

II. LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Febrianti (2014) dalam jurnal *Administrasi Bisnis* vol. 12, No. 1. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel *reward*, *punishment* secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan serta pengaruh *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 47 karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa *reward*, *punishment*, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan sudah baik. Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial *reward*, berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien beta *reward* sebesar 0,337 dan sig 0,024. Sedangkan secara parsial *punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien beta *punishment* sebesar 0,147 dan sig 0,313. Secara parsial *reward*, *punishment*, dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan melalui koefisien beta *reward* sebesar 0,227 dan sig. 0,042. Koefisien beta

punishment mendapat kan hasil sebesar 0,210 dan sig.0,047, serta koefisien beta motivasi kerja karyawan sebesar0,561 dan nilai sig.0,000.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Uus Md.Fadli, Ir.S.E, M.M. ,Nelly Martini, S.E, M.M. ,Nana Diana, S.E. Dalam jurnal manajemen vol. 09, No. 2, Januari 2012, yang berjudul pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen Universitas Singa perbangsa Karawang. Hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a. Kepuasan kerja dosen Universitas Singa Perbangsa Karawang dari 20 indikator yang diteliti menunjukkan hasil responden yang merasa puas ada pada sebelas indikator sedangkan interval cukup puasada pada sembilan indikator. Hal ini menunjukkan bahwa dosen merasa puas pada pekerjaannya saat ini yaitu menjadi pengajar di Unsika.
 - b. Kinerja dosen Universitas Singa Perbangsa Karawang dari 29 indikator yang teliti diperoleh enam indikator yang menunjukkan kinerja dosen baik, 21 indikator menunjukkan kinerja dosen cukup baik dan dua indikator menunjukkan kinerja dosen tidak baik. Hal ini menunjukkan kinerja dosen yang cukup baik.
 - c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen Universitas Singa Perbangsa Karawang adalah sedang dan signifikan ($\alpha = 5\%$, $r = 0,451$). Sumbangan kinerja dosen adalah sebesar 20,3% sehingga masih terdapat 79,7% sumbangan faktor lain yang tidak diteliti.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal, oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektif dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2002).

Manajemen yang efektif telah terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui kontribusinya dalam menciptakan kepuasan karyawan dan pelanggan, inovasi, produktivitas, serta pengembangan reputasi yang baik di dalam komunitas perusahaan (Noe, 2010)..

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa pengertian sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

Hasibuan (2003)

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan”.

Noe (2010)

“Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada kebijakan- kebijakan, praktik- praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan”.

Manullang (2004)

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan SDM sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna dan kegairahan kerja dari semua kerja”.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah fungsi dimana sumber daya manusia merupakan kunci dari setiap perencanaan tujuan dan strategi yang ingin dicapai perusahaan secara efektif dan efisien.
2. Pengorganisasian adalah fungsi dimana sumber daya manusia merupakan kunci dalam pengorganisasian khususnya dalam hal kegiatan pengorganisasian seperti pembagian kerja, hubungan kerja delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk pencapaian tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membentuk terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan adalah fungsi ini dimana peran SDM di dalam kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian adalah dimana kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan adalah suatu proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan untuk karyawan pada level staff sedangkan pengembangan karyawan pada level *middle* sampai *top*.
7. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang terhadap karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan, dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer karyawan serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.
8. Pengintegrasian adalah suatu proses kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, sehingga salah satu pihak tidak merasa dirugikan.
9. Pemeliharaan adalah suatu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab- sebab lainnya.

Saat ini sumber daya manusia merupakan faktor terpenting untuk jalannya sebuah perusahaan, karenasumber daya manusia adalah merupakan asset terpenting yang harus dimiliki di setiap perusahaan. Jika tidak adanya peran dari sumber daya manusia, segala aktifitas dalam suatu perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik (Hariandja, 2002).

2.3 Rewards

Reward adalah imbal jasa atau hadiah yang diberikan perusahaan kepada karyawan, atas pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut untuk perusahaan. *Reward* juga dapat memotivasi karyawan agar lebih giat lagi dalam menjalankan pekerjaannya dengan begitu akan menghasilkan pekerjaan yang maksimal untuk perusahaan. Perusahaan akan memberikan *reward* kepada karyawan yang memiliki kerja yang baik, memiliki prestasi atas kerja yang dicapainya dan bertanggung jawab atas pekerjaannya dan dengan adanya *reward* karyawan akan lebih merasa dihargai atas hasil kerjanya (Ramayulis, 2008).

2.3.1 Pengertian *Reward*

Dessler (2009) lebih menekankan *reward* ini sebagai bentuk manfaat positif sehingga tidak selalu *reward* diwujudkan dalam bentuk materi seperti gaji, bonus, dan tunjangan, namun juga dapat berupa pujian, penghargaan ataupun hal-hal positif lainnya.

Ada beberapa pendapat lain menurut para ahli yang berkaitan dengan pengertian *reward*, yaitu :

Ramayuliyus (2008)

“reward diartikan sebagai salah satu alat pendidikan yang diberikan pada murid sbagai imbalan terhadap prestasi yang telah dicapai”.

Indrakusuma (1993)

“menjelaskan bahwa reward adalah sesuatu yang menyenangkan yang dijadikan sebagai hadiah bagi anak yang berprestasi baik dalam belajar maupun dalam berperilaku”.

Indrakusuma (1993) menyatakan bahwa *Reward* itu tidak harus berupa materi, apresiasi yang baik juga merupakan hadiah. *Reward* diberikan dengan syarat:

- a) Hanya diberikan kepada karyawan yang telah mendapatkan prestasi dalam bekerja.
- b) Jangan menjanjikan ganjaran atau hadiah lebih dulu sebelum karyawan berprestasi.
- c) Diberikan dengan hati-hati jangan sampai karyawan menganggapnya sebagai upah.
- d) Jangan sampai menimbulkan kecemburuan bagi karyawan yang lain, namun sebaiknya harus menimbulkan semangat dan motivasi bagi karyawan yang lain.

Reward hendaknya diberikan dengan tujuan:

- a) Membangkitkan semangat karyawan dalam bekerja, lebih-lebih bagi karyawan yang malas dan lemah.
- b) Mendorong karyawan agar selalu melakukan perbuatan yang lebih baik lagi.
- c) Menambah kegiatannya atau kegairahannya dalam bekerja.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *reward*

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan *reward* (penghargaan) menurut Nawawi (1999) yaitu :

1. Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian di dalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian *reward* yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan di dalam perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisa jabatan, uraian pekerjaan atau tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan dan struktur kerja untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkat imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda. Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer.
2. Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkat dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan

perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan atau berkualitas untuk tetap bekerja di perusahaan.

3. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi, kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan.
4. Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.3.3 Jenis-jenis Reward

Menurut Mahsun (2006), pada dasarnya ada dua tipe jenis *reward* yaitu:

1. *Social reward*

Social reward adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti financial materi, dan piagam penghargaan.

2. *Psychic reward*

Psychic reward datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai, *psychic reward* adalah *intrinsic reward* yang datang dari dalam diri seseorang. Seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Mangkunegara (2006) berpendapat bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja tanggung jawab, dan kemajuan. Termasuk didalamnya adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervise, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.

2.4 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah kepuasan seseorang pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dilihat dari suka atau tidaknya seseorang itu terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan dapat dilihat juga dari berhentinya karyawan (*turnover*) dan ketidakhadiran atau absensi (Kinicki, 2005). Kepuasan kerja juga harus di perhatikan karna dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan tersebut tidak merasa puas maka akan menimbulkan masalah yang berdampak kepada perusahaan yang menimbulkan kerja yang tidak maksimal yang akan dapat merugikan perusahaan.

2.4.1 Pengertian Kepuasan kerja

Tingkat kekecewaan dan konflik internal antar karyawan perusahaan akan berkurang jika mereka merasa puas dalam bekerja. Berikut kepuasan kerja menurut para ahli:

Hasibuan (2006)

“kepuasaan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja, kepuasaan kerja dinikmati dalam pekerjaan dan kombinasi anatar keduanya”.

