

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan teori**

##### **1. Kinerja karyawan**

Dalam ketatnya persaingan dunia industri yang disorot adalah penilaian yang disebut kinerja karyawan yang akan menghasilkan output produksi. tidak terlepas dari kinerja karyawan dalam perusahaan, sumber daya manusia yang berkualitas yang bekerja dengan semangat tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

Sumber daya manusia menurut Sondang (2016:1) manajemen sumber daya manusia menyatakan langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan. jadi sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi, Karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh perangkat-perangkat lainnya. Walaupun teknologi canggih yang digunakan, atau pun seberapa besar biaya yang disiapkan , namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak berarti.

Kinerja adalah perencanaan dan pelaksanaan, yang mengatakan bahwa seorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*)

dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable.*) teori keseimbangan diatas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Wekley dan Yukl (dalam sinambela, 2019:484)

Sinambela, *et-all* (2019:480) menyatakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah dibutuhkan, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Mangkunegara dalam (Sukarja 2012) Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dihasilkan karyawan baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Sikula (2013:68) menyatakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian yaitu proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

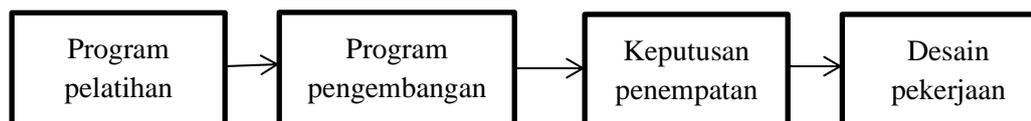
Kinerja menurut Hasibuan dalam (Djan 2013) menyatakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Hasil kerja atau prestasi merupakan gabungan dari tiga faktor, terdiri dari (1) minat dalam bekerja, (2) penerimaan delegasi tugas, (3) peran dan tingkat motivasi seorang pegawai.

Sebelum menghasilkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak terlepas dari penilaian, apakah karyawan tersebut bisa dikatakan kinerjanya baik atau buruk. penilaian karyawan sangat bermanfaat dalam perusahaan serta berdampak bagi pegawai. tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:89) menyatakan sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demo, pemberhentian dan penetapan balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja adalah sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada dalam perusahaan.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar tujuan perusahaan untuk mendapatkan *performance* yang efektif.
- g. Sebagai alat dan mendorong membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan karyawan.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- i. Sebagai kriteria didalam menentukan kriteria dan seleksi karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Menurut Megginson (2013:69) penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan atasan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan. Oleh karena itu, menurut Suparyadi (2015:333) penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dapat memberikan manfaat yang besar bagi manajemen kinerja sebagai berikut :



Gambar 1  
Tahap-tahap Penilaian Kinerja

1. Program pelatihan

Salah satu hasil penilaian kinerja karyawan yaitu informasi tentang kualitas perilaku kerja yang dimiliki oleh karyawan, apakah sudah memenuhi kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan organisasi atau belum. Apabila kenyataannya perilaku kerja yang dimiliki karyawan itu kualitasnya belum memenuhi kebutuhan, maka karyawan tersebut perlu mendapat pelatihan dengan materi yang mampu memperbaiki dan meningkatkan perilaku kerjanya.

2. Program pengembangan

Penilaian kinerja akan dapat mengidentifikasi kemungkinan seorang karyawan memiliki potensi untuk berkembang lebih baik yang memungkinkan ia pada suatu saat nanti menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi.

3. Keputusan penempatan

Kinerja karyawan yang rendah antara lain juga disebabkan oleh keputusan penempatan pada jabatan yang tepat, artinya bahwa karyawan tersebut ditempatkan pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensinya kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

4. Desain pekerjaan

Rancangan pekerjaan merupakan langkah awal dari seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia yang sangat penting, karena desain

pekerjaan akan berpengaruh pada penentuan Salah satu hasil penilaian kinerja karyawan yaitu informasi tentang kualitas perilaku kerja yang dimiliki oleh karyawan, apakah sudah memenuhi kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan organisasi atau belum. Apabila kenyataannya perilaku kerja yang dimiliki karyawan itu kualitasnya belum memenuhi kebutuhan, maka karyawan tersebut perlu mendapat pelatihan dengan materi yang mampu memperbaiki atau meningkatkan perilaku kerjanya.

