

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **2.1. Deskripsi Teoretik.**

#### **2.1.1. Komunikasi**

Komunikasi bertujuan untuk memberi tahu (informative) dan mengubah sikap (persuasive). Komunikasi yang bersifat informatif bertujuan untuk menyampaikan pesan atau pendapat. Sedangkan, komunikasi persuasif bertujuan untuk merubah sikap (attitude), pendapat (opinion), atau perilaku (Effendy,2002). Komunikasi adalah proses menyampaikan suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu, mengubah sikap, pendapat atau perilaku.

Komunikasi dapat diartikan sebagai kegiatan tukar menukar informasi atau pesan atau berita antara pihak yang satu dengan pihak yang lain dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Hasibuan (2008:190) komunikasi adalah suatu alat untuk menyampaikan perintah, laporan, berita, ide, pesan atau informasi dari komunikator kepada komunikan agar diantara mereka terdapat interaksi. Komunikasi sebagai proses penciptaan dan penafsiran informasi diantara unit-unit komunikasi sebagai bagian dari suatu organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, komunikasi dipandang sebagai proses mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi di antara unit-unit organisasi yang memungkinkan sistem komunikasi organisasi berfungsi secara efektif. Aktivitas komunikasi organisasi menurut Pace&Faules (2005:170), yaitu :

- 1) Operasional Internal : struktur komunikasi yang dijalankan dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan kerja.

- 2) Operasional Eksternal : struktur komunikasi dalam organisasi yang berkonsentrasi pada pencapaian tujuan kerja yang dilaksanakan oleh orang dan kelompok organisasi.
- 3) Personal : semua perubahan insidental, informasi dan perasaan yang dirasakan oleh manusia yang berlangsung kapan saja mereka bersama.

Komunikasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan informasi dalam suatu organisasi yang kompleks, meliputi komunikasi yang terjadi diantara orang-orang yang berada didalam suatu organisasi meliputi komunikasi vertikal dari atas ke bawah (*downward*) maupun komunikasi dari bawah ke atas (*upward*) dan komunikasi horisontal diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya dalam suatu organisasi (Goldhaber, 2013:12).

Komunikasi Organisasi menurut Khomsahrial (2015) membagi dua dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi yaitu:

#### 1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi. Seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, maupun sesama bawahan.

Komunikasi internal lazim dibedakan menjadi dua :

- a. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas kebawah dan dari bawah keatas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahandan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberi petunjuk, informasi-informasi kepada bawahannya, sedangkan bawahan memberi

laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan dan sebagainya kepada pimpinan.

- b. Komunikasi horizontal atau lateral yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, metode dan masalah dalam rangka membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

## 2. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi

- a) Komunikasi dari organisasi kepada khalayak. Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti: majalah organisasi, artikel surat kabar, radio, *leaflet*, poster, konferensi pers.
- b) Komunikasi dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik, sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

### 2.1.2. Komunikasi Efektif

Menurut Sumartono (2013:26) keberhasilan komunikasi mencerminkan adanya kecerdasan komunikasi. Komunikasi efektif artinya jika komunikan mengerti, mempersepsi dan melaksanakan reaksi (*action*) atau tugas-tugas sesuai dengan pesan yang diberikan oleh komunikatornya dan ada *feed back*-nya.

Komunikasi yang berhasil mampu menjawab peluang dan bahkan memprediksi apa yang bakal terjadi di masa yang akan datang.

Indikator untuk mengukur komunikasi Hasibuan (2008: 202) :

- a. Menciptakan komunikasi yang efektif : atasan dan bawahan menjalin hubungan komunikasi yang harmonis baik secara formal maupun informal.
- b. Pengembangan sikap empati : komunikasi yang terjalin mampu menumbuhkan rasa empati antara seluruh personal dalam satu organisasi.
- c. Komunikasi yang berkaitan dengan tugas: komunikasi ini dilakukan secara vertikal dari atasan ke bawahan (perintah) atau dari bawahan ke atasan (laporan).
- d. Komunikasi yang berkaitan dengan karir: atasan memberikan informasi dan ide-idenya kepada bawahannya baik secara perorangan maupun kelompok dan baik secara langsung maupun secara tidak langsung berkaitan dengan pengembangan karir karyawan.
- e. Komunikasi antar karyawan: jalinan komunikasi yang sehat antara karyawan terutama dalam melaksanakan pekerjaan kantor.
- f. Toleransi berpendapat: seluruh personil yang ada pada suatu organisasi mengembangkan sikap demokrasi dengan kata lain berusaha menciptakan toleransi dalam menyampaikan ide, saran dalam rangka memajukan organisasi.

