

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Disiplin Kerja, Motivasi Berprestasi dan Kinerja Pegawai.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat di tingkatkan. George Terry dalam Malayu Hasibuan (2014:2) mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang

terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Pendapat lain juga yang dikemukakan oleh Malayu Hasibuan (2014:2), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan James A.F Stoner dalam T. Hani Handoko (2011:8) berpendapat bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### **2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia yaitu suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalama organisasi dan perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting yang ada didalam suatu organisasi karena berperan penting dalam suatu organisasi untuk penggerak semua aktivitas jalannya suatu perusahaan. Maka dari itu perannya

sangat penting dan harus dikelola dengan baik oleh organisasi agar dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu mencapai keberhasilan individu, organisasi dan masyarakat secara efektif dan efisien. Menurut Veithzal Rivai (2014: 4) manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Sedangkan Garry Dessler (2015:4) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek didalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen didalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian. Pendapat lain juga yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2012:5) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan disetiap perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas penulis, dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang mengelola sumber daya manusia agar mampu befikir dan bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi melalui proses perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian, agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

### 2.1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan bagian dari Manajemen umum, yang memfokuskan pada diri pada SDM. Veithzal Rivai (2014: 13) mengemukakan fungsi-fungsi Manajemen SDM yaitu:

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

##### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang efektif.

##### c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama, dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi Manajemen SDM terbagi ke dalam 2 bagian, yaitu fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, sedangkan fungsi operasional terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian.

### **2.1.2 Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan bagian dari fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin

tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan atau instansi mencapai hasil yang optimal.

### **2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Singodimendjo dalam Sutrisno (2013:90) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah Kesadaran dan kesedian seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pendapat lain juga yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2014:599) bahwa disiplin adalah suatu alat yang dipergunakan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berbeda. Sedangkan Sedarmayanti (2013: 381) mendefinisikan bahwa disiplin adalah kondisi untuk melakukan koreksi atau menghukum pegawai yang melanggar ketentuan atau prosedur yang telah ditetapkan organisasi”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah standar perilaku yang harus dilakukan dalam

hubungannya dengan pekerjaan serta kesediaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku di lingkungan kerja, dan siap dihukum jika melanggar peraturan yang berlaku sesuai dengan prosedur perusahaan.

### **2.1.2.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

Disiplin kerja berlaku bagi semua pegawai yang ada didalam suatu organisasi atau suatu perusahaan, karena disiplin kerja sangat berpengaruh besar bagi kualitas kerja para pegawai di organisasi atau perusahaan. Setiap pegawai yang melanggar peraturan akan dikenakan sanksi hukuman yang setimpal dengan pelanggaran yang dilakukannya. Ada beberapa bentuk disiplin kerja yang harus diketahui oleh para karyawan agar para karyawan tidak melakukan tindakan pelanggaran kembali.

Menurut Veithzal Rivai (2014: 599) bentuk-bentuk disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*)

Yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah

2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*)

Yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat

3. Perspektif Hak-Hak Individu (*Individual Rights Perspective*)

Yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner

#### 4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*)

Yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.

Penulis dapat menyimpulkan bahwa bentuk-bentuk disiplin kerja terdiri dari disiplin retributive, disiplin korektif, perspektif hak-hak individu dan perspektif utilitarian, yang mempunyai kegunaannya masing-masing.

#### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Kerja**

Singodimendjo dalam Edy sutrisno (2011:89) mengemukakan faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai, yaitu:

##### 1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan

##### 2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Dari beberapa factor-faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja, penulis dapat menyimpulkan, sebaiknya factor-faktor tersebut agar dilaksanakan sesuai dengan aturannya, agar dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai.

#### **2.1.2.4 Sanksi Pelanggaran Kerja**

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan

organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Veithzal Rivai (2014:603) mengemukakan ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat.
- c. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, dan pemecatan.

