegawai tetapi tidak bisa diukur dengan materi

5. *Punishment*

a. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory of Motivation*)

★ Teori penguatan (*Reinforcement Theory of Motivation*) ★
dikemukakan oleh B.F. Skinner dkk (1904 –1990) dalam Sumarjati dan Siswani (2021), beranggapan bahwa konsekuensi merupakan fungsi dari perilaku individu. Teori menjelaskan pengaruh antara tingkah laku manusia yang memberikan akibat positif dan menyebabkan kecenderungan melakukan pengulangan, sedangkan perilaku yang mengakibatkan dampak negatif menyebabkan kecenderungan untuk tidak mengulangi. Teori penguatan terarah pada akibat yang muncul pada manusia yang melakukan suatu tindakan.

a) Teori *Punishment* terhadap kinerja karyawan

Menurut Sardiman (2011: 94) dalam Sumarjati dan Siswani (2021) *Punishment* merupakan penguatan yang bersifat negatif yang jika diterapkan secara bijak, tepat dan sesuai dengan prinsip punishment maka akan menimbulkan motivasi. Teori ini menjelaskan bahwa pemberian *punishment* kepada karyawan mampu mempengaruhi tingkat kinerja karyawan tersebut.

b. Definisi *Punishment*

Menurut A.D. Indra Kusuma dalam Ansory dan Indrasari (2018:320), *punishment* adalah bentuk tindakan tegas kepada seseorang dengan tujuan untuk menimbulkan nestapa supaya memberikan efek jera sehingga berjanji tidak akan mengulangi kesalahannya. Purwanto (2016:186) dalam Tahupiah dkk (2019), *punishment* penderitaan yang dilakukan dengan sengaja setelah melakukan kejahatan dan kesalahan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) dalam Ansory dan Indrasari (2018:320) *punishment* adalah bentuk ancaman yang diberikan dengan tujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggaran, menjaga peraturan yang berlaku serta diberikan teguran.

Dari beberapa pengertian para ahli tersebut, kemudian di simpulkan bahwa *punishment* adalah bentuk hukuman atau teguran yang diberikan karena melanggar peraturan dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas dan kinerja karyawan.

c. Bentuk-Bentuk *Punishment*

Menurut Purwanto (2006:189) dalam Ansory dan Indrasari (2018:321) terdapat dua bentuk *punishment*, yaitu:

1. *Punishment Preventi*

Punishment yang dilakukan dengan tujuan mencegah adanya pelanggaran, hal tersebut dilakukan sebelum terjadi adanya pelanggaran atau *punishment preventi* merupakan bentuk hukuman yang bersifat pencegahan.

2. *Punishment Represif*

Punishment yang muncul karena melakukan perbuatan yang menyebabkan terjadinya pelanggaran peraturan dan menyebabkan kesalahan. *Punishment represif* terjadi karena adanya perlakuan yang bertentangan dengan peraturan.

d. Indikator *Punishment*

★ Menurut Rivai (2014) dalam Latiep (2022) terdapat beberapa indikator untuk mengukur variabel *punishment*, sebagai berikut (Sinta 4):

1. Hukuman ringan

Hukuman yang diberikan kepada pelanggar peraturan dalam bentuk peringatan yang tertulis atau tidak tertulis.

2. Hukuman sedang

Hukumann yang diberikan sebagai upaya pengunduran penambahan terhadap perolehan upah, pengurangan upah dan penundaan kenaikan jabatan.

3. Hukuman berat

Hukuman yang mampu mengakibatkan pemberhentian kerja dan pencabutan jabatan untuk karyawan yang melakukan pelanggaran.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian dan Identitas Jurnal		Hasil
1.	Panekenan dkk (2019) Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 471 – 480 ISSN 2303-1174	X1: Reward X2: Punishment Y: Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none">• Reward berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai• Punishment berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Darmasaputra & Sudibya (2019) E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 9, 2019 :5847- 5866 ISSN: 2302-8912 DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v0	X1: Kepemimpinan Transaksional X2: Budaya Organisasi X3: Komunikasi Y: Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none">• Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