### **2.1.3. Tujuan Komunikasi**

Tujuan komunikasi, yaitu untuk memberikan perintah, laporan, informasi, ide, saran, berita dan menjalin hubungan-hubungan dari seorang komunikator kepada komunikan atau penerimaannya (Khomsahrial, 2015). Unsur-unsur komunikasi yaitu Komunikator (pemberi) adalah orang yang menyampaikan pesan komunikasi. Pesan yaitu informasi, perintah, laporan, berita dan lain-lainnya yang disampaikan. Media atau saluran (simbolis) adalah alat (simbol) yang dipergunakan untuk berkomunikasi. Komunikan (penerima) yaitu orang yang menerima pesan komunikasi tersebut. *Feed back (Action)*, adalah reaksi yang ditimbulkan oleh komunikasi.

#### **2.1.4. Fungsi Komunikasi**

Menurut Sendjaja (2014: 32) yang menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi *informatif*. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan pegawai (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

- b. Fungsi *regulatif*. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu:
- 1) Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.
  - 2) Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.
- c. Fungsi *persuasif*. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh pegawai akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
- d. Fungsi *integratif*. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

Hasibuan berpendapat (2008: 196-197) fungsi-fungsi komunikasi adalah:

- a. *Instructuctive*, artinya komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk memberikan perintah dari atasan kepada bawahannya.
- b. *Evaluative*, artinya komunikasi berfungsi untuk menyampaikan laporan dari bawahan kepada atasannya.
- c. *Informative*, adalah komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk menyampaikan informasi, berita dan pesan-pesan lainnya.
- d. *Influencing*, artinya komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk memberikan saran-saran, nasihat-nasihat dari seseorang kepada orang lain.

#### **2.1.5. Arus Komunikasi Organisasi**

Komunikasi bergantung pada pada kekuatan dalam melakukan pengiriman dan penerimaan pesan (Pace&Faules, 2005). Berdasarkan fungsional maka arus komunikasi yang terjadi dalam organisasi terdiri dari arus vertikal (dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas) dan arus horisontal (silang).

##### **A. Arus Komunikasi Vertikal (*Vertical Communication Flow*)**

###### **1) Komunikasi dari Atas ke Bawah (*Downward Communication*)**

Komunikasi ini merupakan saluran yang paling sering digunakan dalam organisasi atau perusahaan. Arus komunikasi ini adalah pengiriman pesan dari pimpinan (Supervisi) ke bawahannya (Subordinate). Arus ini digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, kebijakan, untuk karyawan pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi atau perusahaan (Pace&Faules,2005).

## 2) Komunikasi dari Bawah ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ini berasal dari bawahan (Subordinate) kepada atasan (Supervisi) dalam rangka memberikan umpan balik (Feedback) bagi manajemen perusahaan. Karyawan dapat menggunakan komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide atau gagasan.

## B. Arus Komukasi Horisontal

Komunikasi ini merupakan arus pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antar pimpinan maupun bawahan (Karyawan). Komunikasi horisontal merupakan arus dan pemahaman yang paling kuat dalam komunikasi, komunikasi ini berfokus pada koordinasi tugas, penyelesaian masalah, pembagian informasi, dan resolusi konflik (Mulyana, 2005).