Berdasarkan sanksi pelanggaran disiplin kerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa sanksi-sanksi pelanggaran tersebut diberikan sesuai dengan tingkatan dan jenis pelanggaran yang dilakukan.

#### **2.1.2.5 Hambatan Disiplin Kerja**

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga pada seluruh organisasi yang mempekerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya.

Gauzali Saydam (2000:286) berpendapat bahwa hambatan pendisiplinan karyawan akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini:

1. Tingginya angka kemangkiran (absensi) karyawan.
2. Sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab.
5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih sering mengobrol dari pada bekerja.
6. Tidak terlaksananya supervisi dan WASKAT (Pengawasan Yang Melekat Dari Atasan) yang baik.
7. Sering terjadinya konflik antar karyawan dan pimpinan perusahaan.

Dari beberapa hambatan disiplin kerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa hambatan-hambatan tersebut sebaiknya dikurangi dan diatasi, agar suasana kerja menjadi nyaman dan dapat meningkatkan tingkat disiplin kerja pegawai.

#### **2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Dimensi dan Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Menurut Singodimendjo dalam Sutrisno (2013:94), dimensi dan indicator disiplin kerja meliputi:

1. Dimensi taat terhadap waktu
  - a. Jam masuk kerja
  - b. Jam istirahat
  - c. Jam pulang kerja

2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan
  - a. Cara berpakaian
  - b. Tingkah laku bekerja
  - c. Kepatuhan bekerja
3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
  - a. Tanggung Jawab kerja
  - b. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
4. Dimensi taat terhadap aturan lainnya
  - a. Norma yang berlaku

### **2.1.3 Motivasi Berprestasi**

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi merupakan suatu istilah yang menunjuk pada kekuatan tarikan dan dorongan, yang akan menghasilkan kegigihan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. McClelland (dalam Djiwandono, 2002) mengemukakan bahwa manusia dalam berinteraksi dengan lingkungannya sering sekali dipengaruhi oleh berbagai motif. Motif tersebut berkaitan dengan keberadaan dirinya sebagai makhluk biologis dan makhluk sosial yang selalu berhubungan dengan lingkungannya. Motif yang dikemukakan oleh McClelland salah satunya yaitu motivasi untuk berprestasi.

### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Berprestasi**

Istilah motivasi berprestasi merupakan perpaduan dari dua istilah “motivasi” dan “prestasi” yang membentuk suatu kesatuan makna dan interpretasi. Motivasi berprestasi sangat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerjanya. Semakin tinggi motivasi untuk berprestasi maka semakin tinggi pula kinerja atau prestasi kerjanya. Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan mengerjakan sesuatu secara optimal karena mengharapkan hasil yang lebih baik dari standard yang ada. Adanya motivasi berprestasi membuat seseorang mengerahkan seluruh kemampuannya untuk menjalankan semua kegiatan yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai target-target tertentu yang harus dicapainya pada setiap satuan waktu. Mangkunegara dalam Hindria Hestisani (2014) mendefinisikan motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Sedangkan McClelland (1987) berpendapat motivasi berprestasi adalah daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang, yang mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Suparman dalam I Wayan Suwendra (2014) bahwa motivasi berprestasi sebagai motif yang mendorong seseorang dalam mengoptimalkan potensi yang dimiliki ke arah pencapaian prestasi kerja yang tinggi melalui kompetisi yang tajam, disiplin dan kerja keras”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa motivasi berprestasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk mengerjakan suatu kegiatan dengan lebih dari sebelumnya melalui kompetisi yang tajam, disiplin dan kerja keras agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji.

