

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan teori

##### 1. Teori Kinerja

Mathis dan Jackson (2002) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain meliputi:

- a. Kualitas output yaitu tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.
- b. Kuantitas output yaitu menerangkan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan siklus aktivitas yang dihasilkan yang berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- c. Jangka waktu output yaitu menerangkan tingkat aktifitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu yang telah ditentukan.
- d. Kehadiran ditempat kerja yaitu menerangkan tentang jumlah absensi, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalankan individu pegawai tersebut.

e. Sikap kooperatif (bekerja sama) yaitu menerangkan bagaimana keadaan masing-masing individu karyawan, apakah membantu atau menghambat dari teman sekerjanya.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi. Indikator dalam variabel kinerja ini meliputi: kualitas, kuantitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

## **2. Kinerja**

### **a) Pengertian Kinerja**

Menurut Virgiawansyah (2018) Kinerja adalah proses melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai oleh seseorang anggotanya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberi kepadanya. Simamora (2001:416) kinerja merupakan salah satu fungsi dasar dari bidang personalia yang pada prinsipnya mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian tentang kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan/ dibebankan. Kinerja atau performa dapat diartikan dengan hasil kerja yang diperoleh karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi tersebut sesuai etika, moral dan hukum (Maulizar, 2012). Kinerja juga dapat

diartikan sebagai tindakan nyata dari karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaannya (Rivai dan Sagala,2011).

#### **b) Indikator Kinerja**

Raina, dkk (2015) berpendapat kinerja dapat diukur dari beberapa perilaku karyawan meliputi

- Kehadiran, diukur dari tingkat kehadiran karyawan baik ketepatan waktu dan hari kerjanya.
- Kemampuan, diukur dari kemampuan karyawan untuk mencapai target pekerjaan yang ditetapkan
- Kejujuran, diukur dari kejujuran karyawan dalam melaporkan hasil pekerjaan sesuai dengan fakta kenyataannya
- Kerjasama, diukur dari keberhasilan karyawan dalam membangun kerjasama dan interaksinya dengan sesama karyawan
- Kemampuan memotivasi, diukur dari kemampuan karyawan karyawan untuk memimpin dan memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif dan efisien
- Kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya diukur dari kemampuan karyawan dalam penyelesaian pekerjaannya.

### **3. Pengawasan**

#### **a) Pengertian Pengawasan**

Kegiatan pengawasan merupakan suatu perbandingan, pengukuran, terhadap apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kriteria, norma, maupun standar lainnya (Guntur dkk, 2005). Pengawasan digunakan sebagai langkah pencegahan dari tindakan penyimpangan fatal maupun tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan suatu organisasi, serta demi terwujudnya tujuan-tujuan organisasi sesuai dengan apa yang direncanakan (Situmeang, 2017). Pimpinan bertindak sebagai pelaksana utama tindakan pengawasan baik dalam kapasitasnya sebagai individu maupun organisasi guna mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan bawahan, mengevaluasi kinerja, dan menerapkan tindakan korektif sehingga pekerjaan sesuai dengan rencana (Marsaoly, Nurlaela, 2016). Proses pengawasan, pengamatan dilakukan diseluruh kegiatan organisasi guna menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang berlangsung berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Siagian, 1990;107 dalam Herdino dan Andri, 2017).

Menurut (Handoko,2003) ada beberapa tipe pengawasan,diantaranya :

- Pengawasan Pendahuluan (*Freed Forward Control*). Bentuk pengawasan ini dilakukan sebelum pekerjaan dimulai / pra kerja. Pengawasan ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-

masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan yang telah ditentukan. Pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

- Pengawasan Selama Kegiatan Berlangsung (*Concurrent Control*). Pengawasan dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan suatu proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan Double Chek yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

- Pengawasan Umpan Balik (*Feedback Control*). Bentuk pengawasan ini untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

#### **b) Indikator Pengawasan**

Menurut Siagian (2008:115-116) untuk menjadi indikator pengukuran di dalam pengawasan itu sendiri, yaitu :

- Pengawasan Langsung
  - 1) Inspeksi Langsung

Inspeksi langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung atau pemeriksaan mendadak oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan sedang dilakukan

2) Observasi di tempat (On-the-spot-observation)

Observasi adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan

3) Laporan di tempat (on-the-spot-report)

Laporan di tempat adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan saat mengadakan inspeksi langsung pada saat kegiatan sedang dilaksanakan.

- Pengawasan tidak langsung

1) Laporan Tertulis

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan.

2) Laporan Lisan

Laporan lisan adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan mengenai kendala yang dihadapi saat melaksanakan kegiatan, baik berupa penyimpangan ataupun sasaran-saran.

#### **4. Kepemimpinan**

##### **a) Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan yang meliputi proses interaksi antara pemimpin dan karyawan dimana pemimpin berupaya untuk mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Robbin, 2006). Kepemimpinan yang efektif harus mampu mempengaruhi orang lain dengan berbagai tipe kombinasi kekuasaan yang dilakukan agar bawahan mau bekerja sesuai dengan tujuan organisasi (Kotler, 1992). Muizu (2014), berpendapat bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain akan sangat besar dampaknya terhadap organisasi karna menunjukkan bahwa pemimpin dapat menjalankan perannya dalam menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja. Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi, secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan, semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahan maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya (Kurniawan, 2018).

#### **b) Indikator Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2008: 34) ada 6 indikator pengukuran gaya

kepemimpinan, yaitu:

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- b. Kemampuan Memotivasi. Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. Kemampuan Komunikasi. Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Semua itu dilakukan bertujuannya agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

- e. **Tanggung Jawab.** Seorang pemimpin harus memiliki sikap tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- f. **Kemampuan Mengendalikan Emosional.** Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## **5. Komunikasi**

### **a) Pengertian Komunikasi**

Menurut Eugene (2001), komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi guna memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan tentang organisasi. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik melalui langsung maupun tidak langsung, secara tertulis maupun lisan (Husaini, 2009). Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, dengan adanya saluran komunikasi yang baik pada organisasi maka organisasi akan berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, pegawai tidak akan mengalami kesulitan karna petunjuk yang

disampaikan dengan komunikasi cukup jelas sehingga akan memperlancar produktivitas dan efektivitas kerja (Panjaitan, 2016).

#### **b) Indikator Komunikasi**

Newstrom dan Davis (2004) mengemukakan bahwa “Apabila tidak ada komunikasi para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang harus dilakukan, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi”.

Indikator-indikator komunikasi antara lain adalah:

- Kemudahan dalam memperoleh informasi  
Terwujudnya kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain merupakan bentuk kinerja yang baik yang tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi.
- ★ Intensitas komunikasi  
Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.
- Efektivitas komunikasi  
Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan

komunikator. (Menurut Eugene, 2001) komunikasi yang efektif memiliki beberapa kriteria :

- a. Mempunyai gagasan yang jelas tentang pesan yang akan disampaikan
  - b. Gagasan harus disampaikan dalam bentuk yang sesuai, bila mungkin dalam bahasa si penerima
  - c. Memilih medium komunikasi yang paling sesuai, misalnya telepon/fax, e- mail, rapat/pertemuan, memo atau laporan
  - d. Memastikan bahwa pesan sampai pada penerima, namun demikian harus disadari bahwa dalam analisis akhir tanggung jawab untuk mengartikan isi pesan ada pada penerima
  - e. Memastikan bahwa makna yang dimaksud oleh pesan sampai ke tujuan, hal ini lebih mudah dalam komunikasi dua arah
- Tingkat pemahaman pesan
    - ★ Seseorang yang menerima dapat memahami pesan yang disampaikan menunjukkan bahwa komunikasi berjalan dengan baik.
  - Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

## 6. Reward

### a) Pengertian *Reward*

Dalam konsep manajemen, *reward* dapat digolongkan salah satu perwujudan dari alat yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk meningkatkan motivasi kinerja pegawai, metode pemberian *reward* akan menjadikan karyawan/bawahan untuk secara sadar melakukan perbuatan baik secara berulang (Mas'ud dkk, 2015). *Reward* adalah bentuk apresiasi yang dilakukan oleh pimpinan baik berupa materi maupun ucapan yang diberikan atas keberhasilan maupun prestasi yang telah dicapai (Nugroho, 2015)