### **2.1.6. Hambatan Komunikasi Organisasi**

Hasibuan (2008: 199) berpendapat hambatan-hambatan dalam komunikasi diantaranya adalah:

- a. Hambatan semantis, yaitu hambatan karena bahasa, kata-kata atau kalimat kalimat yang dipergunakan penafsirannya banyak.
- b. Hambatan teknis, adalah hambatan yang disebabkan oleh alat-alat teknis yang dipergunakan untuk berkomunikasi yang kurang baik. Misalnya: telepon, mikropon yang dipergunakan kurang baik. Hambatan teknis ini berada di luar kemampuan komunikator.
- c. Hambatan biologis, adalah hambatan yang ditimbulkan oleh kurang baiknya pancaindera komunikator/komunikan, misalnya gagu/tuli.

- d. Hambatan psikologis, adalah hambatan kejiwaan yang disebabkan perbedaan status, dan keadaan. Misalnya antara direksi dan pesuruh.
- e. Hambatan Kemampuan, adalah hambatan yang disebabkan komunikan kurang mampu menangkap dan menafsirkan pesan komunikasi, sehingga dipersepsi serta dilakukan salah.

Metode komunikasi menurut Hasibuan (2008: 198) dibagi menjadi 5:

- a. Komunikasi langsung, jika pesan itu disampaikan secara langsung oleh komunikasi kepada komunikan, umpan baliknya juga langsung.
- b. Komunikasi tidak langsung, jika pesan itu disampaikan secara tidak langsung oleh komunikator kepada komunikan, umpan baliknya pun tertunda pula.
- c. Komunikasi horizontal, jika pesan itu disampaikan seseorang kepada orang lain yang bertujuan untuk menjalin hubungan saja.
- d. Komunikasi searah (*one way traffic*), jika komunikasi disampaikan berupa indoktrinasi dan komunikator saja yang berperan aktif sedang komunikan hanya pasif saja.
- e. Komunikasi dua arah (*two way traffic*), jika komunikator dan komunikan sama-sama berperan aktif. Mereka saling bergantian menjadi komunikator dan komunikan.

Mengacu pada teori yang telah penyusun paparkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses mengirim dan menerima pesan dari seseorang kepada orang lain yang terkadang terhambat oleh gangguan yang akan mempengaruhi umpan balik.

## 2.2. Motivasi.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2011:378) motivasi adalah proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai proses yang terjadi di dalam diri seseorang sehingga menciptakan tujuan dan memberikan energi dalam berperilaku untuk menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku ke arah tertentu sesuai tujuan. Motivasi menimbulkan dorongan dengan kata lain motivasi adalah pendorong untuk semangat bekerja.

Abraham Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hirarki, yang menunjukkan ada lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Bahwa kebutuhan yang lebih rendah dalam susunan hirarki harus dipuaskan terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi yang tersusun dalam hirarki akan memotivasi tingkah laku (Wibowo, 2011:380).

Secara lebih rinci lima kebutuhan dasar manusia yang membentuk hirarki kebutuhan adalah :

### 1. Kebutuhan Fisiologis (*physiological Needs*)

Kebutuhan Fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling dasar karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat hidup normal.

## 2. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan keamanan fisik saja, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, perampasan dan pemecatan dari pekerjaan.

## 3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*)

Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial yang tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri, sehingga manusia harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan rasa cinta, kasih sayang, persahabatan, dan perasaan diterima oleh orang lain.

## 4 Kebutuhan akan harga diri (*Esteem Needs*)

Kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi, dan prestasi.

## 5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan pemenuhan diri untuk menggunakan potensi diri, pengembangan diri secara maksimal, kreativitas, ekspresi diri serta menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan teori Maslow mengenai motivasi, secara pengertian motivasi adalah rangsangan atau dorongan-dorongan yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya memotivasi karyawan agar bekerja secara maksimal dan memiliki kinerja yang baik sesuai dengan harapan perusahaan. Kajian teori yang mendukung tentang motivasi kerja yaitu kemauan seseorang untuk mau bekerja,

yang meliputi aspek-aspek kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

### **2.2.1. Reward.**

*Reward* (penghargaan) adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Penghargaan tersebut sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi (Rivai, 2004:357). Menurut Sedarmayanti (2008:239) *Reward* adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Suatu organisasi menggunakan berbagai *reward* atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan dan memotivasi karyawan agar mencapai tujuan pribadi mereka dan tujuan organisasi.