### **2.1.3.2 Karakteristik Individu dengan Motivasi Berprestasi Tinggi**

Ada beberapa karakteristik dari individu yang memiliki motivasi berprestasi yang dijabarkan oleh McClelland (1987), yakni sebagai berikut:

a. Menyukai tugas yang memiliki taraf kesulitan sedang

Rohwer (dalam Robbins, 2001) mengatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan berusaha mencoba setiap tugas yang menantang tetapi mampu untuk diselesaikan, sedangkan orang yang tidak memiliki motivasi berprestasi tinggi akan enggan melakukannya. Robbins (2001) menambahkan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi menyukai tugas-tugas yang menantang serta berani mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan. Oleh karena itu, mereka yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menyukai tugas tugas dengan taraf kesulitan sedang yang dianggap realistis sesuai dengan kemampuannya untuk melakukan tuntutan pekerjaan (McClelland, 1987).

b. Bertanggung jawab secara personal atas performa kerja

Individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi memilih untuk bertanggung jawab secara personal terhadap performanya. Mereka akan memperoleh kepuasan setelah melakukan sesuatu yang lebih baik dengan

tanggung jawab personal terhadap tugas yang dilakukan. Mereka juga mempunyai kecenderungan untuk menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas, dan selalu ingat akan tugas-tugasnya yang belum terselesaikan.

c. Menyukai umpan balik

Umpan balik merupakan aspek penting dalam proses motivasi karena dapat memberikan informasi kepada karyawan apakah hasil kerjanya telah berhasil mencapai hasil seperti yang diharapkan. Mereka yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menganggap umpan balik sebagai hadiah karena mereka ingin mengetahui seberapa baik mereka mengerjakan tugas tersebut. Individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi mengharapkan umpan balik dan membandingkan hasil kerjanya dengan hasil kerja orang lain dengan suatu ukuran keunggulan yaitu perbandingan dengan prestasi orang lain atau standard tertentu. Individu tersebut senang mendapatkan umpan balik yang tepat, cepat dan jelas dari apa yang telah mereka kerjakan. Umpan balik menunjukkan seberapa baik mereka telah bekerja. Mereka selalu mengontrol hasil kerja mereka karena tidak suka mengambil risiko untuk gagal.

d. Inovatif

Mereka yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi juga selalu berupaya untuk lebih inovatif, menemukan cara baru yang lebih baik dan efisien untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Mereka didorong oleh motif efisiensi, dimana mereka memperhitungkan keefisienan ketika melakukan sesuatu dengan lebih baik. Mereka senang mencari informasi untuk menemukan cara menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan menghindari cara kerja yang

monoton dan rutin. Mereka yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan mencari kesempatan yang menantang mulai dari yang mampu mereka lakukan sampai pada sesuatu kesempatan yang sedikit lebih menantang. Ketika orang yang memiliki kebutuhan berprestasi meraih kesuksesan pada tugas dengan taraf kesulitan sedang, maka mereka akan terus meningkatkan level aspirasi mereka dengan cara yang realistis, sehingga dapat bergerak menuju tugas yang lebih sulit dan lebih menantang.

e. Ketahanan

Mereka yang memiliki motivasi berprestasi tinggi memiliki ketahanan kerja yang lebih tinggi dalam mengerjakan tugas dibanding dengan orang dengan motivasi berprestasi rendah. Individu tersebut umumnya mampu bertahan terhadap tekanan sosial yang ada. Orang dengan motivasi berprestasi tinggi percaya bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan baik serta mampu mengerjakan pekerjaan yang serupa dengan hasil yang lebih baik di masa yang akan datang.

Dari beberapa karakteristik individu diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa apabila pegawai mempunyai karakteristik seperti menyukai tugas yang memiliki taraf kesulitan yang sedang, bertanggung jawab secara personal atas performa kerja, menyukai umpan balik, inovatif dan memiliki ketahanan yang tinggi, maka pegawai tersebut mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi untuk dapat bekerja secara optimal.

### 2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

McClelland (1987) mengatakan bahwa motivasi berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

#### a. Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah:

1. Kemungkinan sukses yang dicapai, mengacu pada persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang akan dicapai ketika melakukan tugas. Semakin tinggi persepsi individu tentang kemungkinan sukses yang dicapai maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk berprestasi.
2. *Self-efficacy*, mengacu pada keyakinan individu pada dirinya untuk mampu mencapai sukses. Semakin tinggi tingkat keyakinan seseorang maka individu akan semakin termotivasi untuk berprestasi. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung termotivasi untuk berprestasi. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi berpikir bahwa diri mereka mampu mengerjakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki *self-efficacy* yang tinggi.
3. *Value*, mengacu pada pentingnya tujuan bagi individu. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan mengerjakan tugas dengan kemungkinan sukses sedang, karena performa dalam beberapa situasi memberikan umpan balik yang terbaik untuk melakukan perbaikan. Sehingga dengan melakukan sesuatu lebih baik maka dapat memberikan pengaruh penting terhadap diri mereka. Individu yang menilai bahwa tujuan

itu sangat penting maka individu tersebut akan semakin termotivasi untuk mencapainya karena nilai dapat mengaktifkan usaha individu untuk mencapai performa yang lebih baik.

4. Ketakutan terhadap kegagalan, mengacu pada perasaan individu tentang kegagalan yang akan membuat individu untuk semakin termotivasi sebagai upaya untuk mengatasi kegagalan.
5. Faktor lainnya yang mengacu pada perbedaan jenis kelamin, usia, kepribadian dan pengalaman kerja. McClelland menjelaskan bahwa jenis kelamin dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Laki-laki memiliki motivasi berprestasi yang lebih tinggi karena laki-laki lebih dilatih untuk aktif, kompetitif, dan mandiri daripada perempuan karena perempuan lebih pasif, selalu bergantung pada orang lain dan kurang percaya diri. Usia juga dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Kualitas motivasi berprestasi mengalami perubahan sesuai dengan usia individu. Motivasi berprestasi individu tertinggi pada usia 20-30 tahun, dan mengalami penurunan setelah usia pertengahan. Selanjutnya Gage dan Berliner (1984) mengemukakan bahwa faktor kepribadian juga dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Individu yang menganggap keberhasilan adalah karena dirinya akan memiliki motivasi berprestasi yang berbeda pula dengan individu yang menganggap keberhasilan hanya karena sesuatu diluar dirinya atau karena keberuntungan saja. Individu yang mengalami kecemasan akan semakin termotivasi karena adanya perasaan takut terhadap kegagalan.

#### b. Faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang yang bersumber dari luar diri individu tersebut. Atkinson mengatakan bahwa faktor ekstrinsik mengacu pada situasi dan adanya kesempatan. Faktor ekstrinsik ini dapat berupa hubungan pimpinan dengan bawahan, hubungan antar rekan sekerja, sistem pembinaan dan pelatihan, sistem kesejahteraan, lingkungan fisik tempat kerja (Andreani dalam Kadir, 2009), status kerja, administrasi dan kebijakan perusahaan (Herzberg dalam Siagian, 1995). Zainuddin (2004) menegaskan bahwa status kerja, upah, keamanan kerja, kesempatan karir dan lain-lain akan memberikan andil terhadap munculnya motivasi berprestasi.

Berdasarkan factor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi diatas, penulis dapat menyimpulkan sebaiknya pegawai mampu menghadapi factor-faktor tersebut dengan baik, agar tidak mempengaruhi motivasi berprestasi nya dan diharapkan dapat terus meningkatkan motivasi berprestasi pegawai tersebut.

#### **2.1.3.4 Aspek-Aspek Motivasi Berprestasi**

Menurut Atkinson (dalam Sukadji 2001), motivasi berprestasi dapat tinggi atau rendah, didasari pada dua aspek yang terkandung didalamnya yaitu harapan untuk sukses atau berhasil (*Motif Of Success*) dan juga ketakutan akan kegagalan (*Motive To Avoid Failure*). Seseorang dengan harapan untuk berhasil lebih besar daripada ketakutan akan kegagalan dikelompokkan kedalam mereka yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, sedangkan seseorang yang memiliki ketakutan akan

kegagalan yang lebih besar daripada harapan untuk berhasil dikelompokkan kedalam mereka yang memiliki motivasi berprestasi yang rendah.

Dari aspek-aspek motivasi berprestasi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi didasari pada dua aspek, yaitu harapan untuk sukses dan ketakutan akan kegagalan. Seseorang yang mempunyai harapan yang lebih besar daripada kegagalan untuk berhasil termasuk kategori seseorang dengan motivasi berprestasi yang tinggi, sedangkan seseorang yang mempunyai ketakutan akan kegagalan yang lebih besar termasuk kategori seseorang dengan motivasi berprestasi yang rendah.

#### **2.1.4.5 Fungsi Motivasi**

Sardiman (2007: 85) mengemukakan fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Berdasarkan beberapa fungsi motivasi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa apabila seseorang mempunyai motivasi yang tinggi, seseorang tersebut akan terdorong untuk melakukan kegiatan atau perbuatan dengan sebaik-baiknya sesuai

dengan tujuannya dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat, agar tujuan dari kegiatan tersebut dapat tercapai.

#### **2.1.3.6 Cara Meningkatkan Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi tidak dibawa sejak lahir, tetapi suatu proses yang dipelajari, dilatih, ditingkatkan dan dikembangkan. Ada empat elemen dasar untuk meningkatkan motivasi berprestasi yang dikemukakan oleh McClelland dalam Luh Putu Ratih Andhini (2013) diantaranya sebagai berikut:

1. *Increasing The Motive Syndrome* (Meningkatkan sindrom motivasi)
2. *Increasing Goal Setting* (Meningkatkan penetapan tujuan)
3. *Increasing The Cognitive Support* (Meningkatkan Dukungan Kognitif)
4. *Increasing The Emotional Support* (Meningkatkan Dukungan Emosional)

Dari beberapa cara meningkatkan motivasi berprestasi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat empat elemen dasar untuk dapat meningkatkan motivasi berprestasi yang dikemukakan oleh McClelland, yaitu meningkatkan sindrom motivasi, dengan menanamkan motivasi dalam diri untuk melakukan suatu kegiatan, meningkatkan penetapan tujuan, dengan cara membuat tujuan yang jelas dalam setiap kegiatan, kemudian meningkatkan dukungan kognitif, dengan meningkatkan pengetahuan dan meningkatkan dukungan emosional dengan pemberian perhatian dari atasan. Dengan adanya cara-cara tersebut, maka akan meningkatkan motivasi berprestasi pegawai.

### **2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi**

Dimensi yang diukur dalam motivasi berprestasi yang diutarakan oleh McClelland dalam I Wayan Bagian (2014) adalah kebutuhan untuk berprestasi sedangkan untuk indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Berorientasi pada tujuan
2. Target Kerja
3. Kualitas Kerja
4. Bertanggung Jawab
5. Berani mengambil risiko
6. Kreatif dan Inovatif

### **2.1.4 Kinerja**

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan. Kinerja yang baik akan memberikan dampak yang positif kepada perusahaan, begitu sebaliknya kinerja yang buruk akan memberikan dampak yang negative kepada perusahaan.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Bernardin

dan Russel yang dialih bahasakan dalam Veithzal Rivai (2014:406) berpendapat bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu. Sedangkan Moeheriono (2012:96) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Mangkunegara (2011: 67) bahwa kinerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan serta tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”

#### **2.1.4.2 Jenis-Jenis Kinerja**

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan yang dikemukakan oleh Moeheriono (2010:63) yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja operasional, kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.

2. Kinerja administratif, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja strategik, kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaingnya.

Dari beberapa jenis-jenis kinerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja terbagi dalam tiga jenis, yaitu kinerja operasional, kinerja administratif dan kinerja strategic. Dari masing-masing kinerja tersebut mempunyai kegiatan yang berbeda-beda.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*), dan faktor motivasi (*motivation*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja, maka dapat diperjelas bahwa:

##### **a. Faktor Kemampuan (*ability*)**

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Pimpinan dan karyawan harus

memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negative terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, penulis menyimpulkan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya faktor kemampuan dan faktor motivasi, apabila seseorang mempunyai kemampuan dan motivasi yang tinggi, maka akan meningkatkan kinerjanya.

#### **2.1.4.4 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja**

Kinerja pegawai harus ditingkatkan agar tujuan dari organisasi dapat dicapai. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai memiliki berbagai cara, namun pendapat Mangkunegara (2011:22) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.

- b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain:
  - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin,
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

Dari beberapa langkah-langkah dalam peningkatan kinerja, penulis dapat menyimpulkan setelah mengikuti langkah-langkah peningkatan kinerja, untuk mengoptimalkan kinerja pegawai salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas-tugasnya, dari hasil tersebut dapat dilihat seberapa besar kinerja pegawai terhadap organisasi.

#### **2.1.4.5 Kegunaan Penilaian Kinerja**

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya Manajemen SDM yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2014: 410), yaitu:

1. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya.

4. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

#### 6. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

#### 7. Evaluasi Proses *Staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan procedure *staffing* departemen SDM.

#### 8. Ketidakakuratan Informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan didalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau system informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

#### 9. Kesalahan dalam Merancang Pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan.

#### 10. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

### 11. Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

### 12. Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan disemua departemen. Elemen-elemen pokok system penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.

### 13. Umpan Balik ke SDM

Kinerja baik atau jelek diseluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

Dari beberapa kegunaan penilaian kinerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi pekerjaan dari setiap pegawai selama ini, agar perusahaan dapat mengetahui kekurangan dari pegawai, dan perusahaan dapat melakukan perbaikan kinerja sesuai dengan kebutuhan, serta memberikan umpan balik yang sesuai dengan hasil kinerja.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan indicator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011:75) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu:

### 1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

### 2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

### 3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Hasil Kerja
- b. Mengambil Keputusan

#### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertical dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indicator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan Kerjasama
- b. Kekompakan

#### 5. Inisiatif

Keinginan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indicator dari inisiatif adalah keinginan.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh disiplin kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu Yang Mendukung Penelitian**

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Maruji Pakpahan (2014) Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek.	Motivasi Berprestasi	Budaya Organisasi	Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana hasil uji korelasi menunjukkan hubungan antar

				keduanya adalah kuat
2	Hindria Hestisani dkk (2014)  Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng	Motivasi Berprestasi  Disiplin Kerja	Tidak Ada	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi dan disiplin kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Rosmita dkk (2015)  Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Mandiri Finance Jawa Barat	Motivasi Berprestasi	Kepemimpinan  Iklim Organisasi	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Rita Taroreh dkk (2014)  Pengaruh pengembangan karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutugu Cabang Kawangkoan.	Disiplin Kerja	Pengembangan Karir	Penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Sheby Taftazany (2015)  Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bandung Suci	Disiplin Kerja	Tidak Ada	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan
6	Zendri dan Erni Masdupi (2014)	Motivasi Berprestasi	Kepemimpinan  Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi

	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Tanah Datar			berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Ni Putu Darmayanti, dkk (2014)  Pengaruh Kompetensi Intelektual Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Di Kabupaten Gianyar	Motivasi Berprestasi	Kompetensi Intelektual	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Gianyar.
8	Ali Baba (2015)  <i>Effect Of Remuneration And Achievement Motivation To Be Sar Center Employee Performance Industries Results Plantation Makassar</i>	<i>Achievement Motivation</i>	<i>Remuneration</i>	<i>Achievement motivation showed that a positive and significant effect on the performance of employees of the Central Office of Industrial Crops Makassar</i>
9	Heni Tri Astutik (2017)  Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Mitra Makmurjaya Mandiri	Motivasi Berprestasi  Disiplin	Beban Kerja	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai PT Makmurjaya

10	Sopiana Milah (2014)  Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pos Internasional Di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Motivasi Berprestasi	Tidak Ada	Penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung
11	Ilham Thaief, dkk (2015)  <i>The Effect of Training, Compensation and Work Discipline Against Employee Job Performance (Studies In The Office of PT. PLN Persero Service Area and Network Malang)</i>	<i>Discipline</i>	<i>Training</i>  <i>Compensation</i>	<i>Discipline partially significant effect on employee performance at the office of PT. PLN (Persero) APJ Malang</i>

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, peneliti melakukan penelitian dengan judul pengaruh disiplin kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Regional V Jawa Barat. Penelitian yang dilakukan oleh Hindria Hestisani dan Heni Tri Astutik sama-sama meneliti variabel disiplin kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja, dengan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan motivasi berprestasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel penelitian yang berbeda diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan, iklim organisasi, pengembangan karier, kepuasan kerja, kompetensi intelektual, *remuneration*, *training* dan *compensation*.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antar variabel *Independent* (Disiplin Kerja dan Motivasi Berprestasi) dan variabel *Dependent* (Kinerja Pegawai). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

### **2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib, sehingga secara langsung akan memberikan dampak baik pula bagi perusahaan. Disiplin merupakan sebuah titik awal segala kesuksesan dalam rangka mencapai tujuan sebuah perusahaan, disiplin juga merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan. Kesadaran mencerminkan sikap seseorang secara sukarela mentaati semua peraturan, sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Penerapan disiplin dalam suatu organisasi bertujuan agar semua pegawai yang ada dalam perusahaan tersebut dengan sukarela mematuhi serta mentaati setiap tata tertib yang berlaku tanpa ada paksaan. Disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai, pernyataan ini diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Sheby Taftazany (2015) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Bandung Suci, menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan, selain itu Rita Taroreh dkk (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh pengembangan karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutugu

Cabang Kawangkoan, bahwa secara simultan maupun parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya ada pengaruh antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Dengan ditingkatkannya disiplin kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Begitu juga dengan Wahyu Hidayat dkk (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Fasilitas Terhadap Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Bumiputera Semarang, menyimpulkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana hasil uji korelasi menunjukkan hubungan antara keduanya kuat. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ilham Thaief, dkk (2015) dengan judul *The Effect of Training, Compensation and Work Discipline Against Employee Job Performance (Studies In The Office of PT. PLN Persero Service Area and Network Malang)*, hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) APJ Malang.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai**

Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Artinya pimpinan, manajer, pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. McClelland (1987) mengemukakan, dari ketiga motivasi dasar

tersebut, motivasi berprestasi memiliki peranan yang sangat besar dalam dunia kerja. Motivasi berprestasi karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan yang baik akan memberikan dampak positif. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Mc.Clelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W, dan Anwar Prabu Mangkunegara (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2014:76) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja.. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja juga telah diteliti sebelumnya oleh Maruji Pakpahan (2014) dengan judul Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat Regional Jabodetabek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana hasil uji korelasi menunjukkan hubungan antar keduanya adalah kuat.

Kemudian Rosmita dkk (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Mandiri Finance Jawa Barat, dari hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Zendri dan Erni Masdupi (2014) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Tanah Datar, menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ali Baba (2015) dengan judul *“Effect Of Remuneration And Achievement Motivation To Be Sar Center Employee*

*Performance Industries Results Plantation Makassar*”, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BBHIP Makassar. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sopiana Milah (2014) dengan judul Pengaruh Motivasi Berprestasi (*N-Ach*) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pos Internasional Di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

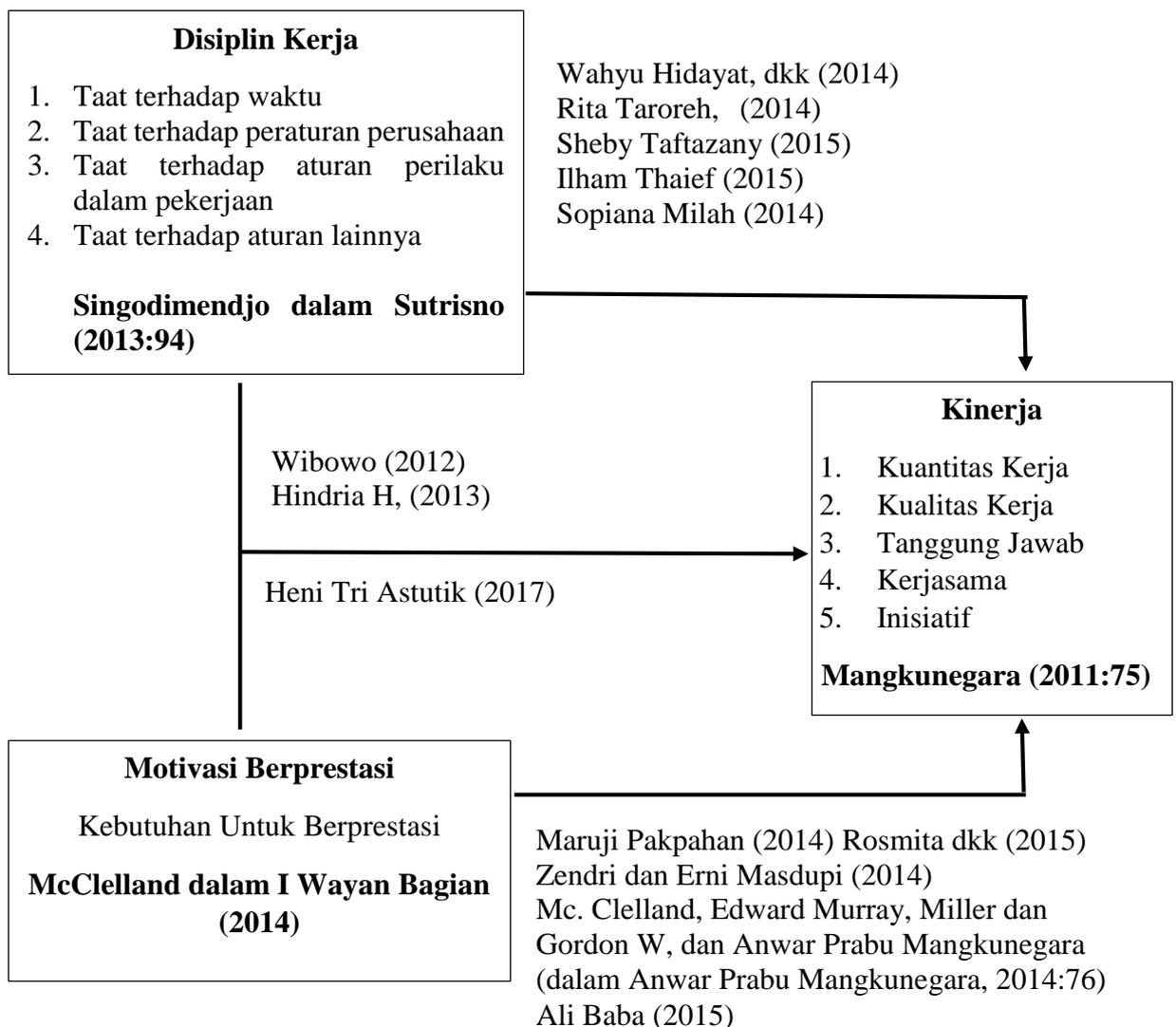
### **2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Wibowo (2012) dan Hasibuan (2000) menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi dan disiplin kerja maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Hal ini di dukung pula oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh Hindria Hestisani dkk (2014) dengan judul Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng, menunjukkan bahwa motivasi berprestasi dan disiplin kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Heni Tri Astutik (2017) dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Makmurjaya Mandiri, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

antara motivasi berprestasi dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai PT. Makmurjaya Mandiri.

#### 2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.1 berikut ini:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Berdasarkan paradigma penelitian, penulis dapat menyimpulkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja dan motivasi berprestasi pegawai, maka semakin tinggi kinerja pegawai.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan
  - a. Terdapat pengaruh antara disiplin kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai
2. Hipotesis Parsial
  - a. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
  - b. Terdapat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai