

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi (Afandi, 2021:3).

2.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia ialah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut (Hasibuan, 2013:14) :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requitment* dan *job ecaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job* (orang yang tepat ditempat yang tepat dan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penelitian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.3. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Metode pendekatan manajemen sumber daya manusia ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut (Hasibuan, 2013:16):

1. Pendekatan Mekanis

Mekanisasi (otomatis) adalah penggantian peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga kerja mesin untuk melakukan pekerjaan. Pergantian ini didasarkan kepada perkembangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Keuntungan pendekatan mekanis ini, pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Kelemahannya, pekerjaan membosankan para pekerja, mematikan kreativitas, dan kebanggaan mereka dalam berkerja menjadi hilang.

2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis, manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Tegasnya karyawan dianggap serta diperlakukan dengan baik oleh manajer. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas, sehingga produktivitas kerjanya turun. Akhirnya laba berkurang bahkan perusahaan bisa rugi dan kelangsungan hidupnya terancam.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi/perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar. Pada pendekatan sistem sosial ini mengutamakan kepada hubungan harmonis, interaksi yang baik, saling menghargai, saling membutuhkan, dan saling mengisi sehingga terdapat suatu total sistem yang baik.

2.1.4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Seperti halnya departemen lain, departemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan yang hendak dicapai dengan tugas dan fungsinya mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk mengambil tujuan yang telah diterapkan maka pemimpin mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap karyawannya sebagai berikut (Kasmir, 2016:8):

1. Mempengaruhi

Pimpinan harus mampu mempengaruhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan, melalui pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Memotivasi

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Memotivasi karyawan dapat dilakukan baik secara internal maupun eksternal.

3. Loyal

Pimpinan harus mampu membuat karyawan setia kepada perusahaan. pimpinan harus mampu menekan tingkat keluar masuk (turnover) karyawan dengan mengakomodasi seluruh kepentingan karyawan secara profesional dan proporsional.

4. Komitmen

Pimpinan harus mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. komitmen karyawan dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah diterapkan perusahaan.

5. Kepuasan kerja

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh karyawannya, sehingga terus mau bekerja. kepuasan kerja karyawan sangatlah penting karena akan berdampak kepada hal-hal lainnya, seperti motivasi dan kinerja.

6. Kinerja

Pimpinan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang berkinerja tinggilah, perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, keahlian, motivasi kerja, kepuasan kerja serta kepemimpinan.

7. Kesejahteraan

Pimpinan harus mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan juga terus meningkat.

2.1.5. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013:21-23) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam memabntu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menata pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, koordinasi dalam organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan untuk mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dengan efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mereka menaati peraturan perusahaan dan bekerjasama sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, koseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*in direct*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.1.6. Reward

2.1.6.1. Pengertian Reward

Menurut Wibowo (2014: 306) reward adalah upaya pemimpin menghargai kinerja pekerjanya di luar upah, gaji dan insentif, dimana pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upah lebih. Untuk meningkatkan kinerja, manajer menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan.

2.1.6.2. Alasan Pemberian *Reward*

Menurut Hasibuan (2011:121), dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan balasan dari hasil pekerjaannya. Balas jasa diperlukan oleh pekerja dengan alasan berikut ini:

1. kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal, dan sebagainya, disamping kebutuhan akan rasa aman dan menikmatinya.
2. Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bias dipuaskan apabila masing – masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
3. Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

2.1.6.3. Tujuan *Reward*

Menurut Sedarmayanti (2017:365) tujuan diberikannya *reward* oleh perusahaan kepada karyawanya antara lain sebagai berikut:

1. Menarik SDM

Dengan adanya pemberian reward tersebut dalam menimbulkan ketertarikan bagi pegawai untuk mendapatkannya dengan cara meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

2. Memotivasi SDM

Adanya sebuah penghargaan dari perusahaan maka akan menimbulkan motivasi dalam diri karyawan guna dapat bekerja lebih baik lagi, lebih bersemangat dan lebih berkinerja tinggi.

3. Mengembangkan SDM

Adanya penghargaan diharapkan pegawai dapat lebih mengembangkan kemampuan, wawasan, dan karir.

4. Memuaskan SDM

Hendaknya dengan adanya penghargaan dapat menimbulkan kepuasan atas hasil yang telah dia capai.

5. Memelihara SDM

Pemberian reward diharapkan dapat mempertahankan pegawai pada perusahaan tertentu yang bertujuan untuk menekan tingkat turn over atau keluarnya pegawai dari organisasi rendah.

2.1.6.4.Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Reward*

Menurut Zainal (2015:546) faktor – faktor yang mempengaruhi *reward* terbagi menjadi dua yaitu, lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi *reward* dan berasal dari luar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja, sedangkan untuk lingkungan internal berkaitan dengan hal-hal didalam perusahaan yang turut mempengaruhi *reward* tersebut. Berikut ini faktor-faktor tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi pemberian reward dalam dua cara, yang pertama tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau floor tingkat pembayaran.

2. Kondisi ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi reward sebagai salah satu factor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industry, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

3. Peraturan pemerintah

Secara tidak langsung peraturan pemerintah mempengaruhi tingkat reward melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam reward untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja dan mencegah diskriminatif.

4. Serikat pekerja

Kehadiran serikat pekerja di perusahaan diperkirakan meningkatkan upah 10 – 15% dan menaikkan tunjangan sekitar 20 – 30%. Perbedaan upah antara perusahaan yang memiliki serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kerja ada saat inflasi.

5. Anggaran tenaga kerja

Tiap-tiap perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara langsung menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak uang tersedia untuk unit atau divisi.

6. Orang yang membuat keputusan

Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, system apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya. Itu semua dipengaruhi dari bagian atas hingga bagian bawah di dalam perusahaan.

2.1.6.5.Sistem *reward* dari perusahaan untuk karyawan

Menurut Sedarmayanti (2017:355) membagi *reward* kedalam beberapa bentuk yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Keadilan

Model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai kapasitas masing-masing.

2. Kesamaan

Model penghargaan organisasi dengan member penghargaan yang sama tanpa memandang kontribusi dari masing-masing individu.

3. Kebutuhan

Model penghargaan organisasi dengan mendasarkan kebutuhan pegawai daripada kontribusinya.

2.1.6.6.Indikator *Reward*

Menurut Wibowo (2014:311) *reward* diberikan kepada seorang pegawai yaitu sebagai berikut:

- a. upah dan gaji. Uang merupakan penghargaan ekstrinsik utama, namun cara bekerjanya sering kurang dipahami.
- b. Jaminan sosial. Jaminan sosial finansial utama dalam sebanyak organisasi adalah programan pensiun, asuransi kesehatan, dan liburan tidak tergantung pada kinerja.
- c. Promosi. Manajer membuat keputusan penghargaan promosi sebagai usaha mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya.
- d. Prestasi. Pencapaian prestasi adalah pencatatan diri sendiri penghargaan yang diperoleh dari mencapai tujuan menantang.
- e. Pengembangan pribadi. Program pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan sangat berarti untuk mengembangkan kemampuan pekerja.

2.1.7. *Punishment*

2.1.7.1. Pengertian *Punishment*

Menurut Zainal (2016:444) *punishment* merupakan suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku

2.1.7.2. Jenis-Jenis *Punishment*

Jenis-jenis *punishment* Menurut Zainal (2016:450) antara lain sebagai berikut:

1. Hukuman ringan
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang
 - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan.
 - b. Penurunan gaji yang besarnya di sesuaikan dengan peraturan perusahaan.
 - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi jabatan.
3. Hukuman berat
 - a. Penurunan pangkat atau demosi
 - b. Pembebasan dari jabatan.
 - c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

2.1.7.3. Pelaksanaan *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2013:131) menjelaskan bahwa pelaksanaan sanksi atau *punishment* terhadap seseorang karyawan yang melakukan pelanggaran yaitu sebagai berikut:

1. Pemberian peringatan

Pegawai yang melakukan pelanggaran harus diberi surat peringatan. Pemberian surat peringatan ini bertujuan agar pegawai tersebut menyadari perbuatannya dan dapat pula sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian pegawai.

2. Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melakukan pelanggaran harus segera diberikan sanksi oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Tujuannya adalah agar pelanggar mengetahui sanksi pelanggar yang berlaku, karena apabila peraturan lalai dalam memberikan sanksi maka akan memperlemah kedisiplinan yang ada dan dapat memberikan peluang bagi pelanggar untuk mengabaikan peraturan yang ada.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Tujuan dari kekonsistenan pemberian sanksi ini adalah agar pegawai menghargai dan menyadari peraturan-peraturan yang ada didalam perusahaan . kekonsistenan pemberian sanksi nantinya akan mengakibatkan perasaraan diskriminasi, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian sanksi harus interpersonal

Setiap pelanggaran harus diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan tanpa membeda-bedakan setiap pegawai. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa peraturan-peraturan dalam perusahaan berlaku untuk semua pegawai.

2.1.7.4. Tujuan *Punishment*

Punishment merupakan konsekuensi tindakan yang diterima oleh karyawan yang melanggar aturan perusahaan atau bertindak tidak sesuai dengan keinginan sebuah perusahaan. Penerapan *punishment* ini memiliki tujuan yang

sangat beragam, salah satunya adalah teori tujuan *punishment* Menurut Purwanto (2013:238) sebagai berikut:

1. Teori pembalasan

Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seorang pegawai.

2. Teori perbaiki

Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki diri pelanggar agar tidak membuat kesalahan lagi.

3. Teori perlindungan

Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.

4. Teori ganti rugi

Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah di derita oleh perusahaan akibat tindakan atau pelanggaran yang telah dilakukan.

5. Teori menakut-nakuti

Hukuman diciptakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada pelanggar. Akibat perbuatannya yang melanggar hingga menimbulkan rasa takut untuk melakukan perbuatannya kembali dan mau meninggalkan perbuatan jahat tersebut.

2.1.7.5.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian *Punishment*

Menurut Mangkunegara (2013:142) faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian *punishment* kepada karyawan disebabkan karena:

1. Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan.
2. Pulang kerja sebelum jam yang ditentukan tanpa alasan yang jelas.
3. Tidak masuk kerja selama tiga hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan.
4. Menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi.

2.1.7.6.Indikator *Punishment*

Menurut Purwanto (2013:289), *punishment* dibedakan menjadi dua macam,yaitu sebagai berikut:

1. Punishment Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai bersikap negatif.

2. Punishment Korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan kepadanya, maka dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada

bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hirarki artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang akan hal tersebut.

2.1.8. Kerjasama Tim

2.1.8.1. Pengertian Kerjasama Tim

Menurut Amirullah (2018:160) secara umum kerjasama tim dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Kumpulan-kumpulan tersebut memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas serta saling tergantung antara satu dengan yang lain.

2.1.8.2. Tujuan Kerjasama

Menurut Funali (2014:60-61) menjelaskan tujuan dari kerjasama adalah sebagai berikut:

1. Memaksimalkan proses kerjasama yang terjadi secara ilmiah antar anggota tim.
2. Mengembang pola fikir yang kritis dan terampil dalam pemecahan masalah.
3. Menghargai pentingnya konteks sosial.
4. Menumbuhkan hubungn yang menghargai dan mendukung antar anggota tim.
5. Membangun semangat anggota tim.

2.1.8.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kerjasama Tim

Menurut Amirullah (2018:161) faktor-faktor yang mendasari pembentukan tim adalah sebagai berikut:

1. Pemikiran dua orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang.
2. Konsep sinergi (yang disimbolkan $1+1 > 2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim), jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya.
3. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu dan bekerjasama.
4. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

2.1.8.4. Indikator Kerjasama Tim

Indikator kerjasama tim menurut Sriyono dan Farida (2013:96) adalah:

1. Mau bekerjasama (*Cooperative*). Sebagai makhluk sosial yang membutuhkan orang lain, maka rasa kerjasama tim dalam diri karyawan ditandai dengan sikap ingin bekerja sama dengan karyawan yang lainnya.
2. Menghargai masukan. Merasa menjadi bagian dari karyawan lain muncul sehingga setiap masukan dari karyawan lain akan dihargai.
3. Memberikan dorongan. Tidak hanya mementingkan diri sendiri namun karyawan akan memperhatikan karyawan lainnya. Seperti memberikan dorongan ketika merasa ada karyawan lain yang kekurangan motivasi.

2.1.9. Kinerja

2.1.9.1. Pengertian Kinerja

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2021:83).

2.1.9.2. Aspek-Aspek Kinerja

Aspek-aspek kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2010:67) bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai atau karyawan dalam melakukan tugasnya, yaitu sebagai berikut:

1. Hasil kerja bagaimana seseorang memperoleh sesuatu atas apa yang telah ia kerjakan.
2. Kedisiplinan adalah ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Tanggung jawab dan kerjasama adalah bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaannya dengan baik walaupun ada atau tidaknya pengawasan.

2.1.9.3. Syarat Tolak Ukur Kinerja

Berikut ini ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yaitu sebagai berikut (Afandi, 2021:84-85):

1. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara dapat dipercaya.
2. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
3. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
4. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

2.1.9.4.Karakteristik kinerja

Menurut Wibowo (2014:65) standar kinerja yang baik disusun berdasarkan kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak kinerja yang efektif. Dalam hal terdapat ketidaksepakatan, manajer harus membuat keputusan terakhir. Karakteristik tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Didasarkan pada pekerjaan

Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa mem memandang siapa yang menduduki pekerjaan tersebut.

2. Dapat dicapai

Karakteristik ini berhubungan dengan standar yang telah di tentukan oleh perusahaan dan secara praktis semua pekerja dapat mencapai standar yang telah ditentukan tersebut. Standar harus diterapkan lebih tinggi agar menjadi tantang bagi pekerja untuk mencapainya, tetapi tidak boleh terlalu tinggi yang menyebabkan pekerja tidak dapat mencapainya dan begitu juga sebaliknya. Standar yang terlalu rendah akan dipandang mudah dan

diremehkan oleh pekerja sehingga pekerja tidak bisa meningkatkan kinerjanya.

3. Dapat dipahami

Standar harus jelas bagi manajer maupun pekerja. Standar harus dapat dengan mudah dipahami oleh manajer maupun pekerja. Demikian, hindari perbedaan interpretasi di antara manajer maupun pekerja. Karena dapat menimbulkan penilaian yang kurang adil.

4. Disepakati

Manajer dan pekerja harus sepakat bahwa standar ditentukan dengan kejujuran karena hal tersebut sangatlah penting guna memotivasi pekerja. Kesepakatan tersebut menjadi penting karena menjadi dasar sebagai personal contract sebagai dasar untuk penilaian.

5. Spesifik dan sedapat mungkin terukur

Setiap orang merasa bahwa standar di sebuah perusahaan haruslah spesifik dan dapat diukur. Banyak yang menambahkan bahwa standar harus dinyatakan dengan angka, presentase, nominal uang ataupun dalam bentuk yang lain yang dapat diukur secara kuantitatif.

6. pada waktu

Standar pada kinerja dapat menunjukkan berapa lama pekerja menyelesaikan pekerjaannya dengan waktu atau tanggal yang telah ditetapkan dengan pasti. Monitoring atas jadwal waktu menurut tahapan diperlukan untuk mengetahui lebih dini apabila terjadi deviasi progress antara standard an realita.

7. Harus tertulis

Baik manajer ataupun pekerja harus memiliki hardcopy dari standar yang telah disetujui tersebut. Standar harus di tuangkan sebagai dokumen tertulis karena akan dipergunakan sebagai ukuran dalam menilai kinerja orang, tim dan organisasi tersebut.

8. Dapat berubah

Setelah standar dapat dicapai dan disepakati, secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila memang diperlukan. Akan tetapi, standar tidak boleh diubah karena sebab pekerja tidak dapat mencapainya. Oleh sebab itulah standar harus ditetapkan dengan cukup menantang, namun masih dalam batasan wajar agar terjangkau.

2.1.9.5. Kriteria-Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja sebagai berikut (Afandi, 2021:85):

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.

3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Karena kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana dicapai atau dihasilkan.

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work* (kuantitas kerja): jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan.
2. *Quality of work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
3. *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Corporation* (kerjasama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.9.6. Tujuan kinerja

Menurut Zainal (2010:311) tujuan kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
2. Pemberian imbalan yang serasi.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Meningkatkan etos kerja.
6. Sebagai pembeda antara karyawan satu dengan yang lainnya.
7. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja.
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM dan karir.
9. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
10. Sebagai alat untuk meningkatkan kinerja.

2.1.9.7. Manfaat kinerja

Menurut Zainal (2013:315) manfaat kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
5. Umpan balik SDM, prestasi yang baik ataupun buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik SDM berfungsi.

2.1.9.8.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut (Afandi, 2021:86-87):

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
7. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

2.1.9.9.Indikator Kinerja

Terdapat enam indikator kerja Menurut Abdullah (2014:151) antara lain sebagai berikut:

1. efektif, kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Efisien, kesesuaian dalam proses menghasilkan output dengan biaya yang serendah mungkin.

3. Kualitas, kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang telah dihasilkan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.
4. Ketepatan waktu, mengukur ketepatan waktu seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan tepat waktu.

2.1.10. Hubungan Antar Variable

2.1.10.1. Hubungan Pemberian *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai

Reward adalah upaya pemimpin menghargai kinerja pekerjanya di luar upah, gaji dan insentif, dimana pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upah lebih. Untuk meningkatkan kinerja, manajer menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan (Wibowo, 2014:306), sedangkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2021:83). Oleh sebab itulah antara *reward* dan kinerja memiliki hubungan karena pegawai yang mendapatkan sebuah *reward* atau penghargaan dari sebuah perusahaan maka akan menimbulkan kepuasan dalam diri pegawai tersebut yang akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.10.2. Hubungan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai

punishment merupakan suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketersediaan

seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Zainal, 2016:444), sedangkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2021:83). *Punishment* dan kinerja memiliki hubungan karena jika seorang pegawai sering mendapatkan hukuman, maka akan berdampak negative bagi kemajuan dan perkembangan kinerja pegawai tersebut di masa mendatang.

2.1.10.3. Hubungan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai

Kerjasama tim merupakan pengelompokan lebih dari satu orang yang saling mengenal dan terjadi di dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan bersama (Lewis Thomas Dan Elaine B. Johnson, 2014: 164), sedangkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2021:83). Kerjasama tim dan kinerja memiliki hubungan yaitu jika didalam sebuah organisasi sebuah kerjasama tim terjalin dengan baik maka akan menimbulkan hasil kinerja yang baik sehingga dapat memperoleh tujuan yang diinginkan, sedangkan jika kerjasama tim dalam sebuah organisasi tidak berjalan dengan baik maka akan memberikan dampak negative bagi kinerja pegawai tersebut sehingga tujuan yang diharapkan tidak akan berjalan dengan lancar.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

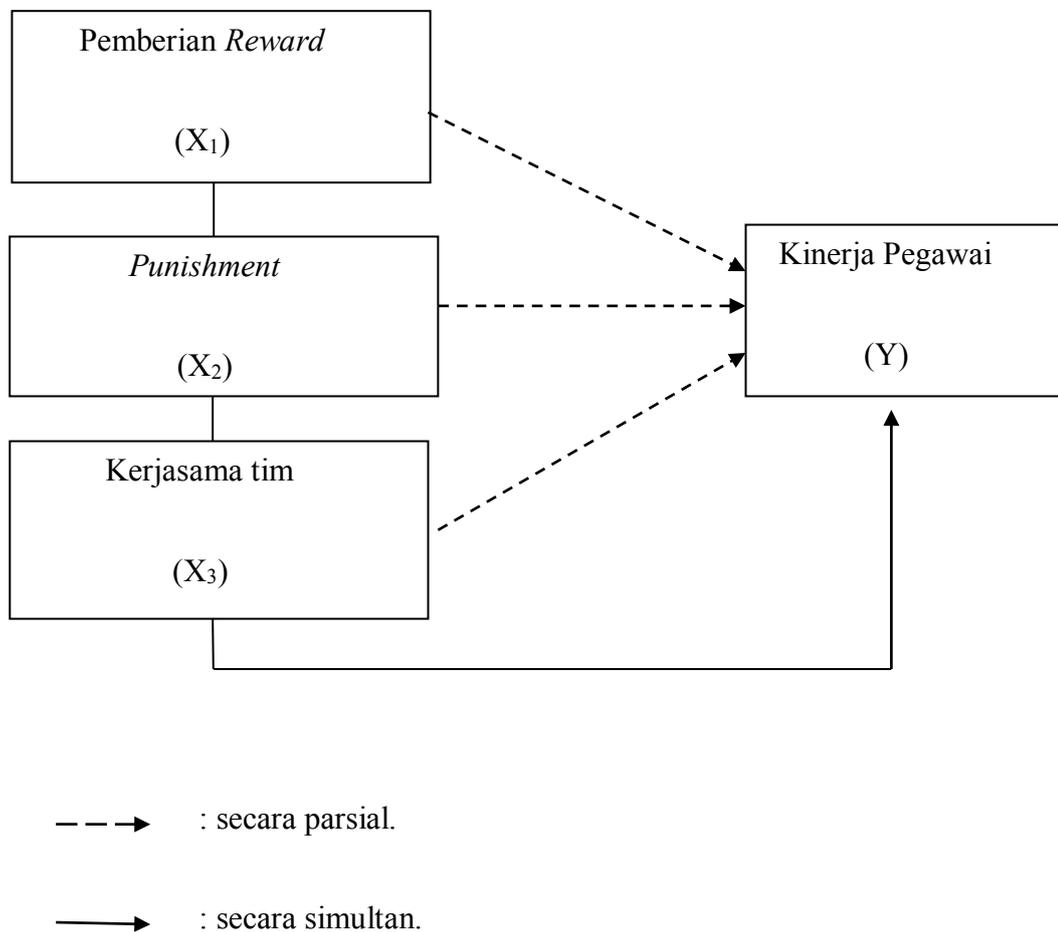
No	Nama peneliti	Judul penelitian, jurnal, volume, nomor, tahun	Variabel yang diteliti, alat analisis, hasil penelitian	persamaan	perbedaan
1.	Yenny Takdir	Kerjasama tim dalam peningkatan kualitas pelayanan di kantor desa timoreng panua kecamatan panca rajang kabupaten sidenreng rappang, jurnal JIA, Vol. 8, No. 3, Desember 2020.	Kerjasama tim dalam peningkatan kualitas pelayanan, alat analisis yang digunakan ialah analisis regresi sederhana dan hasil penelitiannya adalah berdasarkan rumus hasil ideal didapatkan hasil sebesar 65% yang termasuk kategori "baik" sedangkan sisanya sebesar 35% adalah masalah dalam melayani.	Persamaan terletak pada variabel yang diteliti yaitu kerjasama tim.	Nama peneliti. Waktu penelitian. Alat analisis. Tempat penelitian. Jumlah responden.
2.	Adhitomo Wirawan, Ismi Nur Afani	Pengaruh <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja dan motivasi karyawan pada CV media kreasi bangsa, <i>journal applied business administration</i> , Vol. 2, No. 2, September 2018	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja dan motivasi. Penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda, menggunakan instrument wawancara, kuesioner, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward dan	Persamaannya ialah terletak pada variabel yang diteliti yaitu <i>reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja. Menggunakan regresi berganda. Teknik pengumpulan	Nama peneliti, waktu penelitian, objek penelitian, jumlah responden,

			punishment berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi.	data menggunakan kuesioner.	
3.	Fereddy Siagian	Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai di akademi maritim Cirebon. ALIGMENT: journal of administration end educational management. Vol. 3. No.1 Juni 2020.	Kerjasama tim terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana. Menggunakan instrument kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerjasama tim memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil sebesar 78,3% sedangkan sisanya sebesar 21,7% disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.	Persamaan terletak pada variabel kerjasama tin dan kinerja pegawai. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner	Nama peneliti. Waktu penelitian. Tempat penelitian. Jumlah responden. Alat analisis yang digunakan.
4.	Donny Setiawan	Pengaruh pemberian <i>reward</i> , <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan pada PT. BFI finance cabang Baturaja, tahun 2019	<i>Reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja karyawan. Alat analisis linear regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh pemberian reward dan punishment terhadap kinerja karyawan baik secara simultan ataupun parsial di lihat dari <i>Rsquare</i> sebesar 0,535% atau 53,5% sedangkan sisanya 46,5% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti.	Persamaan terletak pada variabel <i>reward</i> , <i>punishment</i> dan kinerja. Menggunakan alat analisis linear regresi berganda. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner	Nama peneliti, waktu penelitian, objek penelitian dan jumlah responden.

5	Pera Ariyanti	Pengaruh pelatihan kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan di PT. Thamrin Brothers Cabang Baturaja 1, tahun 2020	Pelatihan kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara pelatihan kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan PT. Thamrin Brothers Cabang Baturaja 1 baik secara parsial maupun simultan dilihat dari R^2 sebesar 0,587% atau sebesar 58,7% sedangkan sisanya 41,3% di pengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.	Persamaan terletak pada variabel kerjasama tim dan kinerja. Menggunakan alat analisis linear regresi berganda dan teknik pengumpulan data dengan kuesioner atau angket.	Nama peneliti. Tahun penelitian. Objek penelitian dan jumlah responden
6	Vinca Regina Letsoin dan Sri Langgeng Ratnasari	Pengaruh keterlibatan karyawan, loyalitas kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan, jurnal DIMENSI, Vol. 9, No. 1, Maret 2020	Keterlibatan karyawan, loyalitas kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Menggunakan alat analisis linear regresi berganda. Hasil penelitiannya adalah berdasarkan uji T dan uji F diketahui bahwa keterlibatan karyawan, loyalitas kerja dan kerjasama tim tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari R^2 menunjukkan hasil sebesar 12,1% dan sisanya 87,9% adalah variabel yang tidak diteliti.	Persamaan terdapat pada variabel kerjasama tim dan kinerja. Menggunakan alat analisis regresi berganda dan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner.	Nama peneliti. Waktu penelitian. Objek penelitian dan jumlah responden

2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini penulis mengemukakan kerangka pemikiran yang bertitik tolak dari latar belakang masalah. Masalah yang diambil tersebut kemudian disajikan dalam bentuk judul yang memiliki tiga variabel bebas yaitu pemberian *reward* (X_1), *punishment* (X_2), dan kerjasama tim (X_3) serta satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y). kerangka pemikiran dapat digambarkan antara lain sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka pemikiran

2.4. Hipotesis penelitian

Menurut Kuncoro (2013:59) hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian, serta merupakan pernyataan yang paling spesifik.

Hipotesis pada penelitian ini adalah diduga adanya pengaruh pemberian reward, punishment dan kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE IV Tanjung Karang Stasiun Baturaja baik secara parsial maupun simultan.