	8.i09.p24		
3.	Simanjutak dkk (2020) Jurnal Warta ISSN: 1829-7463	X1: Disiplin Kerja X2: Kepemimpinan X3: Kompetensi Y: Kinerja Karyawan	• Kompetensi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan
4.	Andari & Nafiudin (2019) Jurnal Manajemen volume 9, No.1, Juni 2019 e-ISSN: 2627-7872/2088-8554	X1: Gaya Kepemimpinan Transaksional X2 : Motivasi Y: Kinerja Karyawan	• Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Widyacahyani dkk (2020) JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia) Vol. 10 No. 1 Juni Hal. 68-74 e-ISSN:2541-2566 p-ISSN:2088-916X	X1: Kepemimpinan Transformational X2: Kepemimpinan Transaksional X3: Servant Leadership Y: Kinerja Karyawan	• Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Burhanudin & Kurniawan (2020) Jurnal Ilmiah Manajemen E-ISSN:2615-4978 P-ISSN:2086-4620 Vol X1 No 1 Maret 2020	X1: Gaya Kepemimpinan Transaksional X2: Gaya Kepemimpinan Transformasional Y: Kinerja Karyawan	• Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Rahim dkk (2018) Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 3503 – 3512 ISSN 2303-1174	X1: Kepemimpinan Transformational X2: Kepemimpinan Transaksional Y : Kinerja Karyawan	• Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
8.	Fadude dkk (2019) Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 31 – 40 ISSN 2303-1174	X1: Kepemimpinan X2: Budaya Organisasi X3: Kompetensi Y: Kinerja Karyawan	• Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Sunarto dkk (2020) JIMF (Jurnal Ilmiah	X1: Kompetensi X2: Disiplin Kerja	• Kompetensi secara parsial

	Manajemen Forkamma), Vol.4, No.1, November 2020 ISSN (print): 2598-9545 ISSN (online): 2599-171X	X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
10.	Rosmaini & Tanjung (2019) Jurnal Ilmiah Magister Manajemen ISSN 2623-2634 (online) DOI: https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366	X1: Kompetensi X2: Motivasi X3: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai	• kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
11.	Wondal dkk (2019) Jurnal EMBA Vol.7 No.4 Oktober 2019, Hal. 5157-5166 ISSN 2303-1174	X1: Kompensasi X2: Kompetensi X3: Motivasi Y: Kinerja Karyawan	• Kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
12.	Latiep dkk (2022) SEIKO : Journal of Management & Business, 5(1), 2022 P-ISSN : 2598-831X E-ISSN: 2598-8301	X1: Reward X2: Punishment Y: Kinerja Karywan	• Reward secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • Punishment secara parsial berpengaruh positif dan sigifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Fauzan (2018) CREATIVE RESEARCH MANAGEMENT JOURNAL-CRMJ ISSN 2621-1092	X1: Insentif X2: Kompensasi X3: Reward Y: Kinerja karyawan	• Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Abdulah dkk (2021) Jurnal EMBA Vol.9 No.1 Januari 2021, Hal. 1076-1088 ISSN 2303-1174	X1: Kepemimpinan X2: Reward X3: Punishment Y: Kinerja Karyawan	• Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

			<ul style="list-style-type: none"> • Punishment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Amri (2019) JEMMA JURNAL OF ECONOMIC, MANAGEMENT AND ACCOUNTING p-ISSN: 2615-1871 e-ISSN: 2615-5850	X1: Reward X2: Punishment Y: Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan • Punishment berpengaruh terhadap kinerja karyawan
16.	Nompo & Pandowo (2020) Jurnal EMBA Vol.8 No.4 Oktober 2020, Hal. 288-299 ISSN 2303-1174	X1: Reward X2: Punishment X3: Disiplin Kerja Y: Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Reward secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan • Punishment secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
17.	Pratama & Handayani (2022) Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis Vol. 2 No. 2 Juni 2022 e-ISSN: 2828-4852 DOI:10.55587/jseb.2i2.46	X1: Reward X2: Punishment Y: Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Reward berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan • punishment berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
18.	Ratnaningsih & Rahman (2021) Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM Vol.1, No.1 Februari 2021: 151 – 164	X1: Kompetensi Y: Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai

	P-ISSN 2775-9695 E-ISSN 2775-9687		
19.	Tahupiah (2019) Jurnal EMBA Vol.7 No.4 Juli 2019, Hal. 4691-4700 ISSN 2303-1174	X1 : Reward X2 : Punishment Y:Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Secara parsial <i>Reward</i> tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan • secara parsial <i>Punishment</i> tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada
20.	Sumarjati & Siswani (2021) Jurnal Administrasi Dan Manajemen E-ISSN 2623-1719 P-ISSN 1693-6876	X1: <i>Reward</i> X2: <i>Punishment</i> Y:Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reward</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan • <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan
21.	Sarboini dkk (2018) Jurnal Ilmiah Peuradeun The International Journal of Social Sciences doi: 10.26811/peuradeun. V6i2.199 Vol. 6, No. 2, May 2018 p-ISSN: 2338-8617 e-ISSN: 2443-2067	X1: Kepemimpinan X2: Kompensasi X3: Kompetensi Y:Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2016) dalam Burhanudin & Kurniawan (2020) seseorang pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe (2000) dalam Hutahaean (2021) pemimpin yang mampu untuk memberikan informasi dan arahan kepada bawahannya mengenai sesuatu yang dibutuhkan dan harus dilakukan oleh karyawan. Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang mewartai dan memotivasi secara diharapkan memberikan pengaruh terhadap peningkatan semangat karyawan.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyacahyani dkk (2020), Darmasaputra & Sudibya (2019) dan Burhanudin & Kurniawan (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Andari & Nafiudin (2019) mengatakan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan dan Rahim dkk (2018) menghasilkan pernyataan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2013:127) dalam Simanjutak dkk (2020) berpendapat bahwa kompetensi adalah keahlian yang menjadi penentu

seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik. Apabila seorang karyawan di dalam bekerja memiliki kompetensi yang tinggi dan berkualitas maka semakin besar peluang untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan. Palan (2007:21) dalam Tsauri (2014) menyatakan bahwa untuk mendapatkan prestasi dan kesuksesan maka sebuah organisasi harus meningkatkan kompetensi karyawan. Jika terdapat karyawan yang tidak berkeinginan untuk mengembangkan kompetensi maka karyawan tersebut dapat menciptakan kesalahan atau resiko fatal.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarboini dkk (2018) menghasilkan kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Simanjutak dkk (2020), Fadude dkk (2019), Sunarto dkk (2020), dan Rosmaini & Tanjung (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian dari Wondal dkk (2019) menghasilkan kesimpulan bahwa Kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Paramarta (2016:18) dalam Pratama & Handayani (2022) mengungkapkan bahwa *reward* adalah bentuk partisipasi perusahaan dalam bentuk perhatian positif dengan tujuan memotivasi dan memberikan semangat, sehingga karyawan akan menciptakan hasil terbaik untuk perusahaan. Ivancevich (2000) dalam Amri (2019) *reward* bertujuan untuk

memberikan semangat agar karyawan mampu memperoleh kinerja dengan lebih berkualitas. Dengan pemberian bonus sebagai apresiasi kepada karyawan yang berprestasi dan mampu melebihi tujuan atau target maka *reward* mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

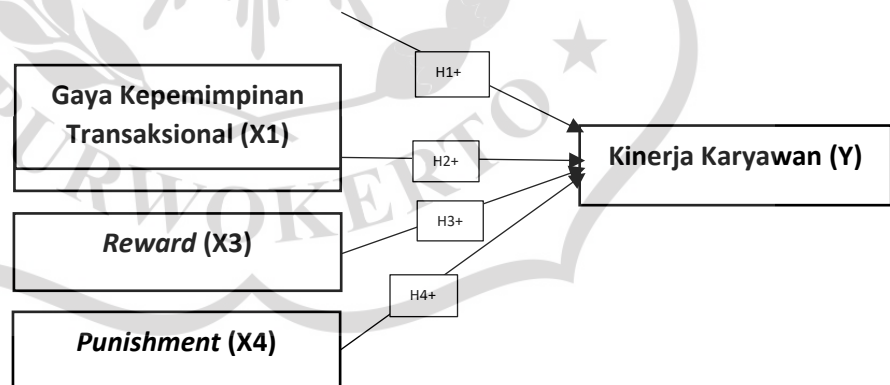
Berdasarkan hasil penelitian dari Abdulah dkk (2021), (Amri, 2019), Fauzan (2018), dan Nompo dan Pandowo (2020) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian dari Sumarjati & Siswani (2021) juga menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Latiep dkk (2022) menyatakan bahwa *Reward* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Tahupiah dkk (2019) menghasilkan pernyataan bahwa *reward* tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan

Sardiman (2011: 94) dalam Sumarjati dan Siswani (2021) *Punishment* adalah bentuk penguatan yang bersifat negatif yang jika diterapkan secara bijak, tepat dan sesuai dengan prinsip punishment maka akan menimbulkan motivasi. *Punishment* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang memiliki tujuan untuk memelihara peraturan (Nompo dan Pandowo, 2020). Apabila karyawan mampu menaati peraturan dan tidak sering melakukan kesalahan maka akan menimbulkan kenyamanan dalam bekerja, hal tersebut dapat menjadi dasar untuk lebih meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amri (2019) dan Sumarjati dan Siswani (2021) menghasilkan pernyataan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Nompo dan Pandowo (2020) dan Abdullah dkk (2021) menghasilkan pernyataan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Latiep dkk (2022) mengatakan bahwa *Punishment* secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Tahupiah dkk (2019) menyatakan bahwa *punishment* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini menjelaskan permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti, kerangka penelitian ini disajikan dalam bentuk gambar seperti berikut:



Keterangan:

Hubungan secara parsial →

D. Pengembangan Hipotesis

Dengan penjelasan yang tertera sebelumnya, maka dapat diambil perumusahn sebagai berikut:

H1: Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3: *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4: *Punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

