

## **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**

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Menurut Stephen P Robbins dan Marry Coulter (2010:23) Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi. Selain itu menurut Veithzal Rivai (2013: 4) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum

yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Sedangkan menurut 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 di atas 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.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Menurut Robbins dan Coulter yang Odikutip dari Manulang (2015:5) menyatakan ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen, diantaranya :

1. Perencanaan (*planning*)

Mendefinisikan sasaran-saran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktifitas-aktifitas.

2. Penataan (*organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakan

3. Kepemimpinan (*leading*)

Motivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain

4. Pengendalian (*controlling*)

Mengawasi aktifitas-aktifitas demi memutuskan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

### **2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia yaitu suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi dan perusahaan. Sumber Daya Manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya, maka dari itu harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai keberhasilan individu, organisasi dan masyarakat secara efektif dan efisien.

Menurut Veithzal Rivai (2013: 4) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Sedangkan menurut 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 di atas 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.

#### **2.1.1.4 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam keberadaanya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Veithzal Rivai (2013: 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.

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.

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 di atas, 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. Fungsi-fungsi sumber daya manusia di atas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **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.

Singodimendjo dalam Sutrisno (2013:90) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Selain itu menurut Veithzal Rivai (2013:599) berpendapat bahwa disiplin adalah suatu alat yang dipergunakan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar 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 Menurut 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 di atas, 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 pegawai agar para pegawai tidak melakukan tindakan pelanggaran kembali.

Anwar Prabu Mangkunegara (2012:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin preventif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.
2. Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.
3. Disiplin progresif merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Bentuk-bentuk kedisiplinan menurut Henry Simamora (2012:611) ada 3 macam bentuk, yaitu:

1. Disiplin Manajerial, segala sesuatu tergantung pada pemimpin mulai dari awal hingga akhir.
2. Disiplin Tim, kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain dan ketergantungan ini berkecambah dari suatu komitmen setiap anggota terhadap seluruh organisasi.
3. Disiplin Diri, dimana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan dan kendali diri.

Menurut Veithzal Rivai (2013: 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**

Baik buruknya disiplin seseorang dalam bekerja tidak muncul begitu saja, melainkan didapat oleh beberapa faktor. Menurut Singodimendjo dalam Edy Sutrisno (2013:89) 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 pegawai yang melanggar disiplin yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka perlu ada keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan pelanggarannya.

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 (2013:603) 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 (2013:286) 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 indikator disiplin kerja meliputi:

1. Dimensi taat terhadap waktu.
  - a. Jam masuk kerja

- b. Jam pulang kerja
- 2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan
  - a. Cara berpakaian
  - b. Tingkah laku bekerja
- 3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan dengan indikator Tanggung Jawab Kerja
- 4. Dimensi taat terhadap etika kerja
  - a. Keserasian dalam bekerja
  - b. Saling menghargai

### **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 (20014:122) 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. Motivasi berprestasi sangat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerjanya. Semakin tinggi motivasi untuk berprestasi maka semakin tinggi pula kinerja atau prestasi kerjanya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan keberhasilan berwirausaha. Motivasi berprestasi juga dapat dikatakan sebagai cara

untuk meningkatkan prestasi yang selalu dilatarbelakangi oleh keinginan kuat individu untuk mencapai suatu tingkat keberhasilan di atas rata-rata atau ambisi kuat individu untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari hasil yang pernah diperoleh atau hasil yang diperoleh oranglain. Oleh sebab itu, motivasi berprestasi merupakan kecenderungan positif dari dalam diri individu yang pada dasarnya merupakan reaksi individu terhadap adanya suatu tujuan yang ingin dicapai. 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. Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan mengerjakan sesuatu secara optimal karena mengharapkan hasil yang lebih baik dari standar yang ada.