Tujuan pengelolaan *Reward* untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil. Keadilan internal yaitu menjamin bahwa posisi karyawan yang lebih cakap atau lebih mampu dalam organisasi diberikan kompensasi lebih tinggi. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan diberi imbalan yang wajar, sebanding dengan pekerjaan serupa di pasar kerja. Menurut pendapat di atas dapat diartikan bahwa *reward* merupakan penghargaan, promosi, pujian, dan pengakuan. Karyawan menukarkan dengan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha untuk mendapatkan imbalan yang sesuai.

### **2.2.2. Jenis Reward.**

Menurut Matteson dalam Koencoro (2013:2) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu :

a. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*).

Suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu Gaji, Tunjangan, Bonus/insentif dan penghargaan non finansial yaitu penghargaan *interpersonal* serta promosi.

b. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*).

suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang terdiri dari Penyelesaian (*completion*), Pencapaian (*achievement*), dan Otonomi.

### **2.2.3. Komponen Reward.**

Indikator penghargaan menurut Rivai (2006:360) diantaranya adalah :

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Dapat dikatakan sebagai bayaran tetap diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung yang dihasilkan.

### 3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

### 4. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Berupa fasilitas seperti asuransi, tunjangan, uang pensiun.

#### **2.2.4. Tujuan *Reward***

Adapun tujuan pemberian *reward* adalah:

- a. Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. *Reward* harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada. *Reward* juga bertujuan untuk mempertahankan karyawan dari incaran organisasi lain. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah karyawan yang keluar.
- c. Menjamin keadilan. Keadilan internal yaitu menjamin bahwa posisi karyawan yang lebih cakap atau lebih mampu dalam organisasi diberikan kompensasi lebih tinggi. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan diberi imbalan yang wajar, sebanding dengan pekerjaan serupa di pasar kerja.

- d. Memotivasi. Sistem *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

#### **2.2.5. Sistem Pemberian *Reward***

Tahapan-tahapan dalam pemberian *reward*, yaitu:

- a) Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.
- b) Melakukan penilaian pekerjaan, dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
- c) Melakukan survei berbagai sistem penghargaan yang berlaku untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada sistem penghargaan di tempat lain.
- d) Menentukan harga setiap pekerjaan untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di tempat lain pada umumnya.

### **2.3. *Punishment***

#### **2.3.1. Pengertian *Punishment***

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.

*Punishment* (hukuman) adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan

organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi (Rivai, 2004:450). *Punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2000:130). Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah agar karyawan yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi.

### **2.3.2. Jenis *Punishment***

Menurut Rivai (2004:450) Indikator *punishment* dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
- 3) Hukuman berat, dengan jenis: Penurunan pangkat. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

### **2.3.3. Mengelola Disiplin**

Konteks disiplin yaitu pimpinan memastikan karyawan tertib dalam menjalankan tugas. Jika karyawan menghadapi tindakan disipliner, pimpinan harus dapat membuktikan bahwa karyawan patut dihukum (Rivai, 2004:451). Untuk

mengelola disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar :

a) Standar Disiplin.

Karyawan yang melanggar aturan diberikan kesempatan untuk memperbaiki perilakunya.

b) Penegakkan Standar Disiplin.

Karyawan yang melanggar aturan akan ditindak sesuai standar kerja yang tertulis didalam kontrak kerja.

## **2.4. Kinerja Karyawan**

### **2.4.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan pedoman kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Panggabean, (2002) Kinerja dapat diartikan tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian dari suatu pekerjaan. Menurut Nitisemito (2002:160) menyatakan kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut, Hasibuan (2008:201) berpendapat kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai adalah pencapaian tujuan pegawai yang dilakukan pegawai atau pejabat yang dalam pencapaian hasilnya berdasarkan pada prosedur karyawan (Anwar, 2007:21).

Kinerja bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja merupakan hasil dari seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan atau dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah penentu dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas.