Tujuan utama yang diharapkan organisasi dalam metode pemberian *reward* adalah sebagai berikut (Ivancevich, 2006 dalam Suryadilaga, dkk, 2016)

- Menarik orang yang memiliki kualifikasi.
- Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- Memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

### b) Indikator *Reward*

Menurut Mahmudi (2005) dalam Kandi (2015) komponen utama dalam sistem *reward* terdiri atas indikator-indikator sebagai berikut:

- Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus.

- Kesejahteraan

Kesejahteraan mampu diukur melalui ukuran nilai. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian reward atas presentasi kerja, seperti tunjangan maupun fasilitas kerja.

- Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pemberian reward melalui pengembangan karir dapat berbentuk, seperti penugasan untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program pelatihan. penugasan untuk magang atau studi banding.

- Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur melalui nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai.

Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut, seperti promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi yang lebih luas, penempatan lokasi kerja yang lebih baik maupun pengakuan.

## 7. *Punishment*

### a) *Pengertian Punishment*

Salah satu faktor penunjang tujuan organisasi adalah punishment, dimana berperan sebagai proses pembelajaran dan sebuah cara untuk mengarahkan tingkah laku agar sesuai dengan dengan

tingkah laku yang berlaku secara umum (Nugroho, 2015). Tujuan dari metode *punishment* adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat. Jadi, hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik dan jika diberikan secara tepat, bijak bisa menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya (Mas'ud dkk, 2015). *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013).

**b) Indikator *Punishment***

Menurut Rivai (2014:450) ada beberapa indikator dari *punishment*.

Adapun indikator tersebut yaitu :

1. Hukuman ringan, dengan jenis :

a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan

b. Teguran tertulis

c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

2. Hukuman sedang, dengan jenis :

a. Penundaan kenaikan gaji

b. Pemotongan gaji

c. Penundaan kenaikan pangkat

3. Hukuman berat, dengan jenis :

a. Pembebasan dari jabatan

b. Pemecatan/ Pemutusan hubungan kerja

## B. Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ahmad Averus dan Andi Pitono (2018)  Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora Vol. 20, No. 1, Maret 2018: halaman 15 - 21 ISSN 1411 - 0903 : eISSN: 2443-2660. Universitas Udayana (UNUD)	Pengawasan (X) Kinerja (Y)	Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Ach. Maulid Humaidi dan Nugroho Mawardi Wibowo Muninghar (2019). Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik Vol. 2 No. 4 . ISSN 2612-2142	Insentif (X1) Pengawasan (X2) Kinerja (Y)	Secara parsial, pemberian insentif dan pengawasan secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja petugas kepolisian Pamekasan di Kabupaten Pamekasan.
3	Rosinta Romauli Situmeang (2017). AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (e-ISSN: 2477- 0574; p-ISSN: 2477-3824) Vol. 02, No. 02, May 2017. Universitas Prima Indonesia, Medan.	Pengawasan (X1) Pengalaman Kerja (X2) Kinerja (Y)	Variabel pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah Medan. Variabel pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah Medan.

4	Jelita Caroline Inaray, dkk. (2016). Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 02 Tahun 2016. Universitas Sam Ratulangi, Manado.	Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja (Y)	Secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan.
5	Dimas Okta Ardiansyah (2016). Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016	Komunikasi (X) Kinerja (Y) Kepuasan (M)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan Peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.
6	Mas'ud, Ruslan (2017). Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kinerja (Y)	Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, reward dan punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
7	Kurshin M. S. Marsaoly, dan Nurlaila. (2016). Universitas Khairun Jurnal Manajemen Sinergi Volume 2 No. 2 Oktober 2016, halaman : 24-33 ISSN: 0177 – 5352	Pengawasan (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja (Y)	Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai khususnya pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Maluku Utara. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja

			pegawai
8	Wa Ode Zusnita Muizu (2014). Volume 2, Nomer 1, 2019 E-ISSN: 2655-5638 Universitas Padjadjaran	Kepemimpinan (X) Kinerja (Y)	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
9	Dodi Herdino dan Seno Andri. (2017). Jom FISIP Volume 4 No. 2 Oktober 2017 Universitas Riau Kampus Bina Widya.	Pengawasan (X) Kinerja (Y)	Terdapat pengaruh yang sangat kuat dari variabel pengawasan terhadap variabel kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara.
10	Neni Rosmiati (2017)  Universitas Indo Global Mandiri Palembang. JURNAL Ecoment Global. Volume 4 Nomor 2 Edisi Agustus 2019. P-ISSN : 2540-816X . E-ISSN : 2685-6204	Pengawasan (X) Kinerja (Y)	Pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru
11	Elly Nielwaty dkk (2017)	Pengawasan (X) Kinerja (Y)	Pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
12	Elliya Effendi dan Luis Marnisah (2019)	Kepemimpinan (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja (Y)	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja polri Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Anggota Polri dan ASN Ditreskrimum Polda Sumsel
13	Mohd. Kurniawan DP (2018)  Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XV No 1, April 2018	Kepemimpinan (X) Kinerja (Y)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

14	Elvino Bonaparte do Rêgo, dkk (2017)  ISSN : 2337-3067 E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Volume 6, No 11 (2017), halaman: 3731-3764	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,
15	Didi Wandu, dkk (2019). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Banten  Jurnal Ekonomi Vokasi, Vol. 2 No 2 Juli 2019 ISSN 2622-4240	Komunikasi (X) Kinerja (Y)	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
16	Srimiatun dan Triana Prihatinta (2017). Epicheirisi Volume 1 Nomor 1 Tahun 2017	Komunikasi (X1) Konflik (X2) Kinerja (Y)	Variabel komunikasi dan konflik secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel komunikasi dan konflik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Biller Panjaitan (2017). Jurnal Techno-Socio Ekonomika Volume 10, No 1, Juni 2017 ISSN : 1979-4835	Komunikasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja (Y)	Komunikasi dan Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
18	Dewi Lara Rahastri Kandi (2015)	Kepemimpinan (X1) <i>Reward</i> (X2) <i>Punishment</i> (X3) Kinerja (Y)	Kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja <i>Reward</i> tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja sedangkan <i>Punishment</i> berpengaruh secara parsial terhadap kinerja
19	Rendra Maulana Suryadilaga dkk, 2016. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kinerja (Y)	Secara parsial maupun simultan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan

	Vol. 39 No.1 Oktober 2016		terhadap kinerja karyawan
20	Agung Dwi Nugroho (2015).	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kinerja (Y)	Secara parsial maupun simultan variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Rizka K Nurhamiden, dan Irvan Trang (2015). Universitas Sam Ratulangi Manado. Jurnal EMBA 971 Volume 3, No 3 September 2015, Hal 971-980 ISSN 2303-11	Gaya Kepemimpinan (X1) Komunikasi (X2) Pembagian Kerja (X3) Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja polisi, namun secara persial pembagian kerja tidak signifikan.
22	Florbela Monica de Araujo, dkk (2019) . E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Volume 8, No 1 (2019) halaman : 41-60 ISSN : 2337-3067	Motivasi (M) <i>Reward</i> (X) Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Sistem reward berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, terbukti motivasi memediasi secara penuh pengaruh sistem reward terhadap kinerja pegawai
23	Winda Sri Astuti dkk (2018). Jurnal Organisasi dan Manajemen Agustus 2018, halaman 31-46	<i>Reward</i> (X1) <i>Punishment</i> (X2) Kinerja (Y)	Variabel <i>Reward</i> berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Punishment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan,

## **C. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja**

Pengawasan merupakan sebuah aspek penting dalam manajemen aparatur negara agar tugas, fungsi, dan program dapat berjalan sebagaimana mestinya, fungsi pengawasan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karena dalam pengawasan dapat mengendalikan pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan (Nielwati, dkk 2017). Rendahnya kinerja pegawai pada suatu organisasi juga disebabkan lemahnya pengawasan ditandai dari adanya pembiaran oleh fungsi manajemen dengan kurangnya teguran ataupun sangsi yang diberikan kepada karyawan yang lalai dalam melakukan pekerjaan (Averus dan Pitono, 2018). Pengawasan wajib dilakukan oleh pimpinan organisasi, bukan semata-mata untuk mencari alasan kesalahan pegawai namun pengawasan digunakan untuk memastikan bahwa kinerja pegawai sesuai dengan ketentuan yang ada yang selanjutnya akan meningkatkan kualitas kinerja organisasi (Averus dan Pitono, 2018). Sejalan dengan penjelasan diatas diukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Averus dan Pitono, (2018), Rosmiati, (2017), Nielwati dkk, (2017) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

### **2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Maju mundurnya suatu organisasi bergantung pada kepemimpinannya dalam mengelola organisasi, karena loyalitas dan disiplin karyawan

akan memberikan dukungan terhadap pemimpin yang bertanggungjawab dan berdedikasi tinggi (Gibson, dkk, 2000 dalam Muizu, 2014). Peningkatan kinerja pegawai pada organisasi tidak dapat dilepaskan dari peranan kepemimpinan (Muizu, 2014).

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang mampu mempengaruhi anggota organisasi unntuk mengubah sikap sehingga mereka menjadi sesuai dengan keinginan pemimpin (Anoraga, 2008). Penjelasan diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan Effendi dan Marnisah, (2019), DP Moch Kurniawan, (2018), Rego dkk, (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja**

Ketahanan suatu organisasi ditentukan oleh komunikasi antar pemangku kepentingan dan anggota terjalin dengan baik, hal ini dikarnakan dalam melaksanakan semua kegiatan organisasi untuk mencapai misi dan tujuannya sangat tergantung kepada cara manusia berkomunikasi antar satu sama lain yang mengelola organisasi itu (Wandi dkk, 2019). Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dan harus terjadi antara atasan dan bawahan maupun sesama pegawai, komunikasi yang baik dan efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik (Srimiatun dan Prihatinta, 2017). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wandu dkk, (2019), Srimiatun dan Prihartinta, (2017), Panjaitan, (2017) yang menyatakan bahwa

komunikasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai/karyawan.

#### **4. Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja**

*Reward* merupakan salah satu bentuk alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan adanya reward seseorang akan semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang di capai (Mas'ud dkk, 2015). Reward merupakan salah satu bentuk motivasi terhadap karyawan yang dilakukan oleh organisasi sehingga motivasi karyawan dalam bekerja tetap terjaga dengan baik (Nugroho, 2015). Didukung oleh penelitian yang dilakukan Suryadilaga, (2016), Nugroho, (2015) yang menyatakan bahwa variabel reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **5. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja**

Sistem *reward* dan *punishment* akan memaksimalkan sumber daya manusia yang unggul sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan serta tujuan perusahaan dapat tercapai (Suryadilaga dkk, 2016). *Punishment* dapat digunakan unntuk memelihara peraturan-peraturan ayng berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2005).

*Punishment* adalah suatu bentuk negaatif dari kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan, namun jika diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk

meningkatkan kinerja (Mas'ud dkk, 2015). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kandi, (2017), Suryadilaga dkk, (2016), Nugroho, (2015) menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

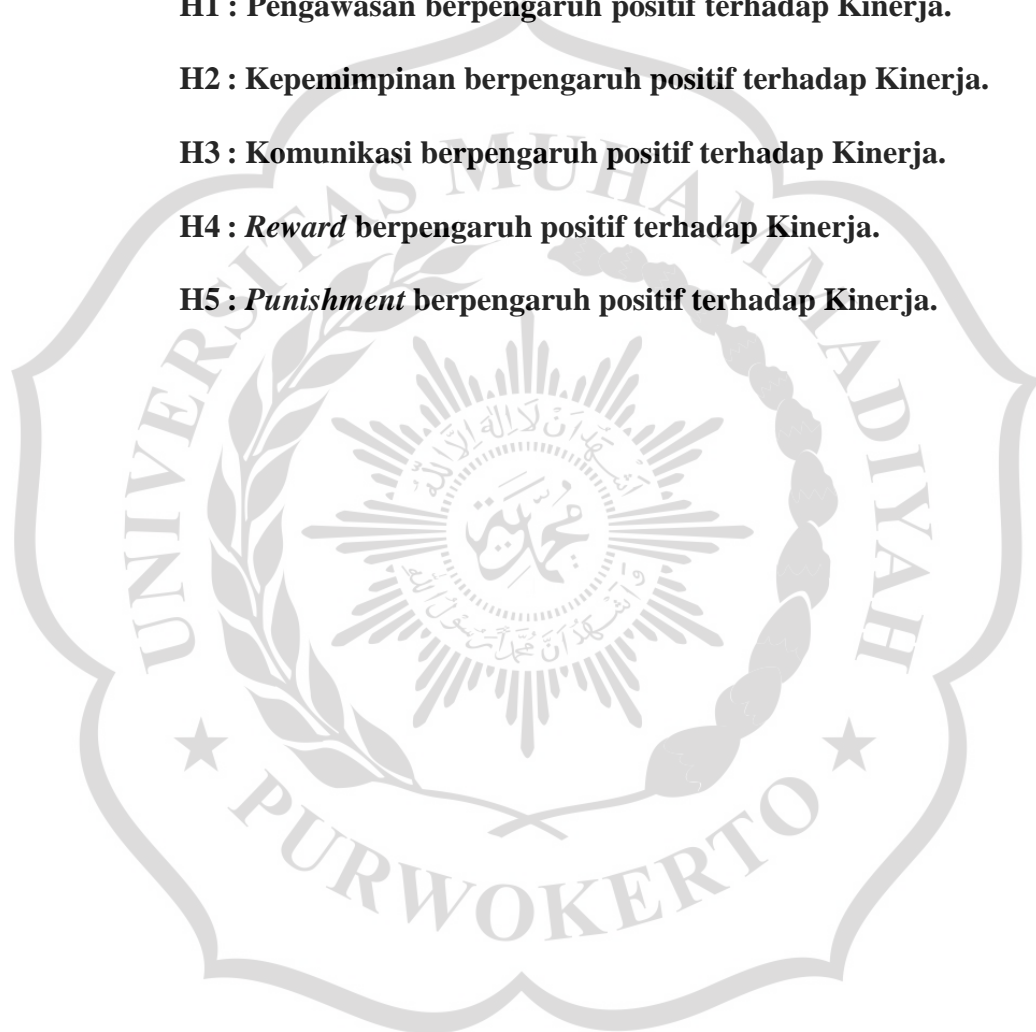
**H1 : Pengawasan berpengaruh positif terhadap Kinerja.**

**H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja.**

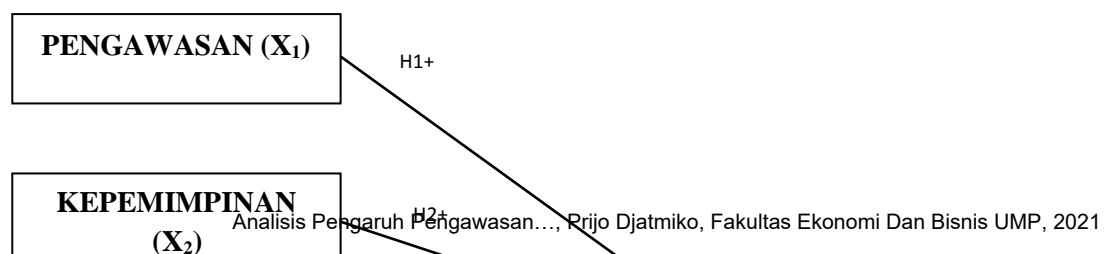
**H3 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja.**

**H4 : *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja.**

**H5 : *Punishment* berpengaruh positif terhadap Kinerja.**



#### D. Kerangka Pemikiran





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran