

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Fahmi (2011:2) mengartikan kinerja sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Amstrong dan Baron (1998:15) dalam Fahmi (2011:2) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Pasolong (2011:175) konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat karena tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Murphy dan Cleveland (1995:113) dalam Pasolong (2011:175), mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Sedangkan Ndraha (1997:112) dalam Pasolong (2011:175), mengatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah.

Menurut Mangkunegara (2010:9) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Suripto (2011:3) kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai oleh individu atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk menacapai tujuan, sasaran, misi, dan visi organisasi.

2. Manajemen Kinerja

Menurut Fahmi (2011:2) manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni didalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representative dan anspiratif guna

mewujudkan visi, misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal. Sedangkan Mangkunegara (2010:19) manajemen kinerja adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus-menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung.

Menurut Dharma (2005:1) manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu, dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi. Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja meliputi: (1) sasaran yang dicapai; (2) kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan (3) efektivitas kerja. Menurut Wibowo dalam Fahmi (2011:3) penerapan manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mencapai tujuan dan sasaran bagi organisasi, kelompok, dan individu yang digerakkan oleh pemimpinnya dengan memahami dan mengelola kinerja.

3. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Pasolong (2011:182), pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Robertson dalam Rifna (2011:32) mengemukakan pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Menurut Fahmi (2011:65) penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen organisasi baik para pegawai maupun pimpinan yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Sedangkan menurut Robert dalam Fahmi (2011:65) penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.

Menurut Makmur (2009:233) aparatur pemerintah yang berkinerja tinggi adalah aparatur pemerintah yang tangguh dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah, serta mereka tetap stabil walaupun berada dalam kondisi atau dengan kata lain dengan keadaan penuh dengan tekanan bahkan ancaman sekalipun namun senantiasa dihadapi dengan perasaan tenang dan senyum. Aparatur pemerintah tidak akan pernah mengetahui keberhasilan pekerjaan yang dilakukan, apabila aparatur pemerintah itu sendiri tidak menyadari jenis pekerjaan apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan masyarakat. Hal tersebut memberikan suatu pemahaman bahwa tak seorang pun aparatur pemerintah yang dapat memberikan kinerja yang tinggi kepada organisasi pemerintahan, jika tidak memiliki kemampuan dan kesadaran kemudian dimanfaatkan atau digunakan dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, karena itu bisa dikatakan bahwa aparatur pemerintah yang kurang kemampuan dan kesadarannya berarti kinerjanya akan semakin rendah.

Menurut Makmur (2009:235) karakteristik aparatur pemerintah yang dapat dikategorikan memiliki kinerja yang tinggi dapat diukur melalui:

- a. Prestasi. Salah satu ukuran aparatur pemerintah memiliki kinerja tinggi kaitannya dengan menyelesaikan tugas atau kewenangan yang dipercayakan kepadanya adalah melalui prestasi kerja;
- b. Percaya diri. Tidak ada aparatur yang memiliki kinerja tinggi apabila percaya diri tidak kuat karena percaya diri merupakan

dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya;

- c. Pengendalian diri. Kematangan prilaku (kesabaran) aparatur pemerintah merupakan gambaran kemampuan mengendalikan diri dari berbagai gangguan emosi sehingga dapat melahirkan kinerja yang tinggi;
- d. Kompetensi. Kemahiran atau kematangan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan sumber utama untuk menciptakan aparatur pemerintah dapat memiliki kinerja tinggi.

Menurut Sculer dan Dowling dalam Siti (2011:33) kinerja dapat diukur dari:

- 1) Kuantitas kerja

Diartikan sebagai *output* kerja, artinya menunjukkan bagaimana hasil dari suatu pekerjaan setiap pegawai dan seberapa cepat dapat menyelesaikan pekerjaan. Adapun unsur kuantitas kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a. Waktu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan lebih cepat dari jadwal yang telah ditetapkan; dan
- b. Penyelesaian tugas atau pekerjaan pegawai yang seyogyanya mampu dikerjakan sendiri tanpa bantuan rekan kerja.

- 2) Kualitas kerja

Diartikan pada kemampuan yang terdapat pada setiap pegawai. Kemampuan adalah rasa percaya kepada kesanggupan pribadi setiap

pegawai demi kelancaran pelaksanaan tugas dalam usaha mencapai tujuan satuan kerja. Unsur kualitas kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a. Kepandaian, keahlian, dan keterampilan pegawai dalam kelancaran pelaksanaan tugas; dan
- b. Menguasai pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) guna mempercepat pelaksanaan tugas pegawai.

3) Kerjasama

Kerjasama yakni kemampuan seseorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub sebagai berikut:

- a. Menghargai pendapat orang lain; dan
- b. Mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.

4) Pengetahuan tentang kerja

Menunjukkan bagaimana pengetahuan seseorang pegawai terhadap pelaksanaan tugasnya. Unsur pengetahuan tentang kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a. Mengetahui bidang tugasnya; dan
- b. Memiliki pengalaman dibidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.

5) Kemandirian kerja

Menunjukkan bagaimana sikap dan perilaku pegawai dalam mengatasi masalah demi kelancaran pelaksanaan tugas demi mencapai tujuan satuan kerja. Unsur kemandirian kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan yang dilimpahkan pimpinan; dan
- b. Menghadirkan berbagai solusi yang tepat guna mengatasi masalah dalam pelaksanaan tugas.

6) Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi

Menunjukkan bagaimana pengetahuan setiap pegawai terhadap kebijakan dan tujuan organisasi. Unsur pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a. Mengetahui tujuan organisasinya; dan
- b. Mengetahui setiap kebijakan yang ditetapkan organisasi.

7) Inisiatif

Diartikan sebagai kreativitas pegawai, yaitu menunjukkan bagaimana sikap dan perilaku pegawai terhadap kreativitas dalam pelaksanaan tugasnya. Unsur inisiatif terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- a. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang

diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan kebijaksanaan umum pimpinan; dan

- b. Berusaha memberikan saran yang dipandang baik dan berguna bagi atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian prestasi kinerja ialah proses untuk mengukur prestasi kinerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standard pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

4. Indikator Kinerja

Indikator Kinerja yang dimaksud oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) dalam Pasolong (2011:177) adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impact*).

Menurut Pasolong (2011:178) mengemukakan hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan indikator kinerja, yaitu: (1) spesifik dan jelas, (2) dapat terukur secara objektif, (3) dapat menunjukkan pencapaian, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak, (4) harus cukup

fleksibel dan sensitive terhadap perubahan, (5) efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif.

Dwiyanto dalam Pasolong (2011:178) menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

- a. Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dengan output.
- b. Kualitas Layanan, yaitu cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negative yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dijadikan indikator kinerja birokrasi publik.
- c. Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.
- d. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi.
- e. Akuntabilitas, yaitu menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. asumsinya ialah bahwa para pejabat politik

tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik.

B. Tinjauan tentang Pegawai Negeri Sipil

1. Pengertian Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil

Pendapat yang dikemukakan oleh Robert Bacal dalam Fahmi (2011:29) yaitu, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja. Proses ini melibatkan pemimpin dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada pegawai. Seorang pemimpin berkewajiban untuk mempertahankan kedisiplinan dalam organisasi yang dipimpinnya. Sanksi dan ketegasan lainnya menjadi bagian yang harus dilihat sebagai konsekuensi menjadi pegawai di suatu organisasi.

Berdasarkan Undang-undang RI Nomor 43 Tahun 1999 dalam Pasolong (2011:152) mendefinisikan pegawai negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan undang-undang.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 disiplin pegawai negeri sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan

dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai negeri sipil (PNS) adalah ketaatan PNS dalam melaksanakan kewajiban, menghindari larangan sesuai peraturan yang berlaku. Seorang pegawai yang sadar akan tugas dan tanggung jawabnya tentu akan menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya dan menjauhi larangan-larangan yang akan menurunkan kredibilitasnya.

2. Kewajiban PNS

Sebagai seorang PNS tentu harus menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya seperti yang tercantum pada Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Mengenai kewajiban-kewajiban Pegawai Negeri juga diatur Undang-Undang Pokok Kepegawaian yaitu :

- a. Pegawai negeri wajib setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan negara Kesatuan Republik Indonesia.
- b. Pegawai negeri wajib mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
- c. Pegawai negeri wajib menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan kepada dan atas perintah pejabat yang berwajib atas kuasa Undang-Undang.

Kewajiban bagi Pegawai Negeri Sipil menurut Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil ditetapkan sebagai berikut :

1. Mengucapkan sumpah atau janji PNS.
2. Mengucapkan sumpah atau janji jabatan.
3. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah.
4. Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
6. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS.
7. Mengutamakan kepentingan negara dari pada kepentingan sendiri, seseorang, dan atau golongan.
8. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan.
9. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.
10. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materil.
11. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.
12. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan.

13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya.
14. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.
15. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas.
16. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier.
17. Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Mengenai larangan bagi Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yaitu :

1. Menyalah gunakan wewenang.
2. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain.
3. Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan atau lembaga atau organisasi internasional.
4. Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing.
5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah.
6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara.

7. Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan.
8. Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapa pun juga yang berhubungan dengan jabatan dan atau pekerjaannya.
9. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
10. Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani.
11. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan.
12. Memberikan dukungan kepada calon Presiden atau Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
 - a. ikut serta sebagai pelaksana kampanye.
 - b. menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS.
 - c. sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain dan atau
 - d. sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas Negara.
13. Memberikan dukungan kepada calon Presiden atau Wakil Presiden dengan cara:
 - a. membuat keputusan dan atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye dan atau
 - b. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan

sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

14. Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah atau Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang-undangan dan
15. Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah atau Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
 - a. terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah atau Wakil Kepala Daerah.
 - b. menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye.
 - c. membuat keputusan dan atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye dan atau
 - d. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

3. Hukuman Terhadap Pelanggaran Disiplin Kerja PNS

Pegawai Negeri Sipil yang tidak melakukan kewajiban dan melakukan perbuatan yang dilarang sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, dianggap telah melakukan pelanggaran disiplin PNS dan tentu saja harus mendapatkan hukuman disiplin.

Tujuan hukuman disiplin adalah untuk memperbaiki dan mendidik Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Karena itu setiap pejabat yang berwenang menghukum sebelum menjatuhkan hukuman disiplin harus memeriksa lebih dahulu Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Terhadap PNS yang disangka melakukan pelanggaran disiplin diadakan pemeriksaan. Tujuan pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah PNS yang bersangkutan benar telah melakukan pelanggaran disiplin. Pemeriksaan juga bertujuan untuk mengetahui latar belakang serta hal-hal yang mendorong pelanggaran disiplin tersebut. Pemeriksaan dilaksanakan sendiri oleh pejabat yang berwenang menghukum atau pejabat lain yang ditunjuk.

Apabila pejabat pada waktu memeriksa PNS yang disangka melakukan pelanggaran disiplin berpendapat, bahwa berdasarkan hasil pemeriksaannya hukuman disiplin yang wajar dijatuhkan adalah di luar wewenangnya, maka pejabat tersebut wajib melaporkan hal itu kepada pejabat yang berwenang menghukum yang lebih tinggi. Laporan tersebut disertai dengan hasil-hasil pemeriksaan dan bahan-bahan lain yang diperlukan. Pejabat yang berwenang

menghukum yang lebih tinggi wajib memperhatikan dan mengambil keputusan atas laporan itu.

Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang melanggar ketentuan Peraturan Disiplin PNS, baik di dalam maupun di luar jam kerja. PNS dinyatakan melanggar Peraturan Disiplin apabila dengan ucapan, tulisan, dan atau perbuatannya tersebut secara sah terbukti melanggar ketentuan mengenai kewajiban.

Ucapan adalah setiap kata-kata yang diucapkan dihadapan atau dapat didengar oleh orang lain seperti dalam rapat, ceramah, diskusi, melalui telepon, radio, televisi, rekaman, atau alat komunikasi lainnya. Sedangkan tulisan merupakan pernyataan pikiran dan atau perasaan secara tertulis baik dalam bentuk tulisan maupun dalam bentuk gambar, karikatur, coretan dan lain-lain yang serupa dengan itu. Perbuatan itu sendiri adalah setiap tingkah laku, sikap, atau tindakan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil;

Ada beberapa tingkat dan jenis hukuman disiplin menurut pasal 7, yaitu :

1. Hukuman disiplin ringan terdiri dari :

a. Teguran lisan.

Hukuman disiplin yang berupa teguran lisan dinyatakan dan disampaikan secara lisan oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin.

Apabila seorang atasan menegur bawahannya tetapi tidak dinyatakan secara tegas sebagai hukuman disiplin, bukan hukuman disiplin.

b. Teguran tertulis.

Hukuman disiplin yang berupa teguran tertulis dinyatakan dan disampaikan secara tertulis oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin.

c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

Hukuman disiplin yang berupa pernyataan tidak puas dinyatakan dan disampaikan secara tertulis oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin.

2. Hukuman disiplin sedang, terdiri dari

a. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama satu tahun.

Hukuman disiplin yang berupa penundaan kenaikan gaji berkala, ditetapkan untuk masa sekurang-kurangnya tiga bulan dan untuk paling lama satu tahun. Masa penundaan kenaikan gaji berkala tersebut dihitung penuh untuk kenaikan gaji berkala berikutnya.

b. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala paling lama satu tahun.

Hukuman disiplin yang berupa penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala, ditetapkan untuk masa sekurang-kurangnya tiga bulan dan untuk paling lama satu tahun. Setelah masa menjalani hukuman disiplin tersebut selesai, maka gaji pokok Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan langsung kembali pada gaji pokok semula. Masa penurunan gaji tersebut dihitung penuh untuk kenaikan gaji

berkala berikutnya. Apabila dalam masa menjalani hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan memenuhi syarat-syarat untuk kenaikan gaji berkala, maka kenaikan gaji berkala tersebut baru diberikan terhitung mulai bulan berikutnya dari saat berakhirnya masa menjalani hukuman disiplin.

- c. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama satu tahun.

Hukuman disiplin yang berupa penundaan kenaikan pangkat ditetapkan untuk masa sekurang-kurangnya enam bulan dan untuk paling lama satu tahun, terhitung mulai tanggal kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dapat dipertimbangkan.

3. Hukuman disiplin berat, terdiri dari :

- a. Penurunan pangkat pada pangkat setingkat lebih rendah untuk paling lama satu tahun.

Hukuman disiplin yang berupa penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah, ditetapkan untuk masa sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan, dan untuk paling lama satu tahun. Setelah masa menjalani hukuman disiplin penurunan pangkat selesai, maka pangkat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dengan sendirinya kembali pada pangkat yang semula.

Masa dalam pangkat terakhir sebelum dijatuhi hukuman disiplin berupa penurunan pangkat, dihitung sebagai masa kerja untuk kenaikan pangkat berikutnya. Kenaikan pangkat berikutnya Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin berupa penurunan pangkat, baru dapat dipertimbangkan setelah Pegawai Negeri Sipil

yang bersangkutan sekurang-kurangnya satu tahun dikembalikan pada pangkat semula.

b. Pembebasan dari jabatan.

Hukuman disiplin yang berupa pembebasan dari jabatan adalah pembebasan dari jabatan organik. Pembebasan dari jabatan berarti pula pencabutan segala wewenang yang melekat pada jabatan itu. Selama pembebasan dari jabatan, Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menerima penghasilan penuh kecuali tunjangan jabatan.

c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil, apabila memenuhi syarat masa kerja dan usia pensiun menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang bersangkutan diberikan hak pensiun.

d. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin pemberhentian tidak dengan hormat maka kepada PNS tersebut tidak diberikan hak pensiunnya meskipun memenuhi syarat masa kerja usia pensiun.

Pemberian hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil dilakukan oleh pejabat yang berwenang. Pejabat yang berwenang menghukum adalah pejabat yang berwenang menjatuhkan hukuman disiplin. Sebagaimana diatur dalam Pasal 7

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Maka pejabat yang berwenang menjatuhkan hukuman disiplin adalah sebagai berikut :

1. Presiden, untuk jenis hukuman disiplin :
 - a. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas.
 - b. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas.
 - c. pembebasan dari jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil yang memangku jabatan struktural eselon I, atau jabatan lain yang wewenang pengangkatan dan pemberhentiannya berada di tangan Presiden.
2. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat, bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat di lingkungannya masing-masing dan untuk Pegawai pada Pelaksana adalah Sekretaris Jenderal, kecuali jenis hukuman disiplin :
 - a. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas.
 - b. pembebasan dari jabatan struktural eselon I atau jabatan lain yang wewenang pengangkatan serta pemberhentiannya berada di tangan Presiden.

3. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi, untuk semua Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan masing-masing, kecuali jenis hukuman disiplin :
 - a. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas.
 - b. pembebasan dari jabatan struktural eselon I atau jabatan lain yang wewenang pengangkatan serta pemberhentiannya berada di tangan Presiden.
4. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten atau Kota, untuk semua Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan masing-masing, kecuali untuk hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c keatas, atau Pegawai Negeri Sipil Daerah yang menduduki jabatan yang wewenang pengangkatan dan pemberhentiannya berada ditangan Presiden.
5. Kepala Perwakilan Republik Indonesia di luar negeri, bagi Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia yang dipekerjakan pada perwakilan Republik Indonesia di luar negeri, diperbantukan atau dipekerjakan pada Negara Sahabat atau sedang menjalankan tugas belajar di luar negeri, sepanjang mengenai jenis hukuman disiplin berupa :

- a. Teguran lisan.
- b. Teguran tertulis.
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.
- d. Pembebasan dari jabatan.

Namun untuk lebih menjamin daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya dalam pelaksanaan Peraturan Disiplin PNS, maka Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dapat mendelegasikan sebagian wewenang penjatuhan hukuman disiplin kepada pejabat lain di lingkungan masing-masing, kecuali mengenai hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah. Pendelegasian wewenang menjatuhkan hukuman disiplin dilaksanakan dengan surat keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian yang bersangkutan.

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2005:61) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di organisasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi organisasi. Sikap pegawai yang yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

2. Prinsip-prinsip dalam Motivasi

Menurut Mangkunegara (2005:61) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu:

a. Prinsip partisipasi

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

b. Prinsip komunikasi

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

c. Prinsip mengakui andil bawahan

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

d. 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;

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberi perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai berkerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

3. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Maksimal

Berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miler dan Gordon W. (1970), Anwar Prabu Mangkunegara (2000) dalam Mangkunegara (2005:76) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pimpinan, manajer, dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

4. Teknik Memotivasi Kerja Pegawai

Beberapa teknik memotivasi pegawai, antara lain sebagai berikut:

a. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan.

Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2005:76) mengemukakan hirarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan *sexual*. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada pegawai;
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun;

- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis;
- 4) Kebutuhan harga diri yaitu pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya;
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri yaitu pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di organisasi.

b. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan dalam AIDDAS

A= *attention* (perhatikan)

I= *interest* (minat)

D= *desire* (hasrat)

D= *decision* (keputusan)

A= *action* (tindakan)

S= *satisfaction* (kepuasan)

Dalam penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Jika telah timbul minatnya, maka tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan

oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.