

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian (Iman Sukendar 2007), “Pengaruh Motivasi dan Diklat terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Pelalawan”. Tesis, Program Pascasarjana, Program Magister Administrasi Publik, Universitas Padjadjaran Bandung. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, dengan ukuran sampel sebesar 82 orang dari populasi sebanyak 107 orang. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut:

Hasil uji statistika membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari pelaksanaan motivasi terhadap tingkat kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Pelalawan. Terdapat pengaruh yang signifikan dari pendidikan dan pelatihan terhadap tingkat kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan kabupaten Pelalawan, Terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari pelaksanaan kebijakan motivasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap tingkat kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Pelalawan. Adapun pengaruh serentak dari tiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 93 persen.

Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti yang sekarang adalah sama-sama menggunakan dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Penelitian yang sekarang juga Menggunakan analisis kuantitatif yang Menggunakan regresi linier

berganda. Perbedaannya adalah penelitian terdahulu variabel bebas X2 nya adalah Diklat sedangkan variabel X2 pada penelitian sekarang adalah Disiplin Kerja.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Motivasi**

Pentingnya motivasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya.

Berikut adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu

Menurut McClelland, dalam Prabu (2011:94) bahwa :

“Motivasi merupakan Kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.”

Hasibuan (2006:143) bahwa :

“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

Dengan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan yang ada dalam diri setiap orang yang memiliki keinginan untuk melakukan

hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat untuk mencapai tujuan.

### **2.2.2 Prinsip Prinsip Dalam Motivasi**

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Prabu (2009:61) diantaranya yaitu :

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### **2.2.3 Teori Motivasi Menurut Para Ahli**

Pimpinan perusahaan adalah sosok yang sangat berpengaruh pada peningkatan motivasi pegawai. Teori motivasi harus dipahami oleh pimpinan, sehingga mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi pegawai bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan mengapa pegawai berprestasi tinggi.

Sebelum menjelaskan beberapa teori motivasi, dapat diketahui bahwa teori motivasi dapat dikategorikan dalam 3 kelompok yang dikemukakan oleh Prabu (2009:63), 3 kelompok tersebut adalah:

1. Teori motivasi dengan pendekatan isi (*content theory*).

Teori ini lebih menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan/kegiatan.

2. Teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*)

Teori ini tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan, akan tetapi teori ini juga lebih menekankan pada proses bagaimana pegawai termotivasi.

3. Teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*).

Teori ini lebih menekankan pada faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan.

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Berikut beberapa teori motivasi:

1. Teori Maslow dalam Prabu (2009:63).

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak akan bisa memotivasi pegawai jika kebutuhan pegawai belum bisa terpenuhi oleh perusahaan. Pemenuhan motivasi harus sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai. A.H Maslow melihat adanya kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pegawai.

Maslow dalam Prabu (2009:63), mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

Winardi (2004) menyatakan bahwa kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:

- 1) Mereka relatif independen satu sama lainnya.
  - 2) Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut).
  - 3) Pada sebuah kultur berkecukupan, kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator tipikal, melainkan motivator-motivator tidak biasa.
  - 4) Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat agar tetap terpenuhi.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, adalah kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk

berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hirarki kebutuhan Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk paramida pada bagian berikut:



Sumber :Mangkunegara (2009)

**Gambar 2.1**  
**Hirarki Kebutuhan Maslow**

2. Teori Dua Faktor Herzberg dalam Prabu (2009:67)

Teori ini dikembangkan oleh Frederic Herzberg, teori ini juga menggunakan teori Maslow sebagai titik acuannya. Herzberg melakukan penelitian dengan cara melakukan wawancara. Masing-masing responden diminta untuk menceritakan sesuatu yang terjadi entah itu yang menyenangkan (memberikan kepuasan) ataupun tidak menyenangkan. atau yang tidak memberikan kepuasan. Kemudian hasil wawancara itu dianalisis dengan menggunakan analisis isi untuk menentukan mana faktor yang memberikan kepuasan atau yang tidak memberikan kepuasan.

Setelah dianalisis maka dapat dikategorikan dalam dua faktor, dalam Siagian (2011:290), yang dikutip dari Herzberg, teori dua faktor itu yaitu faktor motivasional dan faktor higine. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

Herzberg dalam Hasibuan (2006:108), menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi pegawai yaitu:

- a. Hal –hal yang mendorong pegawai adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.”
- b. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lainnya.
- c. Pegawai kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

3. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Prabu (2011:94)

McClelland mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

- a. *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi),
- b. *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan),
- c. *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

David McClelland dalam Prabu (2009:68), mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## **2.3 Disiplin Kerja**

### **2.3.1 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

. Berikut adalah pengertian-pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

1. Malayu Hasibuan (2006:444) bahwa :

“Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

2. Veithzal Rivai (2011:825) bahwa :

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

3. Singodimenjo dalam Edi Sitrisno (2011:86) bahwa :

“Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.”

Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesediaan seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma social yang berlaku di lingkungan sekitar.

### **2.3.2 Faktor Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Edy sutrisno (2011:89) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

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  
Singodimejo (2002), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Siagian (2011) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan

### **2.3.3 Bentuk Disiplin Kerja**

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuanya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut mangkunegara (2011:129) 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.

#### **2.3.4 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.

Menurut Rivai (2011:831), Ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

1. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji,

penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.

3. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan.

### **2.3.5 Langkah-Langkah Untuk Peningkatan Disiplin Kerja**

Menurut Gouzali (2000 : 288), penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada pegawai secara langsung. Perusahaan mempunyai langkah-langkah dalam meningkatkan kerja para pegawainya diantaranya :

1. Menciptakan peraturan-peraturan dan tata tertib yang harus dilaksanakan oleh para pegawai
2. Menciptakan dan memberi sanksi-sanksi bagi para pelanggar disiplin
3. Melakukan pembinaan disiplin melalui pelatihan-pelatihan kedisiplinan terus menerus

Penerapan disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu instansi karena dengan adanya disiplin kerja maka instansi akan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan.

## **2.4 Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian 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 instansi. 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.

#### **2.4.2 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Pengertian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah penilaian yang diberikan atasan, bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS, dan dilaksanakan dalam kurun waktu sekali setahun oleh pejabat penilai, yang dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

DP3 Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja. Penilaian terhadap Kinerja Pegawai dalam suatu organisasi penting dilakukan karena :

1. Setiap pegawai ingin memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kinerjanya sampai tingkat yang setinggi-tingginya.
2. Setiap pegawai ingin memperoleh penghargaan apabila ia dinilai dapat melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap pegawai mendapat perlakuan yang adil dan obyektif dalam penilaian pelaksanaan pekerjaannya.

4. Setiap pegawai ingin mengetahui sejauh mana ia telah mampu berprestasi/memberikan sumbangan terhadap organisasi.
5. Penilaian pelaksanaan pekerjaan yang tepat dan objektif dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam pelaksanaan tugasnya.

Peraturan Pemerintah RI No. 10 tahun 1979 tentang DP3, sampai sekarang masih tetap digunakan untuk menilai kinerja pegawai negeri. Peraturan ini juga dipakai untuk guru non PNS yang telah diangkat secara tetap oleh yayasan. Cara pengisian nilai, sama persis dengan aturan yang diberlakukan untuk PNS. Aturan ini disebutkan secara rinci penilaian meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Peraturan Pemerintah ini disertai dengan indikator dan interval nilai. Sehingga penilai tidak akan mengalami kesulitan dalam menentukan besarnya nilai. Namun demikian, dalam kenyataan di lapangan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Permasalahan yang paling mendasar adalah, antara penilai (Pimpinan Organisasi) dan bawahan masih dalam satu unit kerja. Sehingga pasti berlaku bias dalam penilaian. Perincian penilaian sebagai berikut :

- a. Kesetiaan

Bila merujuk pada indikator kesetiaan, akan dijumpai bahwa seorang pegawai negeri untuk tunduk, patuh dan menjunjung tinggi falsafah Negara yaitu Pancasila dan UUD45. Kesetiaan ini nilainya harus harus 91 ke atas (amat baik). Kalau

kurang dari 91 maka pegawai itu diragukan kesetiaanya pada Pancasila. Boleh dikatakan bahwa sub penilaian kesetiaan tidak ada keraguan bagi penilai untuk membubuhkan nilai 91 ke atas. Biarpun ada bawahan yang jarang mengikuti upacara rutin. Toh masih hafal Pancasila. Mungkin kesetiaan pada organisasi atau lembaga dianggap tidak berhubungan dengan kesetiaan pada Pancasila.

b. Prestasi kerja

Ada 35 indikator, bagi penilai untuk memantau dan menilai pegawai dalam sub penilaian prestasi kerja. Seorang penilai yang telah memiliki otoritas dalam menilai pegawai, langsung menorehkan hasil dalam lembar DP3.

Prestasi kerja mudah diukur, yaitu dengan capaian atau target pekerjaan yang harus diselesaikan. Disamping target yang harus diselesaikan, masih ada unsur yang bisa dinilai, yaitu kualitas. Dengan kualitas pekerjaan, penilai dapat membedakan antara pegawai yang hanya kerja seperti mesin dengan pegawai yang lebih mengutamakan efektifitas dan efisiensi.

Namun, apakah penilai mengetahui dengan persis kualitas pekerjaan pegawai? Kelemahan lain, apabila pegawai kerja dalam sebuah tim. Penilai akan merasa kesulitan menilai pegawai yang memiliki kinerja yang unggul.

c. Tanggung Jawab

Penilai akan lebih mudah bila menilai tanggungjawab dari seorang pegawai. Indikator pada sub penilaian ini lebih terperinci. Karena berhubungan langsung dengan target pekerjaan. Satuan pekerjaan yang dibebankan pada pegawai dikaitkan dengan waktu. Gradasi nilai dengan mudah diterapkan dalam pekerjaan seorang pegawai.

d. Ketaatan

Ketaatan, lebih ditekankan pada pelaksanaan undang-undang dan peraturan. Melaksanakan disiplin undang-undang yang telah ditetapkan, lengkap dengan petunjuk teknis. Penilai hanya melaksanakan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Lain halnya bila ketaatan yang terkait dengan peraturan. Sebab peraturan dibuat oleh organisasi tempat bekerja, atau setingkat lebih tinggi. Kedisiplinan mengikuti peraturan yang berlaku masih tergolong rendah. Misal, melaksanakan aturan waktu masuk atau pulang kerja. Melaksanakan jam pelajaran yang telah ditetapkan. Saat ini, sekolah lebih sering mengikuti kegiatan di luar.

e. Kejujuran

Dibanding dengan prestasi kerja, kejujuran hanya memiliki 15 indikator. Sub penilaian kejujuran lebih diarahkan pada keikhlasan. Ikhlas untuk melaksanakan pekerjaan. Ikhlas untuk melaksanakan perintah atasan. Kelemahan pada penilaian

kejujuran adalah, seberapa besar atau rendah kadar keikhlasan. Tidak ada ukuran yang valid untuk mengukur keikhlasan.

f. Kerjasama

Kehidupan sosial suatu organisasi dapat diukur dari keterlibatan pribadi dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Peran individu dalam sebuah kelompok sangat berpengaruh terhadap individu yang lain. Sehingga prestasi kelompok secara tidak langsung berpengaruh terhadap prestasi individu. Seorang penilai, harus bijaksana dalam menilai kerjasama. Sebab individu satu dengan individu yang lain saling berhubungan. Penilai harus sering terlibat langsung dengan setiap pembuatan proyek.

g. Prakarsa

Inilah sesungguhnya prestasi pegawai dinilai. Inisiatif dan kreatifitas pegawai harus senantiasa selalu dipantau. Apabila ada pegawai yang dapat melaksanakan sebuah proyek dengan prinsip efektif dan efisien, haruslah diberi nilai yang tinggi. Menyamaratakan pegawai dalam hal inisiatif bukanlah tindakan yang bijaksana.

h. Kepemimpinan

Belum ada batasan yang jelas antara inisiatif dan kepemimpinan. Belum ada perbedaan yang signifikan antara mentaati peraturan dengan sikap kepemimpinan. Penilai masih terjebak dalam kebiasaan. Bahwa kepemimpinan hanya dimiliki oleh

golongan atas. Yang berpangkat rendah masih menjadi obyek. Padahal sesungguhnya kepemimpinan termasuk diantaranya : memberi contoh, bersikap tegas, adil dalam menentukan tindakan.

Indikator kinerja merupakan rambu-rambu yang harus ditaati setiap pegawai (PNS) dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain itu apabila tidak ditemukan atau kejelasan tentang kriterianya, maka perlu ada kesepakatan tentang tahapan (kriteria yang dibangun dalam menjalankan tugas-tugasnya).

Untuk memberikan penilaian terhadap akuntabilitas tingkah laku baik seseorang (spiritual) dapat di lihat dari unsur-unsur yang dinilai di DP3 seseorang. Unsur-unsur yang dinilai ini dapat dijadikan indikator pengukuran kinerja seseorang selain kriteria tupoksi, yang antara lain dilihat pada tabel penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai sebagai berikut:

### **Penilaian Pelaksanaan Kinerja PNS**

Unsur yang Dinilai (indikator kinerja)	Nilai Angka	Sebutan/kriteria
Kesetiaan, Prestasi Kerja,	85 - 100	baik, sangat baik, sangat berhasil
Ketaatan, Tanggung Jawab,	70 - 85	sedang, baik, berhasil
Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa,	55 - 70	kurang, sedang, cukup berhasil
Kepemimpinan	0 - 55	kurang, sedang, cukup berhasil

Simpulan Hasil Evaluasi yaitu memberikan gambaran kepada penerima informasi (kepegawaian atau bersangkutan) mengenai nilai kinerja personal yang dapat dinilai dengan skala pengukuran ordinal yang dibuat sesuai implementasi aktivitas/kegiatan tingkah laku seseorang secara obyektif, independen, dan akuntabel.

Pelaporan akuntabilitas tingkah laku baik seseorang atau akuntabilitas spritual yang dituangkan dalam DP3 dan selanjutnya menjadi Laporan Akuntabilitas Kinerja Personal (LAKP) disampaikan ke Unit Kepagawaian setiap unit organisasi untuk evaluasi yang hasilnya kemudian disampaikan lagi kepada BKN untuk diproses evaluasi dan selanjutnya disampaikan ke Menpan Wasbang PAN.

## **2.5 Kerangka Pemikiran.**

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai yaitu para pegawai membutuhkan motivasi yang baik agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan mereka dapat mengerjakan dengan kepercayaan diri yang tinggi, disertai dengan semangat kerja yang tinggi pula. Semakin mereka termotivasi maka akan membuat totalitas mereka dalam bekerja akan semakin meningkat dan akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang akan mereka capai di Dinas Perhubungan Kabupaten Gresik.

Selain pemberian motivasi, hal yang perlu diperhatikan selanjutnya untuk meningkatkan kinerja para pegawai yaitu melalui penetapan disiplin kerja yang tepat kepada para pegawai yang sesuai dengan peraturan instansi, agar setiap pegawai yang

ada di instansi dapat menjalankan tugas mereka dengan baik, dapat mentaati apa yang diperintahkan oleh atasan mereka. Tujuannya agar seluruh pegawai dapat mematuhi setiap tata tertib yang berlaku di instansi, semua hal itu dilakukan agar setiap pegawai bisa menunjukkan kinerja terbaik mereka bagi Dinas Perhubungan Kabupaten Gresik.

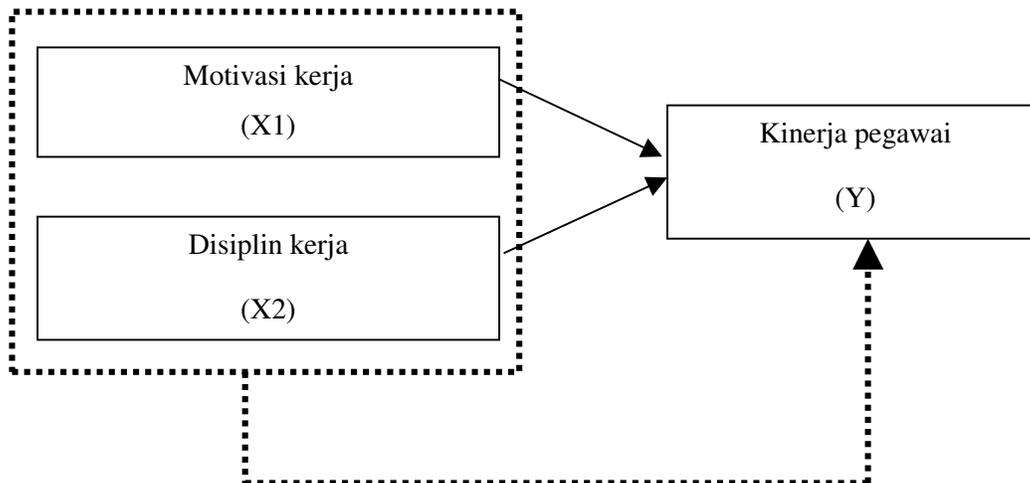
Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, Vroom dalam Mangkunegara (2011:122) menyatakan hubungan motivasi terhadap kinerja yaitu, “Bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi, seperti bonus yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”.

McClelland dalam Mangkunegara (2011:94) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. 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.

Sedangkan keterkaitan antara Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Singodimendjo dalam Sutrisno (2011:96) menyatakan bahwa: “Semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”.

Davis dalam Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Dari uraian tersebut dibuat gambar kerangka berpikir sebagai berikut:



Keterangan :

—————▶ : Parsial  
 .....▶ : Simultan

Gambar 2.2  
Kerangka Berfikir

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang nantinya akan terkumpul (Arikunto,2002;64).

Menurut Sugiyono (2010;84) terdapat perbedaan mendasar pengertian hipotesis menurut statistik dan penelitian. Dalam penelitian, hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Sedangkan dalam statistik, hipotesis diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi.

Berdasarkan landasan teori yang di kemukakan di atas, maka dalam penelitian ini dapat di tarik hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga motivasi kerja berpengaruh secara persial pada kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Gresik.
2. Diduga didiplin kerja berpengaruh secara persial pada Kinerja Pegawai Dinar Perhubungan Kabupaten Gresik.
3. Diduga motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Gresik.