Penilaian kinerja merupakan aktivitas yang sangat penting dan harus dilakukan dalam melaksanakan manajemen kinerja karena aktivitas ini merupakan sumber utama informasi yang diperoleh secara formal melalui sebuah sistem yang terstruktur dan berkelanjutan.

Setelah melewati sistem penilaian kerja seorang pegawai tidak terlepas dari faktor yang mempengaruhinya. Sedangkan faktor yang mempengaruhinya kinerja karyawan menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) sebagai berikut :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas ( $\text{knowledge} + \text{skill}$ ) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Gomez (dalam Adinda 2017) dalam melaksanakan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku terdapat delapan indikator sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja (*quality of work*) yaitu Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*) yaitu Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- c. Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*) yaitu Banyaknya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan
- d. Kreatifitas (*creativity*) yaitu Keaslian gagasan-gagasan yang diterbitkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada
- e. Kerjasama (*cooperative*) yaitu mempunyai kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.
- f. Inisiatif (*initiatif*) yaitu Keaslian saran-saran yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang akan datang.

- g. Ketergantungan (*dependability*) yaitu dapat dipercaya dalam kehadiran dan penjelasan kerja.
- h. Kualitas personil (*personal quality*) yaitu menyangkut kepemimpinan, kepribadian, kemampuan dan integritas pribadi.

Berdasarkan dari uraian diatas disintesisikan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja melalui proses penilaian dari berbagai alternatif yang sesuai dengan kepentingan-kepentingan tertentu. Yang dimana hal tersebut dapat diukur dengan : 1) Kualitas akan pekerjaan, 2) Kuantitas akan pekerjaan, 3) Pengetahuan akan pekerjaan, 4) Kreatifitas dalam bekerja, 5) Kerjasama dalam bekerja, 6) Inisiatif dalam pekerjaan, 7) ketergantungan, 8) bagaimana kualitas personil tersebut.

## **2. Disiplin kerja**

Sebuah prestasi atau keberhasilan seseorang tidak terlepas dari disiplin yang keras, baik dari segi waktu, peraturan-peraturan yang telah ditetapkan kepadanya. Karena, disiplin sangat berpengaruh pada cerminan seseorang, begitu juga pada kinerja seorang pegawai, jika disiplin kerjanya sudah tertanam maka akan berdampak besar terhadap perusahaan dan produktivitas kerja karyawan.

Disiplin kerja menurut Heidjrachman dan Husnah dalam (Sinambela 2013) menyatakan setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlakukan seandainya tidak ada “perintah” .

Disiplin menurut Sutrisno dalam (Astiti 2019) adalah sikap kerelaan dan kesediaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Menilai sikap seorang karyawan dapat menunjukkan karakteristik dari masing-masing karyawan.

Sutikno dalam (Luviansi 2012) mengungkapkan bahwa disiplin kerja adalah tidak ada seorang pun yang dapat mencapai prestasi yang berhasil tanpa kerja keras dalam disiplin kerja yang luar biasa dan ketat. Prestasi kerja merupakan upaya individual pegawai berdasarkan karakteristik dan kecakapan mental individu itu sendiri untuk mencapai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dengan penuh tanggung jawab, kemampuan melaksanakan untuk mencapai target waktu maupun hasil yang diinginkan bahkan melebihi dari terget yang ditentukan.

Sebelum mematuhi disiplin kerja dalam perusahaan alangkah baiknya pegawai mengetahui macam-macam disiplin kerja yang ada di perusahaan tersebut. macam-macam disiplin kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:129) sebagai berikut :

1. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

## 2. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Setelah mengetahui macam-macam disiplin kerja untuk pegawai maka pegawai otomatis sudah mengetahui apa sanksi jika pegawai melanggar aturan yang ada di perusahaan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:131) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal sebagai berikut :

### 1. Pemberian peringatan

Dengan memberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga terhadap pegawai yang melanggar disiplin kerja dengan tujuan pemberian peringatan yaitu agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah diperbuatnya.

### 2. Pemberian sanksi harus segera

Karyawan yang melanggar harus segera harus segera diberika sanksi dengan peraturan yang tertera dalam organisasi. Tujuan nya agar karyawan memahami peraturan yang ada didalam perusahaan.