Manajemen kinerja merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja (Bangun, 2012: 231)

Pengertian menurut para ahli mengenai definisi kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu perusahaan, sehingga target yang akan dicapai dapat terlaksana sesuai dengan yang telah ditentukan. Seorang karyawan dikategorikan berhasil melakukan pekerjaannya dan memiliki kinerja baik, dapat diukur dengan hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.

#### **2.4.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi untuk mengukur seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai dan Ramly (2015:406) Penilaian kerja karyawan adalah

proses evaluasi untuk mengukur kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan pedoman kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Noe Raymon dan Hollenbeck John (2010:454) Penilaian kinerja yaitu proses untuk mengukur prestasi kerja seorang karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan hasil kerja. Dengan syarat pekerjaan tersebut memiliki standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu, standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. penilaian kinerja bertujuan untuk menghasilkan informasi yang berhubungan dengan perilaku karyawan melalui aspek evaluasi dan pengembangan.

Penilaian kinerja karyawan adalah salah satu hal yang penting bagi manajemen perusahaan. Penilaian kinerja menurut Heidrachman dan Husnan (2002) adalah:

- 1) Perbaikan kinerja Karyawan sebagai umpan balik bagi karyawan, manager dan departement personalia untuk mengoreksi kegiatan dalam perbaikan kinerja.
- 2) Penyesuaian kompensasi membantu pengambil keputusan dalam menentukan upah, kenaikan upah, bonus dan pemberian kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan penempatan, kinerja masa lalu menjadi dasar untuk mutasi, promosi, transfer, dan sebagainya.
- 4) Kebutuhan pengembangan dan pelatihan, kinerja yang kurang dapat dibenahi dengan cara pelatihan, dari penilaian kinerja dapat ditentukan pelatihan apa yang sesuai dan dibutuhkan.

- 5) Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik bagi pengambil keputusan mengenai jalur karir yang ada di perusahaan dan keputusan karir lainnya.
- 6) Penyimpangan proses staffing, prestasi kerja menjadi cermin kuat lemahnya prosedur staffing departmen personalia.
- 7) Ketidak akuratan informasi, penilaian secara langsung akan memberi data yang lebih akurat untuk menganalisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.
- 8) Kesalahan Desain Pekerjaan, desain pekerjaan yang salah bisa mengakibatkan kinerja rendah, penilaian kinerja bisa membantu mendiagnosa apakah ada kesalahan desain kerja.
- 9) Kesempatan kerja yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif.
- 10) Tantangan eksternal, kinerja rendah yang diakibatkan oleh faktor eksternal sebaiknya diketahui perusahaan, sehingga ada kemungkinan perusahaan dapat membantu penyelesaiannya

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan,2009:88). Dalam suatu organisai/perusahaan, penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk (Mulyadi, 2009:97):

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Apabila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik (Bangun, 2012:231). Penilaian kinerja tidak hanya sebagai hasil kerja, namun juga proses kerja berlangsung baik dari segi standar kualitas maupun kuantitas.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut pendapat Gomes (2007:67) bahwa kinerja seseorang dapat diukur dari :

- a. Kualitas kerja yaitu ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya
- b. Pengetahuan mengenai pekerjaan yaitu karyawan memiliki dan menguasai tentang bidang pekerjaan yang digelutinya.

- c. Gagasan-gagasan yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- d. Kehadiran dan penyelesaian kerja yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal.
- e. Semangat dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas.

Evaluasi yang secara khusus dilakukan untuk mengukur kemampuan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya. Penilaian kinerja dapat diartikan proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran dengan persyaratan pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

#### **2.4.3. Mengukur Kinerja Karyawan.**

Mengukur kinerja karyawan dapat dilihat dari standar pekerjaan yang telah ditentukan dari suatu pekerjaan. Sehingga memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar kinerja harus dapat diukur dan dipahami dengan teliti. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakan pekerjaan tersebut, kehadiran dan kemampuan dalam kerjasama tim.