Robbin (2008)

“kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif di dalam pekerjaan seseorang dalam mencapai hasil dari evaluasi karakteristik nya.

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Terry (2008) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Produktifitas Kerja

Orang berpendapat produktifitas dapat dinaikan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Mungkin merupakan akibat dari produktifitas atau sebaliknya. Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempesepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2. Tingkat Absensi

Apabila seseorang karyawan tidak masuk kerja di tempat kerjanya, ia dikatakan absen. Dengan makin banyaknya karyawan yang idak masuk kerja atau tingkat absensi yang besar akan semakin menyulitkan perusahaan dalam mencapai target produktivitas yang telah ditetapkan. Ketidakhadiran karyawan yang berlebihan

secara signifikan dapat menenggelamkan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Ketidakpuasan kerja dapat menjadi salah satu pemicu tingginya tingkat absensi.

3. Tingkat Perputaran Karyawan (*turnover*)

Perputaran tenaga kerja atau karyawan adalah tingkat perpindahan karyawan yang melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada pekerjaan dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagai tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan yang dikemukakan oleh Terry (2008) merupakan hal yang sangat sesuai dengan keadaan karyawan perusahaan saat ini. Berdasarkan apa yang telah dikemukakan oleh Terry (2008) hal pertama yang menjadi faktor pengaruh kepuasan kerja yaitu produktivitas kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran karyawan (*turnover*).

2.5 Kinerja karyawan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah asset perusahaan yang perlu dijaga. Saat ini sumber daya manusia adalah faktor terpenting yang harus dimiliki oleh perusahaan, Hariandja (2002). Setiap perusahaan harus memiliki manajemen yang efektif dimana para karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik atau tinggi

agar dapat bersaing. Sumber daya manusia adalah sebagai tonggak kehidupan organisasi dan sebagai kendaraan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.5.1 Pengertian Kinerja karyawan

kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009).

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003).

2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja (Mangkunegara, 2009):

1. Motivasi

Motivasi yang berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab orang melakukan suatu perbuatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Karena kedudukan dan hubungan yaitu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Motivasi merupakan pengaturan atau tujuan dalam melakukan aktivitas, sehingga motivasi yang tinggi akan diutamakan ketimbang yang lemah.

2. Kemampuan

Kemampuan dalam hal ini adalah kemampuan individu dalam bekerja. Apabila kemampuannya tinggi kinerja yang dihasilkan akan tinggi pula namun sebaliknya apabila rendah maka kinerja akan rendah pula.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja menunjuk padahal-hal yang berada disekeliling dan mencakup kerja karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan. Lingkungan kerja dalam perusahaan, dapat berupa struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*).

2.5.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada didalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Sedarmayanti (2011), mengemukakan bahwa:

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.”

Pendapat yang tidak jauh berbeda disampaikan oleh Irawan (1997), bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatucara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Tujuan dari penilaian kinerja sendiri adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para karyawan yang pada akhirnya mencapai efektifitas organisasi.

2.5.4 Unsur-unsur Penilaian kerja

Unsur-unsur yang perludi dalam proses penilaian kinerja menurut Sastrohardiwiryo, (2003) adalah:

1. Prestasi kerja: kinerja yang dicapai oleh tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Tanggung jawab: kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelenggarakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
3. Kejujuran: ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
4. Kerjasama: kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama- sama dengan oranglain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan.

2.5.5 Tujuan Penilaian Kerja

Menurut Rivai, (2006) tujuan penilaian kinerja karywan adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, (kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan insentif uang).

3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan Sumber Daya Manusia.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM.
8. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.

2.5.6 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2004) bagi karyawan yang dinilai keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah:

- a. Meningkatkan motivasi.
- b. Meningkatkan kepuasan hidup.
- c. Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- f. Pengembangan tantang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas .
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.

- j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.