### 3. Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi terhadap karyawan yang melanggar disiplin kerja harus konsisten, tujuannya agar karyawan menghargai peraturan-peraturan yang ada dalam perusahaan.

### 4. Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin harus adil dan tidak membedakan pegawai, tua, muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai peraturan yang berlaku. Tujuan agar karyawan bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

Sedangkan menurut menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:130) Terdapat tiga pendekatan disiplin kerja sebagai berikut :

#### 1. Pendekatan disiplin modern

Pendekatan disiplin modern adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.

d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi adalah pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan terhadap bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada karyawan lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

3. Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi sebagai berikut :

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua karyawan.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan prilaku.
- c. Disiplin ditujukan untuk perubahan prilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Singodimejo dalam (Sutrisno 2011) menyatakan indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin pegawai suatu organisasi, diantaranya :

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang ada diperusahaan.

2. Taat pada peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang seragam dan atribut lainnya dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan Menunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan-jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan rekan kerja unit lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang dilarang oleh para pegawai dalam perusahaan.

Berdasarkan pengertian dan teori-teori diatas disintesisikan bahwa disiplin kerja adalah ketersediaan karyawan untuk mematuhi atau mentaati peraturan yang ada diperusahaan guna untuk menjadi langkah awal dalam mendidik karyawan menjadi lebih baik. Yang dapat diukur dengan : 1) Taat akan aturan waktu, 2) Taat pada peraturan perusahaan, 3) Taat akan aturan perilaku dalam pekerjaan, 4) Taat akan peraturan lainnya di perusahaan.

### 3. *Teamwork*

Dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan tidak luput dari kerja sama antar anggota, karena jika didalam organisasi sudah terbentuk kerja sama tim yang baik akan lebih mudah pekerjaan dapat terselesaikan dengan cara tolong menolong. Dan sebaliknya jika pekerjaan dikerjakan secara individu tanpa tolong menolong akan terasa berat dikerjakan.

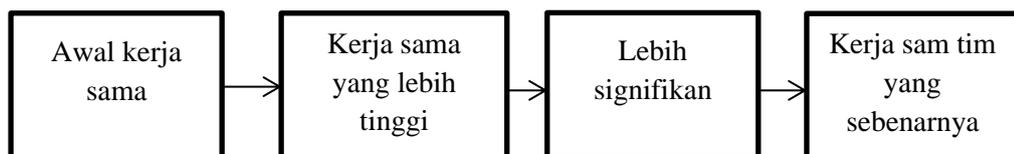
Kerja sama tim menurut Dishon and O'Leary (2014:36) menyatakan dalam suatu tim bahwa setiap orang dalam tim kerja harus berfungsi sebagai pemain yang kooperatif dan produktif untuk menuju tercapainya hasil yang diinginkan.

Kerja sama tim Menurut Carnegie yang dikutip Bull (2013:46) menjelaskan bahwa kemampuan bekerja sama mencapai visi bersama. Kemampuan mengarahkan pencapaian individual terhadap tujuan organisasi. Kerja sama tim merupakan bahan bakar yang memungkinkan orang biasa mencapai hasil yang luar biasa.

*Teamwork* menurut Pandelaki dalam (Aryanto 2018) menerangkan salah satu bentuk interaksi sosial oleh sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang yang berbeda, yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Walaupun ada perbedaan diantara mereka, namun tujuan bersama merupakan penghubung yang menyatukan mereka sebagai tim. *Teamwork* ditunjukkan dengan

adanya beberapa individu saling bekerja sama yang memiliki kesamaan visi dan misi untuk mencapai target yang hendak dicapai dalam organisasi.

Dalam membentuk tim yang kompak tidaklah mudah, cara membentuk kerja sama tim menurut Kaswan (2013:47) sebagai berikut:



Gambar 2  
Bentuk-bentuk Kerja Sama Tim

1. *Networking*/ jejaring: awal kerja sama

sebagai “pertukaran informasi atau jasa antar individu, kelompok, atau institusi,” terutama agar dapat mengembangkan hubungan bisnis yang produktif. Dalam istilah yang sederhana, jejaring hanyalah tindakan berbagai informasi untuk keuntungan bersama.

2. *Coordination*/ koordinasi: kerja sama yang lebih tinggi

Lebih formal dan lebih kompleks daripada jejaring adalah koordinasi dalam pengertian sinkronisasi dan integrasi aktivitas, tanggung jawab, kendali, kontrol, atau pengawasan untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien agar bisa mencapai visi yang telah ditetapkan.

3. *Cooperation*/kerja sama: lebih signifikan

”Rencana sukarela dimana dua atau tiga orang terlibat dalam pertukaran yang saling menguntungkan sebagai pengganti berkompetisi.” Dalam

istilah sederhana, kerja sama memadukan ciri-ciri koordinasi dengan berbagai sumber daya.

4. *Collaboration/Team work*: kerja sama tim yang sebenarnya Merupakan proses yang dapat diuraikan menjadi bagian-bagian yang esensial. Sebagaimana dengan koordinasi, tindakan tertentu diambil dan informasi dibagi untuk keuntungan bersama dan untuk mencapai tujuan bersama.

Kolaborasi yang efektif bisa menghasilkan proyek yang berkualitas lebih baik, membuat tim lebih efisien, menciptakan lingkungan yang lebih sehat, meningkatkan jumlah produktifitas dalam jumlah besar, dan memungkinkan pertumbuhan yang lebih besar dalam organisasi daripada yang pernah ada sebelum penekanannya pada kolaborasi.

West (dalam Muhammad 2017) menyatakan indikator-indikator kerja sama tim sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab bersama adalah menyelesaikan pekerjaan dengan memberikan tanggung jawab agar tercipta kerja sama yang efektif.
- b. Saling berkontribusi adalah berkontribusi pikiran maupun tenaga agar terciptanya kerja sama.
- c. Pengarahan kemampuan secara maksimal yakni dengan mengarahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara baik, kerja sama akan lebih kuat.

Dari beberapa pengertian dan teori-teori diatas dapat disintesis bahwa *team work* adalah bekerja sama dalam pekerjaan dengan satu visi dan

misi yaitu mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Jika dalam tim terdapat kekompakan yang baik maka semua pekerjaan akan diselesaikan secara mudah dan efektif karna perusahaan sangat membutuhkan karyawannya membentuk tim yang solid agar perusahaan bisa berkembang dan berkesinambungan. Dalam hal ini dapat diukur dengan : 1) Tanggung jawab, 2) Saling berkontribusi, 3) Pengarahan kemampuan secara maksimal.

#### **4. Komunikasi**

Tidak ada kelompok atau organisasi yang bisa hidup tanpa komunikasi. Melalui komunikasi, informasi dan gagasan dapat dikirimkan dan saling dipertukarkan. Sebuah gagasan, betapa pun cemerlangnya, tidak akan berguna sebelum ia dikirimkan kepada dan dipahami oleh orang lain. Komunikasi yang baik akan melahirkan kinerja karyawan yang efektif didalam perusahaan.

Effendy (2019:455) menjelaskan Istilah dari kata latin *communication*, dan bersumber dari kata *communis*. Dalam komunikasi melibatkan dua orang, komunikasi berlangsung apabila adanya kesamaan makna. Komunikasi juga dapat berarti adanya kesamaan makna antar komunikator dan komunikan dengan tujuan mengubah sikap, opini, atau pandangan perilaku orang lain tentang pesan yang disampaikan.

Amir *et-all* dalam jurnal (Djan 2017) komunikasi yaitu bermacam-macam, sebagaimana yang dikemukakan masing-masing orang. Namun apa

yang dikemukakan tersebut hanyalah untuk memberikan batasan terhadap apa yang di maksud dengan komunikasi.

Komunikasi menurut Davis (2013:145) menyatakan bahwa komunikasi adalah pemindahan suatu informasi dari pembicara ke orang lain yang disebut penerima informasi agar bisa memahami apa maksud dan isi dari informasi yang disampaikan.