Konsep motivasi berprestasi pertama kali dipopulerkan oleh Mc. Celland dalam Djaali (2013:107), yang mengemukakan bahwa diantara kebutuhan manusia terdapat tiga macam kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk memperoleh kekuasaan. Sementara itu, Hechausen dalam Djaali (2013:103) juga mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang terdapat dalam diri yang selalu berusaha atau berjuang untuk meningkatkan atau memelihara kemampuan setinggi mungkin dalam semua aktivitas dengan menggunakan standar keunggulan. Sedangkan menurut Gede Anggan Suhandana dalam Suryana (2014:52) Motivasi berprestasi adalah suatu nilai sosial yang menekankan pada hasrat untuk mencapai hasil terbaik guna mencapai kepuasan pribadi. Pendapat lain juga yang dikemukakan oleh David Mc Clelland (2010:102) mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan

orang lain. Teori tersebut memiliki sebuah pandangan bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan yang lainnya. Seseorang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain selain itu kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

Teori prestasi dari David Mc. Clelland dalam Yuyus Suryana dan Kartib Bayu (2013: 101) yaitu :

1. kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.
2. Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
3. Kebutuhan akan Prestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.

Seseorang yang berhasil ialah mereka yang mempunyai motif berprestasi tinggi. Menurut Yuyus Suryana dan Kartib Bayu (2013: 101) Sifat khas motif berprestasi tinggi yaitu :

1. Mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan
2. Cenderung memilih tantangan
3. Selalu jeli melihat dan memanfaatkan peluang
4. Objektif dalam setiap penilaian
5. Selalu memerlukan umpan balik
6. Selalu optimis dalam situasi kurang menguntungkan

7. Berorientasi laba
8. Mempunyai kemampuan mengelola secara proaktif.

Berdasarkan teori prestasi yang dikemukakan oleh David Mc. Clelland dalam Yuyus Suryana dan Kartib Bayu (2013: 101) dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memiliki sifat khas untuk terus berusaha agar memberikan yang terbaik buat perusahaan. Perusahaan akan mampu bersaing jika dalam diri pegawai memiliki motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi dalam diri pegawai akan berpengaruh terhadap perusahaan sehingga perusahaan tersebut akan masuk atau memulai melakukan kegiatan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi yaitu dorongan untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya berdasarkan standar keunggulan demi meraih prestasi setinggi mungkin. Jadi, motivasi berprestasi bukan sekedar dorongan untuk berbuat, tetapi mengacu kepada suatu ukuran keberhasilan berdasarkan penilaian terhadap tugas yang dikerjakan seseorang.

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

Ada beberapa karakteristik dari individu yang memiliki motivasi berprestasi yang dijabarkan oleh McClelland dalam Yuyus Suryana dan Kartib Bayu (2013: 67), yakni sebagai berikut:

1. Menyukai tugas yang memiliki taraf kesulitan sedang

Rohwer dalam Robbins (2013:123) 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 (20013:43) 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.

2. 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 dan mampu bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri dan menentukan masa depannya, sehingga apa yang di cita-citakan berhasil tercapai.

3. 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.

#### 4. 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 dan mampu mencari peluang-peluang dan menggunakan kesempatan untuk dapat menunjukkan potesinya.

#### 5. 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 pegawai tersebut mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi untuk dapat bekerja secara optimal.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi yang dimiliki oleh pegawai di pengaruhi oleh beberapa faktor pendukung. Faktor-faktor tersebut harus dapat dipahami diperhatikan dengan baik oleh pegawai, agar dapat tercipta suatu pengaruh yang positif, serta menjadi pendorong bagi pegawai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Slameto (2013: 26), motivasi berprestasi dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu:

1. Dorongan kognitif

Termasuk dalam dorongan kognitif adalah kebutuhan untuk mengetahui, untuk mengerti, dan untuk memecahkan masalah. Dorongan kognitif timbul di dalam proses jika interaksi antara pegawai dengan tugas atau masalah. Pegawai yang memiliki dorongan kognitif yang tinggi biasanya akan mudah untuk menerima sesuatu hal baru di karenakan adanya keinginan dan kebutuhan untuk mengetahui.

## 2. Harga diri

Ada pegawai tertentu yang tekun melaksanakan tugas-tugas bukan terutama untuk memperoleh pengetahuan atau kecakapan, melainkan untuk memperoleh status dan harga diri. Karena menurut sebagian pegawai memperoleh status dan harga diri merupakan suatu kebanggaan dan mempunyai kepuasan tersendiri. Dalam hal ini ada pegawai tertentu yang ingin berprestasi bukan karena sesuatu hal melainkan karena untuk memperoleh status dan harga diri.

## 3. Kebutuhan berafiliasi

Kebutuhan berafiliasi sulit dipisahkan dari harga diri. Ada pegawai yang berusaha menguasai pekerjaan atau bekerja dengan giat untuk memperoleh pembenaran atau penerimaan dari rekan kerjanya atau dari orang lain (atasan) yang dapat memberikan status kepadanya. Pegawai senang bila pegawai lain menunjukkan pembenaran (approval) terhadap dirinya, dan oleh karena itu ia giat bekerja, melakukan tugas-tugas dengan baik, agar dapat memperoleh pembenaran tersebut.

Pendapat lain dikemukakan oleh Howe dalam Djaali (2013: 104), bahwa motivasi berprestasi juga dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu:

1. Dorongan kognitif adalah keinginan pegawai untuk mempunyai kompetensi dalam subjek yang ditekuninya serta keinginan untuk menyelesaikan tugas yang dihadapinya dengan hasil yang sebaik-baiknya.
2. *An ego-enhancing one* adalah keinginan pegawai untuk meningkatkan status harga dirinya, misalnya dengan berprestasi dalam segala bidang.
3. Komponen afiliasi adalah keinginan pegawai untuk selalu berafiliasi.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi ada tiga yaitu dorongan kognitif, harga diri, dan kebutuhan berafiliasi. Dorongan kognitif berhubungan dengan keinginan pegawai untuk mempunyai kompetensi dalam subjek yang ditekuninya serta untuk menyelesaikan tugas yang dihadapinya dengan hasil sebaik-baiknya. Harga diri yaitu pegawai tekun belajar, melaksanakan tugas-tugas dan ingin memperoleh status dan harga diri. Kebutuhan berafiliasi yaitu pegawai belajar dengan giat untuk memperoleh penerimaan dari teman-temannya dan lingkungannya. Berdasarkan penjelasan di atas bahwa faktor-faktor tersebut dapat dipahami diperhatikan dengan baik oleh pegawai, sehingga dapat tercipta suatu pengaruh yang positif, serta menjadi pendorong bagi pegawai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

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

Menurut Atkinson dalam Sukadji (2012:123), 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.

### **2.1.3.5 Fungsi Motivasi**

Sardiman (2014: 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. Seseorang dianggap memiliki

motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi orang lain. Ada empat elemen dasar untuk meningkatkan motivasi berprestasi yang dikemukakan oleh McClelland dalam Luh Putu Ratih Andhini (2013:134) 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 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**

David Mc Clelland (2010:102) mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain. Teori tersebut memiliki sebuah pandangan bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan yang lainnya. Seseorang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi

jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain selain itu kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Berikut dimensi dan indikator dari motivasi berprestasi menurut David Mc Clelland (2010:134) :

1. Mandiri
  - a. Mengembangkan kepercayaan diri dalam bekerja..
  - b. Mampu mengambil keputusan disertai keyakinan.
2. Tanggung jawab
  - a. Memiliki tanggung jawab personal yang tinggi.
  - b. Melakukan suatu tugas dengan tepat waktu.
3. Berani menghadapi resiko
  - a. Berani menghadapi resiko dengan penuh perhitungan.
  - b. Menyukai dan melihat tantangan secara seimbang.
4. Memiliki rasa percaya diri
  - a. Optimis
  - b. Melakukan tindakan tanpa ragu-ragu.

#### **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 (2014:96) 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 (2012:67) 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 Moehariono (2014:63) 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 strategik. Dari masing-masing kinerja tersebut mempunyai kegiatan yang berbeda-beda.

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

Menurut Mangkunegara (2012:67) 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:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ablity*) 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, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. 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 bias 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 kerjanya.

#### **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 (2012:22) 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.

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

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya Manajemen SDM yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2013: 310), yaitu:

1. Posisi Tawar

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

2. Perbaiki 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

Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai, penyusunan program pengembangan karier dapat menyelaraskan kebutuhan pegawai 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**

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2012:75) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan ketelitian 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 yaitu Ketelitian

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. Indikator 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. Indikator dari inisiatif adalah keinginan.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Mailiana, (2016) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Kota Banjarmasin	Terdapat pengaruh yang positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai Dinas pengelolaan pasar kota Banjarmasin	Penulis dan peneliti memiliki persamaan pada variabel X dan Y yaitu disiplin kerja terhadap kinerja pegawai	Penulis menggunakan variabel X <sub>2</sub> yaitu motivasi berprestasi, sedangkan peneliti tidak
2.	Devy Dayang Septiasari, ( 2017) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Perdagangan	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada Dinas	Penulis dan peneliti memiliki persamaan pada variabel X dan Y yaitu disiplin kerja terhadap	Penulis menggunakan variabel X <sub>2</sub> yaitu motivasi berprestasi, sedangkan peneliti tidak

Lanjutan Tabel 2.1

	Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur Samarinda	perindustrian perdagangan koperasi dan usaha mikro kecil dan menengah Provinsi Kalimantan Timur Samarinda	kinerja pegawai	
3.	Heri Sapari Kahpi, (2017) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi empiris pada perusahaan daerah air minum kabupaten lebak)	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai	Motivasi Berprestasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Penulis menggunakan disiplin kerja sebagai variabel bebas sedangkan peneliti menggunakan pelatihan sebagai variabel bebas dan peneliti menggunakan kompetensi sebagai variabel terikat sedangkan penulis hanya menggunakan kinerja sebagai variabel terikat
4	Khairunnisa (2015) Pengaruh motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SDN di kecamatan Banjarmasin Tengah.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru di SDN di kecamatan	Motivasi berprestasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Penulis menggunakan disiplin sebagai variabel bebas sedangkan peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai

Lanjutan Tabel 2.1

		Banjarmasin Tengah.		variabel bebas
5	Baharuddin Siregar dan Nurmaida Irawani (2010) Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatra Utara Cabang Medan Kota	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PDAM tirtanadi provinsi Sumatra Utara cabang Medan kota	Motivasi berprestasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas sedangkan kinerja sebagai variabel terikat	Penulis menggunakan disiplin kerja sebagai X1 sedangkan peneliti menggunakan motivasi berprestasi sebagai X1.dan penulis menggunakan motivasi berprestasi sebagai X2 sementara peneliti menggunakan Disiplin kerja pada X2
6	Hindria Hestiani, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra (2014) Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian daerah kabupaten buleleng	Motivasi berprestasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebas sedangkan kinerja sebagai variabel terikat	Penulis menggunakan disiplin kerja sebagai X1 sedangkan peneliti menggunakan motivasi berprestasi sebagai X1.dan penulis menggunakan motivasi berprestasi sebagai X2 sementara peneliti menggunakan

Lanjutan Tabel 2.1

				Disiplin kerja pada X2
7	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>	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di PT.PLN Persero area layanan dan jaringan Malang	Penulis dan peneliti mempunyai persamaan pada variabel X dan Y yaitu disiplin kerja terhadap kinerja pegawai	Penulis menggunakan tiga variabel sementara peneliti menggunakan empat variabel yang ada pada variabel X1 pelatihan dan X2 kompensasi.
8	Muogbo (2013) <i>The influence of motivation and employees performance ( a study of some selected firms in anambra state.</i>	Studi ini mengungkapkan motivasi diberikan kepada pekerja dalam suatu yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja.	Mempunyai persamaan pada variabel motivasi dan kinerja	Penulis menggunakan tiga variabel ada sementara peneliti dua variabel. Penulis menggunakan variabel X1 yaitu disiplin kerja sementara peneliti tidak

Persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dibuat untuk mengetahui posisi penelitian yang dilakukan oleh penulis. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama ingin mengetahui disiplin kerja dan motivasi berprestasi karyawan, dimana penelitian dari dua variabel bebas tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Pada kerangka pemikiran akan dijelaskan mengenai hubungan antara variabel independent (disiplin kerja dan motivasi berprestasi) dan variabel dependent (kinerja pegawai). Variabel independent dan dependent tersebut, akan dijelaskan berdasarkan dengan teori dan penelitian terdahulu.

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

Setiap pegawai dituntut untuk memiliki kedisiplinan yang tinggi, tujuannya supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Disiplin yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang dan memperlambat kinerja pegawai. Kedisiplinan harus ditegakkan karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, perusahaan sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu mencapai kinerja yang optimal. Semakin disiplin, maka semakin tinggi kinerja pegawai dan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya (Dharmawan, 2014:9).

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebelumnya telah diteliti oleh Mailiana (2016) dengan judul pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Kota Banjarmasin. Hasil penelitiannya yaitu disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Begitu juga menurut Devy dayang Septiasari (2017), dalam penelitiannya dengan judul pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur Samarinda. Hasil penelitiannya adalah disiplin kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 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 pegawai di PT. PLN (Persero) Area Layanan dan Jaringan Malang.

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

Untuk meningkatkan motivasi berprestasi dalam arti karyawan menunjukkan keunggulan prestasi diperlukan antara lain: penghasilan yang memadai, penghargaan atas prestasi yang ditunjukkanya, hubungan baik antara pimpinan dan karyawan, adanya tugas tugas yang menantang, adanya persaingan yang sehat antar karyawan dalam berkarya, memberikan tanggung jawab yang besar kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya, serta membiasakan karyawan menerima risiko dari tugas dan tanggung jawabnya.

Melalui program-program pengembangan manajemen, para pimpinan dapat mendasarkan pada teori prestasi dari McClelland untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan, karena motivasi berprestasi dapat diajarkan melalui berbagai bentuk latihan. Menurut David McClelland yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2012:68) berpendapat bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai telah diteliti sebelumnya oleh Heri Sapari Kahpi (2017) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai variabel Intervening (Studi empiris pada perusahaan daerah air minum kabupaten lebak). Hasil penelitiannya yaitu motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Khairunnisa (2015), dalam penelitiannya dengan judul Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di SDN di Kecamatan Banjarmasin Tengah. Hasil penelitiannya yaitu motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu menurut Muogbo (2013), dalam penelitiannya dengan judul *The influence of motivation and employees performance (a study of some selected firms in anambra state)*. Hasil penelitiannya adalah Studi ini mengungkapkan motivasi ekstrinsik yang diberikan kepada pekerja dalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

Dengan adanya kinerja karyawan yang baik dalam organisasi dapat mendorong adanya sikap-sikap positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Sikap-sikap positif seperti halnya kemampuan dan kesediaan untuk bekerjasama, penuh inisiatif dan tanggung jawab, tekun, rajin, teliti, serta bersikap antusias terhadap pekerjaan yang di hadapi merupakan sikap

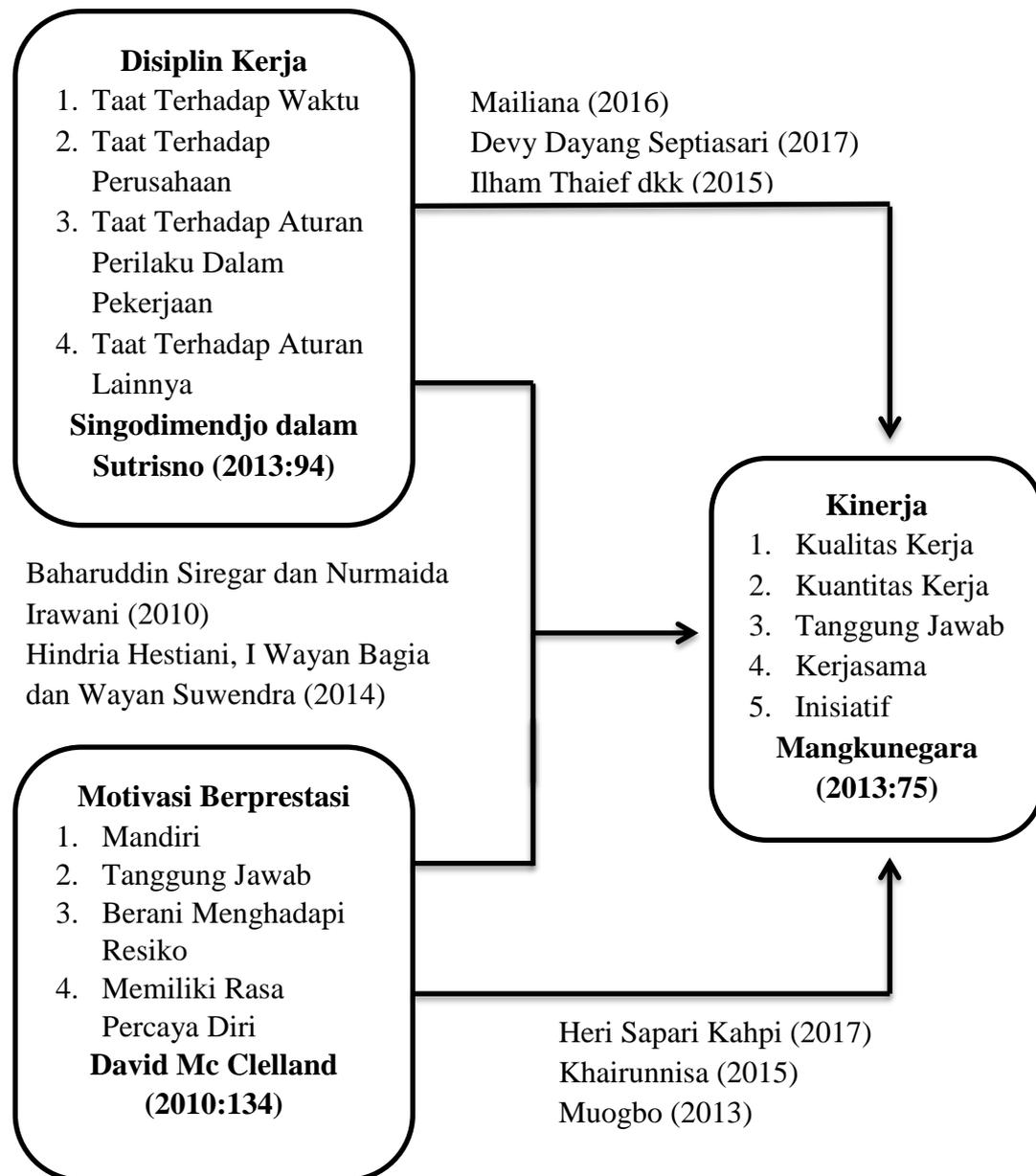
sikap yang diperlukan dari setiap anggota organisasi sehingga organisasi dapat berkembang

Disiplin kerja merupakan satu dari berbagai hal yang penting dalam suatu organisasi, dalam pencapaian segala tujuan suatu instansi tentunya dibutuhkan rasa kepedulian yang tinggi dari setiap pegawai yang bekerja terhadap pencapaian tujuan instansi. Disiplin pegawai yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat. Begitu pula halnya dengan motivasi berprestasi, semakin kuat motivasi berprestasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Pengaruh disiplin kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai telah diteliti sebelumnya oleh Baharuddin Siregar dan Nurmaida Irawani (2010), dengan judul pengaruh motivasi berprestasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatra Utara Cabang Kota Medan. Hasil penelitiannya adalah motivasi berprestasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu menurut Hindria Hestiani, I Wayan Bagia dan Wayan Suwendra (2014), dengan judul pengaruh motivasi berprestasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng. Hasil penelitiannya adalah motivasi berprestasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bedasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian pada gambar 2.1 sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Mengacu pada kerangka pemikiran di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

#### 1. Simultan

Terdapat pengaruh disiplin kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.

2. Parsial

- a. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.