

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti akan mengkaji beberapa penelitian yang telah lampau dimana penelitian tersebut di gunakan sebagai kajian penelitian terdahulu yang di dapatkan dari berbagai macam sumber yang berkaitan langsung dengan penelitian yang akan di teliti. Tujuan dari penelitian terdahulu adalah agar peneliti dapat memahami karakteristik dari variabel yang akan diteliti. Hal ini dapat di jadikan sebagai acuan sang peneliti untuk melakukan penelitian.

Pada penelitian pertama disini peneliti akan menggunakan penelitian dari Subehan, yang berjudul KINERJA PUSKESMAS RAWAT INAP PUSKESMAS DISTRIK JATILAWANG KABUPATEN BANYUMAS DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD penelitian ini di lakukan pada tahun 2019 yang dilakukan pada Puskesmas Rawat Inap Puskesmas Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas. Dimana penelitian ini membahas tentang Kinerja, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, Balanced Scorecard. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kinerja Puskesmas Purwojati. Tehnik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan stabil karena nilai rasio ekonomis naik turun dalam setiap tahun dan efektifitas anggaran belum baik, kinerja dari perspektif pelanggan sangat baik karena peningkatan kunjungan baru sampai 73

%, dari perspektif bisnis internal sangat baik karena rata rata BOR 75,3 % dan LOS 2,9 hari, dan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik dengan adanya pelatihan yang berjalan.

Penelitian ke dua dari Agnita Yolanda yang berjudul EFEKTIVITAS PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS : PTPN IV (PERSERO)-KEBUN TINJOWAN SIMALUNGUN) yang diteliti pada tahun 2015. Dimana penelitian ini meneliti tentang Penilaian Prestasi Kerja, KPI. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan kepada karyawan. Pengevaluasian ini dilakukan terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. Analisis yang digunakan ialah dengan cara deskriptif kualitatif atau menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau wilayah generalisasi. Hasil penelitian adalah Dari penelitian yang dilakukan perusahaan melakukan penilaian dengan KPI (Key Performance Indicator), yang dinilai dari karyawan ialah kerjasama, kemampuan, loyalitas, dan tanggung jawab. Dari penilaian ini karyawan dapat mengetahui bagaiman penilaian yang dilakukan oleh perusahaan.

Penelitian yang ketiga disini peneliti menggunakan penelitian dari Asri yang berjudul DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA DINAS PERUMAHAN RAKYAT, KAWASAN PERMUKIMAN DAN PERTANAHAN KABUPATEN BANYUASIN yang diteliti pada tahun 2019. Diamana penelitian ini membahas tentang Disiplin, ASN, Peraturan Pemerintah, Pelayanan Penelitian

ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penerapan disiplin kerja pada Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kab. Banyuasin dan untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhinya. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode pendekatan kualitatif deskriptif : pengumpulan data, wawancara, observasi, dokumentasi dan analisis tulang ikan (Fishbone Analisis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pada dasarnya, kondisi disiplin kerja ASN pada Dinas Perkimtan Kabupaten Banyuasin sudah baik tetapi belum maksimal. Banyak yang mempengaruhi kondisi disiplin kerja ASN pada Dinas Perkimtan Kabupaten Banyuasin antara lain faktor mental, ekonomi, dan teladan pimpinan.

Tabel 2.1
Tabel penelitian terdahulu

No	Nama, Tahun	Kajian /Tema	Instrumen	Metode/Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Subehan, 2019	Kinerja	Balanced Scorecard	deskriptif kuantitatif.	Kinerja keuangan stabil karena nilai rasio ekonomis naik turun dalam setiap tahun dan efektifitas anggaran belum baik, kinerja dari perspektif pelanggan sangat baik karena peningkatan kunjungan baru sampai 73 %, dari perspektif bisnis internal sangat baik karena rata rata BOR 75,3 % dan LOS 2,9 hari, dan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik dengan adanya pelatihan yang berjalan
2.	Agnita Yolanda 2015	Prestasi Kerja Karya wan	KPI (Key Perfomance Indicator)	deskriptif kualitatif	KPI (Key Performance Indicator), yang dinilai dari karyawan ialah kerjasama, kemampuan, loyalitas, dan tanggung jawab.
3.	Asri. 2019	Kinerja	balanced scorecard	Deskriptif	Pengukuran kinerja mereka dan akhirnya dapat memberikan dampak positif pada status akreditasi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Panggabean, 2014). Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mondy, 2012). Konsekuensinya, pada dasarnya semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya lain, dan hal ini memerlukan sumber daya manusia yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang/fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

2.2.2. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri atas hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan (Wirawan, 2009). Kinerja adalah suatu kondisi yang harus dikonfirmasi kepada pihak tertentu, agar pihak tersebut

bisa mengetahui tingkat pencapaian hasil individu yang dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Juliansyah Noor, 2013). Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi (Chandra 2012). Didalam organisasi dikenal tiga jenis kinerja yakni:

- A. Kinerja strategik biasanya berkaitan dengan strategi dalam penyesuaian terhadap lingkungan dan kemampuan dimana suatu organisasi berada.
- B. Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi.
- C. Kinerja operasional berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan organisasi.

Berikut ini 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan :

1. Fasilitas Kantor
2. Lingkungan Kerja
3. Prioritas Kerja
4. Supportive Boss
5. Bonus

Kinerja karyawan adalah hasil dari sejumlah faktor, faktor tersebut yaitu faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Ismail Namawi, 2013). Menurut Budihardjo (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar

yang ditentukan oleh perusahaan kepada karyawan yang sesuai dengan *jobdesknya*. Adanya definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan untuk mencapai syarat-syarat yang ada dalam pekerjaan, yang mana suatu target kerja harus dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Untuk mengetahui optimal atau tidaknya kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja ada enam, yaitu:

- A. Kualitas kerja adalah Sejauh mana proses atau hasil dari melaksanakan suatu kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal.
- B. Kuantitas hasil kerja adalah Jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti nilai dolar, jumlah unit atau jumlah kegiatan yang diselesaikan.
- C. Ketepatan waktu adalah Sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- D. Hubungan interpersonal adalah Sejauh mana seorang karyawan menunjukkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

Kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target

atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati Bersama (Fauzi, 2017). Kinerja karyawan adalah suatu tingkat kemampuan dan kemajuan seorang karyawan atas hasil kerja yang dilakukannya sehingga dapat memberikan kontribusi pada perusahaan yang berupa kualitas dan kuantitas kerja yang baik (Harahap, 2016).

2.2.3. Kedisiplinan

Secara bahasa, kata “disiplin” berasal dari bahasa latin, yaitu *Discere* yang berarti belajar. Dari kata tersebut timbul kata *Disciplina* yang memiliki arti pengajaran atau pelatihan. Saat ini kata disiplin mengalami perkembangan makna dalam beberapa pengertian. Pertama, disiplin berarti kepatuhan terhadap peraturan atau tunduk pada pengawasan, dan pengendalian.

Disiplin merupakan sikap dari kesediaan seseorang untuk mematuhi aturan yang berlaku (Mangkunegara & Waris, 2015). Disiplin kerja juga didefinisikan sebagai sikap dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis (Arianto, 2013). Sedangkan Menurut Wulandari dan Alamanda (2012), disiplin adalah pelatihan karakter untuk menghasilkan pengendalian diri dan kebiasaan untuk patuh pada peraturan yang berlaku. Kedua, disiplin sebagai latihan yang bertujuan untuk mengembangkan diri agar dapat berperilaku tertib.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam

mencapai tujuannya Menurut Harlie (2010) indikator-indikator disiplin kerja di antaranya sebagai berikut:

- (1) selalu hadir tepat waktu
- (2) selalu mengutamakan presentase kehadiran
- (3) selalu mentaati ketentuan jam kerja
- (4) selalu mengutamakan jam kerja yang efisien dan efektif
- (5) memiliki keterampilan kerja pada bidang tugasnya
- (6) memiliki semangat kerja yang tinggi
- (7) memiliki sikap yang baik
- (8) selalu kreatif dan inovatif dalam berkerja.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dalam pelaksanaan disiplin kerja manajemen membagi bentuk-bentuk disiplin kerja tersebut dalam dua macam, yang mana diutarakan oleh Mangkunegara (2009: 281) sebagai berikut:

- (1) disiplin preventif yaitu dimana disiplin yang berupaya menggerakkan pegawainya untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan berlaku yang telah digariskan oleh perusahaan
- (2) disiplin korektif yaitu disiplin yang diberikan kepada pegawai yang melanggar dengan sanksi yang berlaku.

Bentuk-bentuk disiplin kerja menurut Rivai (2011) bahwa terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

- A. Disiplin Retributif (Retributive Discipline), yaitu pimpinan berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

- B. Disiplin Korektif (Corrective Discipline), yaitu pimpinan berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- C. Perspektif hak-hak individu (Individual Right Perspective), yaitu upaya penegak disiplin yang memperhatikan hak-hak dasar individu.
- D. Perspektif Utilitarian (Utilitarian Perspective), yaitu upaya penegak yang seimbang dengan dampak yang dilakukan oleh individu.

2.2.4. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi. Untuk itulah agar setiap pegawai dapat meningkatkan kariernya, maka pegawai tersebut harus berusaha keras mengelola diri, bukan pasrah kepada nasib dan bukan juga bermain dengan kolusi dan nepotisme. Agar dalam usaha tersebut tidak sia-sia, berjalan dalam rel yang sebenarnya, maka karier harus direncanakan (Harlie, 2010). Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

- a) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

- c) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- d) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi,
- e) dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- f) e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya
- g) yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Motivasi kerja adalah suatu keadaan yang mendorong atau yang menggerakkan seseorang atau karyawan untuk melakukan suatu tindakan atau pekerjaan tertentu kearah yang lebih baik. Motivasi kerja menurut Osborne yang dikutip oleh Suwatno (2011:171), *Motivasion to work describes the forces within an individual that account for the level, direction and persintence of effort expended adequately*". Dalam hal pemberian motivasi kerja ini pimpinan harus mampu melihat situasi serta suasana kerja para karyawan pada saat bekerja, hal ini berguna untuk memberikan motivasi pada saat kapan para karyawan di beri motivasi, baik itu motivasi positif maupun negatif.

Motivasi positif (*incentive positive*), maksudnya mananjer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja

bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik-baik saja. Motivasi negative (incentive negative), maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam prakteknya kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih produktivitas kerja yang diinginkan. Yang menjadi masalah adalah kapan motivasi positif atau motivasi negative dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka waktu pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya. Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

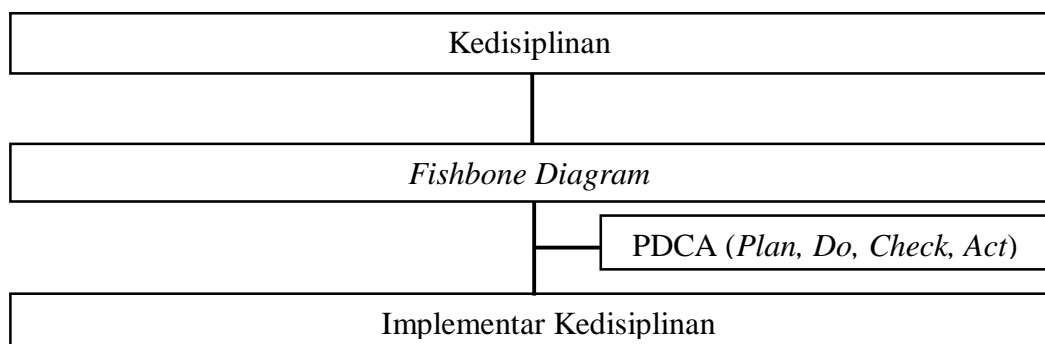
Adanya kepastian atas kelangsungan pekerjaan dan penghasilan yang akan di peroleh merupakan daya dorong yang besar untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Motivasi selalu dibutuhkan Untuk meningkatkan kinerja karyawan agar bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Motivasi merupakan suatu rangsangan yang dibuat oleh perusahaan guna meningkatkan gairah karyawan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh beberapa para ahli diantaranya Hasibuan (2010) yang menyatakan bahwa motivasi

merupakan cara mendorong gairah bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan kebutuhan perusahaan. Motivasi mempunyai indikator-indikator, dan indikator itu adalah :

1. Semangat kerja
2. Prestasi
3. Kekuasaan

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu keadaan yang sengaja di kondisikan agar seseorang terdorong untuk melakukan kegiatan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan terpenuhinya kebutuhan hidupnya.

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Dari kerangka konseptual diatas menggunakan diagram fishbone yang dimana akan di komparasi dengan metode PDCA untuk mengetahui hasil dari penelitian ini.