Didalam bekerja selalu ada kesalahpahaman atau pemaknaan yang berbeda atas pesan yang dikirimkan disebabkan oleh sejumlah faktor, yang lazim disebut sebagai hambatan atas proses komunikasi. Menurut Marwansyah (2013:324) mengungkapkan hambatan terhadap komunikasi efektif yang kerap dihadapi sebagai berikut :

- a. Hambatan individual adalah Terjadi karena adanya perbedaan individu, seperti perbedaan pengamatan, pola pikir, usia, emosi, kemampuan, status, atau hambatan psikologis.
- b. Hambatan mekanis adalah Terjadi karena adanya hambatan pada: (a) struktur tugasnya tidak jelas (b) materi komunikasi, misalnya penyampaian materi tidak jelas, karena struktur kalimat kurang baik, terlalu panjang, istilah yang digunakan kurang tepat, dan lain-lain.
- c. Hambatan fisik adalah Terjadi karena (a) pemilihan media atau alat komunikasi yang tidak tepat atau alatnya rusak, (b) jarak yang terlalu jauh antara pengirim dan penerima, (c) kondisi lingkungan, contohnya suara bising atau gaduh.

- d. Hambatan semantik adalah terjadi karena sebuah kata memiliki arti yang berbeda-beda, sehingga menimbulkan interpretasi yang berbeda.

Setelah hambatan komunikasi yang ada didalam perusahaan yang harus dihindari, ada kalanya untuk selalu memperhatikan proses dalam berkomunikasi. model proses komunikasi menurut Davis dalam Mangkunegara (2013:145) menyatakan suatu cara dimana pengirim pesan dapat menyampaikan pesannya kepada penerima pesan. Hal ini memerlukan enam tahap, apakah mereka berbicara, menggunakan isyarat, atau melakukan beberapa tujuan lain dari komunikasi. Enam tahap diantaranya :

- a. tahap pengembangan ide yaitu pengirim pesan ingin menyampaikan pesan kepada penerima pesan. Tahap yang pertama ini merupakan tahap penentu dan sangat berpengaruh pada tahap selanjutnya.
- b. Tahap *encode* yaitu tahap pemrosesan kata-kata, simbol-simbol yang diorganisir kedalam bentuk atau model yang sesuai apa yang dimaksud oleh pengirim pesan.
- c. Tahap *transmit* yaitu tahap pengiriman pesan menggunakan cara dan saluran komunikasi yang dapat diterima oleh penerima pesan.
- d. Tahap *receive* yaitu tahap penerima pesan harus mempunyai pendengaran yang berfungsi dengan baik, jika pendengaran penerima pesan terganggu, maka pesan yang diterima akan terjadi penyimpangan atau tidak tersampaikan.

- e. Tahap *decode* yaitu tahap pesan yang diterima dapat dimengerti secara jelas oleh penerima pesan.
- f. Tahap *use* yaitu tahap akhir proses komunikasi, dimana penerima mampu menjalankan pesan yang diterimanya.

Sedangkan Model proses komunikasi menurut Sikula dalam Mangkunegaran (2013:145) Proses komunikasi merupakan sangat baik dijelaskan dalam bentuk suatu model, berikut tahapannya :

- a. *Source* yaitu tahap dimana saran atau informasi diubah menjadi pesan dalam bentuk simbol.
- b. *Encoding* yaitu tahap proses pesan dalam bentuk tulisan, oral, pikiran, fisik, atau bentuk lainnya.
- c. *Transmission* yaitu tahap pengiriman pesan dengan metode tertulis, isyarat, tape, berbicara, melalui saluran komunikasi.
- d. *Medium* yaitu media saluran pesan yang dikirimkan, atau saluran pesan yang berjalan melalui medium.
- e. *Reception* yaitu tahap dimana pesan diinterpretasikan, baik secara tidak langsung maupun langsung melalui proses pikiran.
- f. *Decoding* yaitu tahap dimana pesan dapat diterima dan dipahami.
- g. *Action* yaitu tindakan yang nyata terhadap pesan yang diterima.
- h. *Feedback loops* yaitu pengintegrasian seluruh tahap proses dari sistem komunikasi.

Setelah memahami proses dalam berkomunikasi yang harus diperhatikan menurut Efendy dalam Susanto (2018) prinsip-prinsip dalam

berkomunikasi tidak kalah pentingnya dilakukan dalam perusahaan sebagai berikut:

1. *Respect* adalah merupakan sikap hormat terhadap lawan bicara.
2. *Empaty* adalah kemampuan menempatkan diri pada kondisi yang dihadapi orang lain.
3. *Audible* adalah dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik.

Proses komunikasi memang sangat penting di perhatikan karena bisa mempengaruhi pesan yang ingin disampaikan. Setelah proses komunikasi berjalan dengan baik maka selanjutnya manfaat atau fungsi dari komunikasi tersebut yang harus diketahui. Manfaat atau fungsi dari komunikasi dalam perusahaan atau organisasi merupakan sarana untuk memadukan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Menurut Marwansyah (2013:321) ada 5 fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai berikut :

1. Fungsi informasi

Komunikasi memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk, atau pedoman yang diperlukan orang-orang didalam sebuah organisasi untuk menjalankan tugas-tugas mereka.

2. Fungsi perintah dan instruksi

Fungsi ini tampak dalam komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan. Bawahan sebagai penerima pesan, menerima instruksi sehingga bawahan dapat bekerja dengan baik.

3. Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi

Komunikasi menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana prestasi mereka, dan apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, melalui komunikasi perilaku karyawan bisa diubah atau dipengaruhi.

#### 4. Fungsi integrasi

Komunikasi memungkinkan terciptanya kerja sama yang harmonis antara atasan terhadap kelompok kerja merupakan sumber interaksi sosial yang utama. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok yaitu sebuah mekanisme pokok yang digunakan oleh anggota untuk menunjukkan sikap frustrasi dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menyediakan saluran bagi pengungkapan emosi dan bagi pemenuhan kebutuhan sosial karyawan.

#### 5. Fungsi pengungkapan emosi

Bagi pegawai umumnya, kelompok kerja adalah sumber interaksi sosial yang utama. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok yaitu sebuah mekanisme pokok yang digunakan oleh anggota untuk menunjukkan rasa kecewa dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menyediakan saluran bagi pengungkapan emosi dan bagi pemenuhan kebutuhan sosial karyawan.

Indikator komunikasi menurut Joseph dalam (Aliyyah 2017) mengungkapkan bahwa suatu komunikasi antar pribadi lebih efektif dengan lima hal antara lain :

a. Kesetaraan

untuk menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi antar pribadi ini, ada dua aspek yaitu: 1) aspek keterbukaan bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain 2) aspek dengan menanggapi dengan secara jujur.

b. Empati

Dimaksudkan empati untuk merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain, yaitu mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain.

c. Dukungan

Dukungan yang dimaksud agar tercapai tujuan komunikasi antar pribadi yang efektif terkadang adakala dukungan yang terucap dan adakala dukungan yang tidak terucap.

d. Kepositifan

Terdapat tiga kualitas aspek dalam komunikasi antar pribadi ini yaitu: 1) komunikasi antar pribadi akan berhasil jika ada perhatian positif terhadap diri seseorang 2) komunikasi antar pribadi akan terjaga baik jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu di bicarakan 3) dalam komunikasi umum perasaan positif sangat bermanfaat untuk mengefektifkan kerjasama.

e. Kesamaan

Saling mengetahui kesetaraan atau kesamaan kepribadian antar mereka, komunikasi jadi lebih efektif.

Berdasarkan teori atau pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi terhadap satu sama lain untuk memahami apa yang disampaikan komunikator. Baik atasan terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan dan antar sesama anggota. dengan adanya jalinan komunikasi yang baik dalam organisasi antar sesama anggota dapat berjalan secara efektif dan lancar, karena komunikasi yang baik akan mempermudah suatu pekerjaan dan mempercepat tercapainya tujuan yang diinginkan. Yang dapat diukur dengan : 1) Kesetaraan akan komunikasi, 2) Empati, 3) Dukungan akan lawan komunikasi, 4) Kepositifan dalam komunikasi, 5) mengetahui akan kesamaan kepribadian.