Menurut Anwar (2007: 102) menyebutkan ada 5 komponen data untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, yang dipenuhi oleh kecakapan, pengalaman dan kesungguhan yang bersangkutan.
2. Disiplin kerja adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan perundangan dan kedinasan yang berlaku.

3. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambil.
4. Responsivitas adalah kemampuan karyawan untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
5. Akuntabilitas publik menunjukkan seberapa besar tanggung jawab karyawan dalam bekerja.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut pendapat (Dwiyanto, 2003: 65) yaitu sebagai berikut:

1. Pencapaian hasil kerja

Sejauh mana hasil kerja yang di hasilkan karyawan dalam bekerja, apakah telah sesuai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Disiplin kerja

Untuk menilai sejauhmana tingkat disiplin karyawan dalam bekerja, hal ini dapat dilihat dari absensi karyawan.

3. Tanggung jawab, Sejauh mana karyawan menjaga waktu atau target untuk menyelesaikan pekerjaan kantor yang ditentukan oleh atasan.

4. Pengetahuan kerja

Pengetahuan kerja (*Job knowledge*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

5. Kualitas layanan

Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

#### 6. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan karyawan untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Mengukur kinerja untuk menilai berhasil atau gagal suatu kegiatan kerja agar sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja karyawan, dibutuhkan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja mencakup indikator pencapaian kinerja.

### 2.5. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu.

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya sebagai pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang telah diperoleh. Penelitian baru atau belum pernah diteliti sebelumnya, jika diuji pada waktu, obyek dan lokasi yang berbeda bertujuan untuk menghasilkan pengetahuan baru yang akan berguna untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya. Karena setiap penelitian memiliki variabel yang berbeda-beda.

Berikut hasil penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1.	Silfia Febrianti (2014)	Pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja (studi pada karyawan PT. Panin	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan pada <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan

		bank tbk. area mikro Jombang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 12 No. 1 Juli 2014.	hasil penelitian bahwa motivasi kerja karyawan akan terbentuk dengan adanya <i>reward</i> baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, Penghargaan <i>interpersonal</i> , Pencapaian ( <i>Achievement</i> ), maupun dari otonomi, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kedua variabel, yang artinya pemberian <i>reward</i> pada PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.
2.	Rengga Indrawati (2013)	Peningkatan Perilaku Disiplin Siswa Melalui pemberian <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Dalam pembelajaran Penjasorkes Pada Siswa Kelas Xii IPS 1 SMA Negeri 1 Lamongan. Jurnal Pendidikan Olahraga dan Kesehatan Volume 01 Nomor 02 Tahun 2013, 304 - 306	Penerapan pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dalam pembelajaran penjasorkes dapat meningkatkan perilaku disiplin siswa. Peningkatan perilaku disiplin siswa telah tercermin pada seluruh aspek indikator perilaku disiplin siswa, yaitu: Kehadiran anak (presensi). Ketepatan waktu untuk masuk kelas/ sekolah. Mengenakan seragam dengan lengkap dan rapi. Aktif dalam mengikuti materi pembelajaran. Patuh terhadap tata tertib kelas maupun sekolah.
3.	Rendra Maulana (2016)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 39 No.1 Oktober 2016.	Hasil penelitian variabel <i>Reward</i> dan variabel <i>Punishment</i> memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan, variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, mengenai kemampuan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa

			<p>peningkatan kinerja secara signifikan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan puas terhadap penerapan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, serta menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat dikategorikan tinggi.</p>
4.	Kurnia Riyantini (2016)	<p>Pengaruh Kepuasan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kota Singkawang. Jurnal Ilmu Komunikasi Volume 46. Nomor 2. Desember 2016</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan Sekretariat DPRD Kota Singkawang, kepuasan komunikasi organisasi memberikan sumbangan pengaruh terhadap kinerja para pegawainya. Cara instansi menyebarluaskan informasi kurang efektif dan informasinya tidak tersebar secara merata. Kepuasan komunikasi sangat berpengaruh terhadap keterlibatan pegawai dalam sebuah instansi. Kepuasan para pegawai berhubungan dengan hasil yang akan diperoleh atau dicapai oleh sebuah instansi.</p>