## **B. Penelitian terdahulu**

Kajian pustaka mengenai penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara peneliti yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan, penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 2  
Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun Penelitian	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1	<p>Novi sriastiti dan Wayan Putu Artini</p> <p>(Journal Sosial Ekonomi dan Kebijakan pertanian ISSN (Online) : 2580-0566 EISSN 2621-9778 Halaman 1-9 Tahun 2019</p>	<p>Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Agrowisata Bagus Agro Pelaga</p>	<p>(Struktural Equation Modelling) SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ disiplin kerja, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Agrowisata Bagus Agro Pelaga.</li> <li>▪ Loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang lebih tinggi terhadap kinerja karyawan dibandingkan disiplin kerja dan kepuasan kerja</li> <li>• Selain itu kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan</li> </ul>
2	<p>Yohanes Susanto dan Elda Veronica</p> <p>(Journal manajemen dan bisnis sriwijaya ISSN (Online) : 1412-4521, Volume 17. Nomor 1, Halaman 1-8 Tahun 2019</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rsud Siti Aisyah</p>	<p>(Struktural Equation Modelling) SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja RSUD siti aisyah kota lubuk linggau hal ini disebabkan oleh bahwa pimpinan mempunyai toleransi terhadap bawahannya dalam mendukung tugas pokok dan fungsi pegawai.</li> <li>▪ Komunikasi pegawai nonmedis tidak berpengaruh terhadap kinerja di RSUD siti aisyah kota lubuk linggau.</li> <li>▪ Disiplin pegawai nonmedis berpengaruh</li> </ul>

				<p>terhadap kinerja di RSUD siti aisyah kota lubuk linggau pengaruh tersebut disebabkan oleh bahwa disiplin merupakan tolak ukur keberhasilan dalam pelayanan medis di RSUD siti aisyah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan, komunikasi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai nonmedis di RSUD siti aisyah kota sebagaimana tergambar pada kriteris Goodness of fit index.</li> </ul>
3	<p>Deny Aryanto (Jurnal Ekonomi dan Bisnis ISSN : (Online) : 2580- 8451 Volume 12, Nomor 3, Halaman 1-10 Tahun 2019</p>	<p>Pengaruh <i>teamwork dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja SDM dengan PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT</i> Sebagai variabel Moderating</p>	<p>(Struktural Equation Modelling) SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ada pengaruh positif signifikan antara <i>Team Work</i> terhadap Kinerja SDM.</li> <li>▪ Ada pengaruh signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja SDM</li> <li>▪ <i>PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT</i> tidak memoderasi pengaruh antara <i>Team Work</i> terhadap Kinerja SDM ataupun antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja SDM</li> </ul>

4	<p>Shouvik Sanyal <i>and</i> Mohammed Wamique Hisam</p> <p>(IOSR journal of business and management ISSN (Online) : 2278-487 volume 20. Issue 3.Ver.1, Halaman 15-22, Tahun 2018)</p>	<p>The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in dhofar university</p>	<p>The study is categorized under a descriptive research. A descriptive research approach was used analyze the subject using in-depth data and to describe it from different angles .</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The regression analysis and ANOVA also show that there is a significantly strong relationship between the set of four independent variabel and the dependent variabel employee performance.</li> <li>▪ Teamwork was found to the most significant independent variable having the most significant impact on performance. The regression coefficient R ha the value 0.823 which show 8.23% proporation of variability between the independent variables and dependent and variable.</li> <li>▪ Coefficient of determination <math>R^2</math> is .722 which shows that 72.2% variation in dependent variable employee performanceis explained by independent variable.</li> <li>▪ The calculated t-values for the variables are also greater than the critical value. Overall the results revealed that teamwork, leadership and structure, team trust and appraisal and rewards and the dependent variable employee performance are positively correlated.</li> </ul>
---	---	---	---	--

5	<p>Dewi Rachmawati, Hanif Maulidin</p> <p>(internasional journal of business and management ISSN (Online):2319-8028, volume 7. Issue 8 Ver.1, halaman 21-30, tahun 2018)</p>	<p>The effect of work discipline and job involvement on the performance with incentive as intervening variable</p>	<p>(Struktural Equation Modelling) SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Work discipline has a positive and significant influence on the performance of state civil apparatus pasuruan regency government will have an impact on good performance.</li> <li>▪ Work discipline has a positive and significant impact on incentives, which means that both the percentage discipline of state civil apparatus in the regional government of pasuruan regency will also influence the amount of incentive to be received.</li> <li>▪ Job involvement has a positive and significant impact on employee performance, it shows that job involvement can be one factor that can improve the performance.</li> <li>▪ Job involvement has a positive and significant influence on incentive, it shows the higher the state civil apparatus work involvement, the higher the incentive received by state civil apparatus pasuruan regency government.</li> <li>▪ Incentives do not influence the performance of employees, this means that the incentive does not influence the</li> </ul>
---	--	--	--	---

				<p>increase in state civil apparatus performance in passuruan government regency.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentives are not proven no mediate the relationship between the discipline of work to the performance of employees.</li> </ul>
6	<p>La Hatani, Muh Hikbal Bulang</p> <p>(journal of applied sciences ISSN : 1815-932x volume 13 Ver. 4 halaman 258-274 tahun 2018)</p>	<p>Work environment and organizational learning towards employee performance: the mediating role of organazitional commitment</p>	<p>(Struktural Equation Modelling) SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The findings in this research showed a positive and significant influence work environment (condition of physcal and psychological/non physcal work environment) on organizational commitment but the on employee's performance has not significant influence.</li> <li>▪ The results from this study also suggest that organizational learning has a positive and significant influence on organizational commitment and employee performance.</li> </ul>

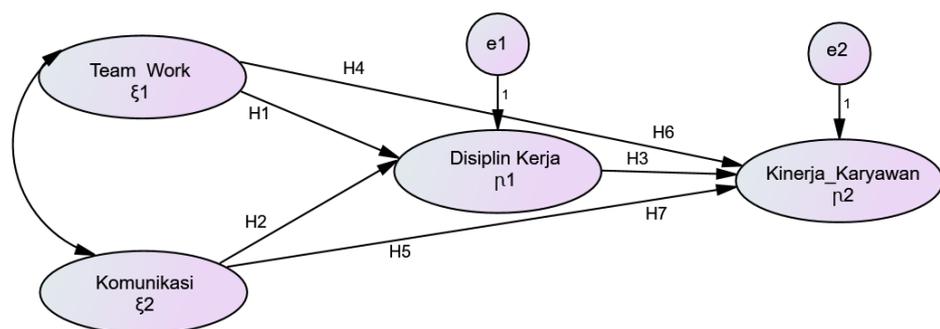
7	<p>Emi Safrina</p> <p>(journal ekonomi dan bisnis ISSN (Online): 1693-8852 Volume 18, Nomor 2, Halaman 1-12 Tahun 2017)</p>	<p>Pengaruh Disiplin, Kompensasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) kabupate bireun</p>	<p>(Struktural Equation Modelling) SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disiplin kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) kabupate bireun.</li> <li>▪ Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) kabupate bireun.</li> <li>▪ Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) kabupate bireun</li> <li>▪ Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) kabupate bireun</li> <li>▪ Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) kabupate bireun.</li> <li>▪ Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) kabupate bireun.</li> </ul>
---	---	---	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) kabupate bireun.</li> <li>▪ Kepuasan kerja memberika efek mediasi secara penuh terhadap hubungan antara disiplin kerja, kompensasi dan komunikasi dengan kinerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) kabupate bireun</li> </ul>
8	<p>Rahmat sukarja dan machasin</p> <p>(jurnal tepak manajemen bisnis ISSN (Online): 1979-3294 Volume 7, Nomor 2, Halaman 1-15 Tahun 2015</p>	<p>Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dinas pendidikan provinsi riau</p>	<p>(Struktural Equation Modelling) SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan provinsi riau.</li> <li>▪ Komunikasi secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan provinsi riau.</li> <li>▪ Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan provinsi riau.</li> <li>▪ Kepemimpinan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dinas</li> </ul>

				<p>pendidikan provinsi riau.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dinas pendidikan provinsi riau</li> <li>▪ Kepemimpinan secara parsial positif dan signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan provinsi riau.</li> </ul>
--	--	--	--	--

### C. Kerangka penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang tersaji dalam gambaran sebagai berikut :



Gambar 3  
Kerangka Pemikiran

#### **D. Hipotesis penelitian**

Hipotesis adalah jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari suatu penelitian lapangan. Berdasarkan pokok permasalahan yang diteliti maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara langsung *teamwork* terhadap disiplin kerja.
2. Terdapat pengaruh secara langsung komunikasi terhadap disiplin kerja.
3. Terdapat pengaruh secara langsung *teamwork* terhadap kinerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh secara langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan.
5. Terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Terdapat pengaruh secara tidak langsung *teamwork* terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening*.
7. Terdapat pengaruh secara tidak langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening*.