

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Disiplin

Menurut kamus umum Bahasa Indonesia, disiplin berarti melatih batin dan watak supaya perbuatannya menaati tata tertib. Disiplin diri berarti melatih diri melakukan segala sesuatu dengan tertib dan teratur secara berkesinambungan untuk meraih impian dan tujuan yang ingin dicapai dalam hidup. Pengertian disiplin dapat dikonotasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti yang sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari bahasa latin "*Disciplina*" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. jadi sifat disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan (Wursanto, 1989:108). Disiplin juga diartikan adalah "sikap mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan Pemerintah atau etik, norma serta kaidah yang berlaku dalam masyarakat (Surahmad, 1993:24). Witarsa (1988:102) menambahkan bahwa disiplin adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi keputusan yang telah ditetapkan. Di samping beberapa pengertian mengenai disiplin pegawai tersebut di atas, A.S. Moenir mengemukakan bahwa "Disiplin adalah ketaatan yang sikapnya impersonal, tidak memakai perasan dan tidak memakai perhitungan pamrih atau kepentingan pribadi (1983:152)

Mengapa kita perlu disiplin? (Astrid Susanto 1974:105). Disiplin diri akan terasa manfaatnya jika kita memiliki suatu impian dan cita – cita yang ingin

dicapai. Kita harus mendisiplinkan (melatih) diri untuk mengerjakan hal – hal yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, di dunia ini dibuat peraturan – peraturan yang disertai hukuman yang setimpal. Hal ini tidak lain agar setiap manusia mau belajar hidup disiplin dan menaati aturan yang ada sehingga dunia tidak kacau balau dan seseorang tidak dapat berbuat sekehendak hatinya.

Selanjutnya Astrid menjelaskan bahwa kebiasaan yang kita lakukan akan menentukan masa depan kita. Kebiasaan yang baik akan menghasilkan sesuatu yang baik, begitupun sebaliknya, namun untuk membiasakan kebiasaan baik itu tidak mudah. Mengapa demikian?

1. Manusia memiliki sifat – sifat mendasar seperti: cenderung bermalas - malasan, ingin hidup seenaknya mengikuti keinginan hatinya dan keinginan untuk melanggar peraturan – peraturan yang ada.
2. Kita selalu menganggap pekerjaan sebagai suatu kewajiban apapun beban yang harus dilakukan, bukan sebagai kesenangan. Pepatah mengatakan “kita akan lebih mudah menerapkan disiplin diri jika kita mencintai apa yang kita kerjakan”.
3. Manusia cenderung cepat bosan jika melakukan kegiatan yang sama dalam jangka waktu lama.

Disiplin diri merupakan suatu siklus kebiasaan yang kita lakukan secara berulang- ulang dan terus menerus secara berkesinambungan sehingga menjadi suatu hal yang biasa kita lakukan. Disiplin diri dalam melakukan suatu tindakan yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan akan menjadi suatu kebiasaan yang mengarah pada tercapainya keunggulan. Keunggulan membuat kita memiliki kelebihan yang dapat kita gunakan untuk meraih tujuan hidup yang menentukan masa depan kita.

Merupakan tugas seorang pemimpin untuk mengusahakan terwujudnya suatu disiplin yang mempunyai sifat positif, dengan demikian dapat menghindarkan adanya disiplin yang bersifat negatif. Disiplin positif merupakan suatu hasil pendidikan, kebiasaan atau tradisi dimana seseorang dapat menyesuaikan dirinya dengan keadaan, adapun disiplin negatif sebagai unsur di dalam sikap patuh yang disebabkan oleh adanya perasaan takut akan hukuman. Adapun ukuran tingkat disiplin pegawai menurut I.S. Levine dalam Astrid (1974:105), adalah sebagai berikut:

Apabila pegawai datang dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik dan tepat pada pekerjaannya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah dan cara kerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan, dan selesai pada waktunya.

Disiplin dalam konteks organisasi berdasarkan beberapa pemahaman teori adalah mematuhi segala peraturan yang berlaku dan menjauhi segala larangan yang berlaku dalam institusi. Misalnya datang dan pulang tepat waktu, memakai pakaian yang sopan dan enak dipandang orang banyak dan peduli terhadap keadaan sekitar perusahaan. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil telah diatur tata cara disiplinnya yaitu menjalankan kewajiban dan menghindari larangan yang di rinci dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, sebagai mana telah dibahas dalam kerangka berpikir pada Bab I. Apabila melanggar terhadap kewajiban dan larangan tersebut, maka akan diberikan sanksi dengan jenis hukuman sesuai kesalahan yang dilakukannya, diantaranya:

- a. Hukuman Disiplin Ringan
 - 1) teguran lisan;
 - 2) teguran tertulis;
 - 3) pernyataan tidak puas secara tertulis.

b. Hukuman Disiplin Sedang :

- 1) penundaan kenaikan gaji berkala selama 1(satu) tahun;
- 2) penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun;
- 3) penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.

c. Jenis Hukuman disiplin Berat terdiri dari :

- 1) penurunan pangkat setingkat lebih rendah 3 (tiga) tahun;
- 2) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
- 3) pembebasan dari jabatan;
- 4) pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaannya sendiri sebagai PNS, dan
- 5) pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS

Hukuman yang diberikan terdiri dari 3 (tiga) tingkatan (1) merugikan unit kerja, instansi dan negara. Dalam hal mematuhi masuk dan ketentuan jam kerja diatur sebagai berikut:

- a. PNS yang tidak masuk kerja selama 5 sampai dengan 15 hari kerja tanpa alasan yang sah dikenai sanksi hukuman *disiplin ringan*.
 - 1) Teguran Lisan; 5 hari
 - 2) Teguran Tertulis; 6 sampai dengan 10 hari
 - 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis; 11 sampai dengan 15 hari.
- b. PNS yang tidak masuk kerja selama 16 sampai dengan 30 hari kerja tanpa alasan yang sah dikenai sanksi hukuman *disiplin sedang*.
 - 1) Penundaan KGB : 16 sampai dengan 20 hari
 - 2) Penundaan kenaikan pangkat : 21 sampai dengan 25 hari
 - 3) Penurunan pangkat paling lama 1 tahun : 26 sampai dengan 30 hari.
- c. PNS yang tidak masuk kerja selama 31 sampai dengan 45 hari kerja tanpa alasan yang sah dikenai sanksi hukuman *disiplin berat*:
 - 1) Penurunan pangkat paling lama 3 tahun : 31 sampai dengan 35 hari

- 2) Penurunan jabatan : 36 sampai dengan 40 hari
- 3) Pembebasan Jabatan : 41 sampai dengan 45 hari
- 4) Pemberhentian dengan hormat atau tidak dengan hormat : 46 hari atau lebih tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah.

Agar diperhatikan bahwa pelanggaran terhadap kewajiban masuk kerja dan metaati ketentuan jam dihitung secara komulatif 1 (satu) tahun. Keterlambatan dihitung secara komulatif dan dikonversi 1 hari sama dengan 7,5 jam. Pejabat yang berwenang menghukum tidak menjatuhkan hukuman disiplin, maka tersebut dijatuhi hukuman disiplin oleh atasannya. Pejabat yang berwenang menghukum dijatuhi hukuman disiplin sama dengan jenis hukuman disiplin yang seharusnya dijatuhkan apabila tidak menjatuhkan hukuman kepada PNS yg telah terbukti melakukan pelanggaran disiplin

Pada dasarnya pemberian sanksi sebenar dalam rangka agar kegiatan organisasi tetap berjalan sesuai tujuang organisasi di dirikan. Berikut tujuan pendisiplinan:

- a. Memotivasi karyawan untuk mematuhi standar kinerja perusahaan. Seorang karyawan mendapatkan pendisiplinan dari organisasi setelah gagal memenuhi kewajibannya. Kegagalan dapat berupa kegagalan dalam melaksanakan tugas serta mengabaikan peraturan atau kode etik yang harus diterapkan dalam perilakunya.
- b. Mempertahankan hubungan saling menghormati antara bawahan terhadap atasan atau sebaliknya. Karyawan sering melaksanakan tugasnya dengan buruk dan melanggar peraturan secara sengaja. Misalnya, pegawai tidak mau mematuhi apa yang disarankan supervisor, mengkritik, mengeluh dan tidak menyukai supervisornya tanpa dasar. Sikap dan perilaku itu harus dikoreksi agar tidak terjadi konflik interpersonal. Saling menghormati merupakan salah satu persyaratan agar para karyawan dan manajer dapat bekerja dengan baik dalam mencapai ojektif masing-masing. Pada organisasi militer dan polisi, bawahan wajib menghormati atasannya dengan bentuk penghormatan secara militer. Penghormatan terhadap anggota yang pangkatnya lebih tinggi merupakan peraturan yang harus dipatuhi dalam pertempuran maupun dalam situasi damai.

- c. Meningkatkan kinerja karyawan. Pendisiplinan wajib dilakukan bagi karyawan berkinerja rendah yang bukan disebabkan oleh faktor non manusia. Jika rendahnya kinerja disebabkan oleh faktor manusia, pendisiplinan dilakukan secara berencana untuk memperbaiki perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan akan meningkatkan hasil kerjanya.
- d. Meningkatkan moril, semangat kerja, etos kerja, serta efektifitas dan efisiensi kerja. Moril, semangat kerja, etos kerja, serta efektifitas dan efisiensi kerja pegawai menurun karena pengaruh keadaan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Program pendisiplinan yang dirancanng khusus akan meningkatkan sikap perilaku kerja pegawai yang merosot tersebut.
- e. Meningkatkan kedamaian industrial dan kewargaan organisasi. Pegawai hanya dapat bekerja dengan baik jika bekerja dalam iklim kedamaian, kerja sama, dan saling menghormati. Pendisiplinan merupakan upaya organisasi untuk menciptakan kondisi kerja tersebut sehingga para pegawai menjadi warga organisasi yang baik (Wirawan 2009:138-139)

Prinsipnya pendisiplinan adalah untuk menyiapkan sumber daya PNS yang siap melaksanakan kegiatan terutama dalam hal pelayanan kepada masyarakat. Bagaimana mungkin PNS mampu melakukan pelayanan bila tidak mampu melakukan pendisiplinan diri atau organisasi.

2.2. Pengertian Kepuasan Pelayanan

Salah satu tugas terberat PNS adalah memberikan pelayanan, sebagaimana jati diri PNS adalah menjadi aparatur Negara yang mengabdikan kepada masyarakat. Maka posisi PNS sangat jelas dalam memberikan pelayanan yaitu sebagai pelayan masyarakat. Sebagai instrument yang melayani, maka harusnya PNS mampu memberikan apa yang dibutuhkan oleh konsumennya agar mereka terlayani dan merasa puas. Dewasa ini pelayanan yang diberikan harus mampu dirasakan oleh masyarakat dengan memiliki ukuran-ukuran tertentu. Ukuran tersebut dinamakan kualitas pelayanan atau pelayanan yang berkualitas sesuai harapan pelanggan. Bagaimana makna kualitas? Sudut pandang terhadap kualitas berbeda-beda Tjiptono (2012:141-146) menjadi lima pendekatan yaitu:

1. Pendekatan *transendental*, yaitu sudut pandang yang sulit dikomunikasikan yang hanya mampu secara intuitif dipahami, misalnya kualitas kecantikan yang berhubungan dengan seni.
2. Pendekatan *produk*, sudut pandang terhadap atribut produk semakin banyaknya atribut yang dimiliki, maka merek atau produk semakin berkualitas.
3. Pendekatan *pemakai*, kualitas tergantung pada orang yang menilainya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas.
4. Pendekatan *perekayasaan dan manufaktur*, yaitu kualitas sebagai kesesuaian dengan persyaratan.
5. Pendekatan *nilai dan harga*, kualitas merupakan kinerja terbaik atau sepadan dengan harga yang dibayarkan.

Barata menyebutnya dengan pelayanan prima, yang merupakan pelayanan yang berkualitas yang harus menyelaraskan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Kemampuan (*ability*): pengetahuan & keterampilan tertentu yang mutlak meliputi kemampuan bidang kerja, komunikasi efektif, mengembangkan motivasi, dan menggunakan public relations.
2. Sikap (*attitude*): perilaku atau perangai yang harus ditonjolkan ketika menghadapi pelanggan.

3. Penampilan (*Appearance*): penampilan fisik maupun non fisik yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain.
4. Perhatian (*Attention*): kepedulian terhadap pelanggan berkaitan dengan kebutuhan/keinginan, pemahaman saran dan kritik.
5. Tindakan (*Action*): berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan.
6. Tanggung jawab (*Accountability*): suatu sikap berperihakan kepada masyarakat.

Tjiptono menambahkan bahwa layanan berkualitas atau prima yang berdampak pada kepuasan pelanggan ketika mampu diukur oleh dimensi kinerja, fitur, realibilitas, kesesuaian dengan spesifikasi, daya tahan, kemudahan, mereparasi, estetika dan persepsi kualitas. Tjiptono lebih menyederhanakan kualitas layanan menjadi reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empati dan bukti fisik.

Menurut Barata (2004) layanan akan berkualitas adalah harus adanya kemauan untuk melakukan sesuatu (*willing to S*) :

1. Kemauan untuk Melihat/mendengar (*willing to see*)
2. Kemauan untuk Mengatakan (*willing to say*)
3. Kemauan untuk menyimpan/mengamankan (*willing to save*)
4. Kemauan untuk memecahkan berbagai masalah (*willing to solving*)
5. Kemauan untuk melayani, befikirlah dengan motif positif (*willing to service, care, positive thinking*)

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun

2004 tentang Pelayanan Publik indikator kepuasan pelanggan dapat diukur oleh:

1. Prosedur pelayanan
2. Persyaratan pelayanan
3. Kejelasan petugas pelayanan
4. Kedisiplinan petugas pelayanan
5. Tanggung jawab petugas pelayanan
6. Kemampuan petugas pelayanan
7. Kecepatan pelayanan
8. Keadilan mendapatkan pelayanan
9. Kesopanan dan keramahan petugas
10. Kewajaran biaya pelayanan
11. Kepastian biaya pelayanan
12. Ketetapan waktu

13. Kenyamanan lingkungan
14. Keamanan pelayanan

Apabila indikator ini dirasakan oleh pelanggan maka dapat dikategorikan bahwa pelayanan memuaskan yang hasilnya berupa indeks kepuasan masyarakat.

2.3. Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu kunci untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam era globalisasi adalah pendidikan (Masduki dan Mujiono Said: 2001). Pendidikan sangat diperlukan bagi seorang PNS dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat. PNS akan profesional kalau sebelumnya sudah mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diperuntukan bagi kepentingan keprofesionalannya. Pendidikan dan pelatihan menjadi sangat penting karena merupakan akuisisi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang memampukan orang (manusia) untuk mencapai tujuan individual dan organisasi saat ini dan masa depan (Bambrough, dikutip M. Irfan dkk:2003)

Penjelasan UU Nomor 43 Tahun 1999 menyebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi PNS adalah suatu pelatihan yang antara lain bertujuan:

1. Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan keterampilan,
2. Menciptakan adanya pola pikir yang sama
3. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik
4. Membina karier PNS

Secara rinci dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 bahwa tujuan diklat adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Jenis pendidikan dan pelatihan yang sudah baku terus dilakukan dan dikembangkan adalah diklat kepemimpinan, fungsional dan teknis.

2.4. Kepemimpinan dan Profesionalisme (kompetensi)

Kemampuan untuk mengadakan perubahan, inovasi, peningkatan, adaptasi atau apapun istilahnya, sangat penting dalam setiap bentuk kehidupan, termasuk organisasi pemerintahan. Perubahan organisasi sangatlah dipengaruhi paling tidak 3 faktor;

(1) teknologi organisasi (yakni apa yang dilakukan organisasi, dan bagaimana ia melakukannya –tujuan-rujukan resmi atau formalnya, dan struktur resmi atau formalnya); (2) tugas lingkungan dalam mana organisasi harus berfungsi; dan (3) bagaimana orang-orang dalam organisasi bereaksi dan berinteraksi terhadap teknologi dan lingkungan (Nicholas, 1998).

Daniel W. Bromly (1989) menyatakan bila terjadi perubahan-perubahan yang bersifat mendasar dalam interaksi ekonomi (kondisi ekonomi), sudah selayaknya diadakan perubahan institusi (*institutional changes*), utamanya adalah *institutional transaction*. Mengacu pada teori organisasi yang berorientasi swastanisasi pemerintahan (*reinventing government*) seperti yang diungkapkan David Osborn dan Ted Gabler (1995), salah satu alasannya adalah bahwa organisasi swasta atau pemerintah dihadapkan pada pemberian pelayanan kepada masyarakat (*public service*). Maka harus berubah sebagaimana berubahnya kebutuhan masyarakat yang harus dilayani. Selanjutnya mendukung Bromly, Milgrom dan Roberts (1992) menegaskan bahwa “*the most fundamental unit of*

analysis in economic organization theory is the transaction – the transfer of goods or service form one individual to another”.

Pemberian penilaian terhadap prestasi dan efisiensi dari organisasi negara, bila swasta cukup dengan laba rugi, menurut James D. Thomson (Henry, 1988) harus dengan melakukan tes efisiensi, tes *instrument* dan tes *social*. Tes ini berkaitan dengan tes pengambilan keputusan atau hirarki pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan perubahan sebuah organisasi atau unit kerja dilakukan oleh manajemen. Pimpinan mengambil keputusan atau tidak mengambil sudah melakukan perubahan, baik perubahan pada peningkatan atau penurunan merupakan proses manajemen sebagai mengkreasikan perubahan menurut Henry. Inti dari manajemen adalah kepemimpinan (Louis A Allen, 1964). Kenapa kepemimpinan dan bukan manajemen? Oleh karena dalam praktek, manajemen tidak lain adalah kepemimpinan (Haas & Tamarkin, 1992). Oleh karena hanya *leader that can make a difference*. Kata kuncinya adalah kedayasaingan (*competitiveness*), dan salah satu cirri dari kedayasaingan adalah ‘berbeda dari yang lain”, baik dalam arti jenis, jumlah, maupun keunggulan (Nugroho:2003).

Warren Bennis, guru *leadership* menambahkan ada tiga alasan pokok kenapa pemimpin itu penting dan diperlukan. Pertama, karena mereka bertanggung jawab atas keefektifan organisasi. Kedua, mereka menjadi tempat untuk berlindung, terlebih pada masa-masa sulit. Ketiga, pemimpin adalah inti dari integritas kelembagaan. (Nugroho:2003).

Kepemimpinan adalah kemampuan atau keterampilan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama secara ikhlas dalam upaya pencapaian tujuan sebelumnya, sebagai wujud pentingnya pemimpin yang

dimaksud Bennis. Neil Snyder, James J. Dowd dan Diane Morse (1994), mengatakan ada tiga pemimpin yang berhasil, yaitu mempunyai VVC: *vision, value, and courage*. Visi mencerminkan kedalaman dan keluasan pemahaman yang memungkinkan untuk mendeteksi dan membentangkan pola-pola dan kecenderungan-kecenderungan di masa depan yang membimbing seorang pemimpin untuk membawa organisasinya memasuki masa depan. Pemimpin yang unggul adalah pemimpin yang visioner namun bukan dreamer. Nilai atau *value* adalah kepercayaan atau sistem nilai yang dimiliki oleh pemimpin yang menjadi dasar dari arah dan tindakan yang akan dipilihnya. Organisasi di masa depan memerlukan nilai fokus kepada pengguna, kesediaan untuk melakukan pergerakan berkelanjutan dan menghargai manusia sebagai asset yang paling utama. Keberanian atau *courage* adalah kecakapan membuat keputusan, yang dilandasi oleh kompetensi keilmuan, keterampilan dan integritas moral.

Seperti dikemukakan oleh Zainal Soedjais (2002) terdapat lima karakter kepemimpinan yang unggul yaitu karakter, kredibilitas, nilai, keteladanan, dan kemampuan memberikan dan menjadi bagian dari harapan. Sedangkan Ginanjar (2005) mengajukan tangga kepemimpinan yang harus dilakui bagi kepemimpinan ideal yaitu tangga pertama adalah pemimpin yang dicintai, pemimpin yang dipercaya, pembimbing, pemimpin yang berkepribadian dan pemimpin yang abdi. Tangga ini harus dilalui satu demi satu untuk menjadi pemimpin yang ideal abadi.

Bagaimana pemimpin dicintai kalau tidak mencintasi, bagaimana pemimpin dipercaya kalau tidak punya integritas, bagaimana berkepribadian kalau tidak punya nilai-nilai yang diemban dalam kepimpinannya. Pemimpin gagal

kalau tidak memiliki penerus tidak mampu mengestafetkan nilai-nilai kepemimpinannya. Tidak mampu memberikan motivasi bagi penerusnya. Mampu memberikan motivasi berarti mencintai bawahannya dan memahami karakter bawahannya. Faktor karakter bawahan sebagai manusia yang khas paling tidak sedikitnya delapan faktor yaitu karakteristik biografika, kepribadian, persepsi, kemampuan belajar, nilai-nilai yang dianut, sikap, kepuasan kerja, dan kemampuan (Siagian: 2004). Perilaku bawahan yang digerakan oleh seorang pemimpin, sesuai dengan visi dan misi dari organisasi akan mendorong sebuah perilaku. Bila motivasinya baik maka perilakunya akan sesuai seiring dengan tujuan organisasi. Pada umumnya manusia atau bawahan berperilaku secara individu didorong oleh kebutuhan, keinginan, dorongan dan impuls-impuls di dalam individu yang bersangkutan (Winardi:2004). Perilaku adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya (Toha:2005). Perilaku muncul dari motif-motif dalam diri seseorang, motif muncul dari kebutuhan. Dalam bahasa paradigma perilaku menjadi karakter yang muncul dari budaya, budaya muncul dari kebiasaan, kebiasaan muncul dari rutinitas pengulangan (Kasali:2006). Misalnya perilaku perawat, dokter, hakim, tentara atau polisi. Pemahaman seperti yang akan mampu menfungsikan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya atau menajankan tangga-tangga kepemimpinan yang harus dilalui.

Pemimpin juga harus mampu menumbuhkan motivasi tertinggi dan terdalam stafnya dan menjadikan motif ini sebagai paradigma untuk kemajuan organisasi dan dirinya sendiri dalam interaksi dengan kehidupan lainnya. Ari

Ginanjar (2005) memberikan konsep terdalam adalah The ESQ Way 165 seiring dengan penemuan kebiasaan ke 8 dari Stephen R. Covey yaitu menemukan suara hati. Jansen Sinamo merumuskan konsep tidak bagi kepemimpinan namun juga bagi pribadi-pribadi yang memiliki visi dan misi dalam hidupnya yaitu dengan 8 etos kerja profesional navigator menuju setiap individu sukses.

Ke 8 etos kerja tersebut adalah

1. Kerja adalah rahmat, aku bekerja tulus penuh syukur. Kerja adalah rahmat pemberian Tuhan. Tidak semua orang mendapatkan pekerjaan yang layak, oleh karena itu syukuri dengan sungguh-sungguh bekerja.
2. Kerja adalah amanah, aku bekerja benar penuh tanggung jawab. Amanah adalah titipan yang harus dijaga dan dirawat sehingga lahirlah tanggung jawab terhadap pekerjaan.
3. Kerja adalah panggilan, aku bekerja penuh integritas. Panggilan untuk setiap pekerjaan, karena tidak semua orang bisa melakukan pekerjaan yang kita lakukan, maka semakin ahli muncullah integritas-penyatuan diri dengan pekerjaan.
4. Kerja adalah aktualisasi, aku bekerja keras penuh semangat. Aktualisasi hanya bisa dibuktikan lewat perbuatan yang sungguh-sungguh, maka kerja keras semangat merupakan ciri utama aktualisasi.
5. Kerja adalah ibadah, aku bekerja serius penuh kecintaan. Ibadah adalah penyerahan diri karena kebaikan cinta dari Sang Khalik, maka balasannya melakukan pekerjaan dengan penuh kecintaan.
6. Kerja adalah seni, aku bekerja cerdas penuh kreativitas. Sesuatu bernilai seni tinggi lahir dari kreativitas-kreativitas yang bersumberkan nilai estetis.
7. Kerja adalah kehormatan, aku bekerja tekun penuh keunggulan. Orang merasa terhormat memiliki pekerjaan, maka untuk terhormat harus menjadi yang terbaik dibidangnya.
8. Kerja adalah pelayanan, aku bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Kemuliaan datang dari pelayanan. Orang yang melayani adalah orang yang mulia. Profesi terhormat dan mulia adalah profesi yang melayani orang lain, bermanfaat bagi orang lain. Melayani sudah seharusnya dilakukan dengan rendah hati dan rasa hormat.

Pemimpin adalah produk terunggul di lingkungannya. Individu pemimpin dengan karakter unggul adalah individu yang memiliki (1) kemampuan membuat konsep akan masa depan (*concept*), kompetensi (*competence*) dan kekuatan jaringan (*connectedness*), atau di Indonesiakan oleh Profesor Gunawan Sumodiningrat (2001) sebagai KKN yaitu Konsep, Kompetensi dan Networking. Kedua, kredibilitas, inti dari kredibilitas adalah (1) keyakinan dan komitmen, (2) integritas, kejujuran, respek, dan kepercayaan yang konsisten, (3) keberanian, kemauan untuk bertanggung jawab atas keyakinannya, berani mengubah diri, (4) ketenangan batin, suatu kemampuan untuk memberikan reaksi dan emosi yang tepat dan konsisten khususnya dalam menghadapi situasi krisis, (5) keahlian, keterampilan, dan profesionalitas.

Ketiga, nilai, tugas kepemimpinan adalah memberikan nilai bagi organisasinya, membuat nilai yang berbeda untuk memenangkan persaingan. Nilai ini adalah kemampuan membuat visi masa depan yang benar dan akurat, kemampuan menata misis yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi, menatanya dalam strategi, dan menjabarkan serta menjalankan secara operasional yang membentuk sinergi nilai. Keempat, keteladanan. Keteladanan adalah symbol pertama kedewasaan, karena keteladanan memerlukan toleransi, kerendahan hati, dan kesabaran. Keteladanan bukan suara menggelagar atau ancaman. Pemimpin adalah pamong, bukan pangreh. Di Indonesia falsafah Ki Hajar Dewantara mengajarkan *ing ngarso sung taladha, ing madya manung karso, dan tut wuri handayani*. Kelima, harapan. Pemimpin harus memberikan harapan. Manusia terkadang berhadapan dengan masalah yang teramat berat untuk diatasi dan

merasa putus asa. Pemimpin yang memberi harapan adalah pemimpin yang membuka mata pengikutnya akan tantangan masa depan dan bagaimana cara mengatasinya (Nugroho:2003).

Sedangkan profesionalisme yang erat hubungannya dengan Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan masyarakat, tantangan dan kewajiban PNS itu sendiri sudah menjadi sebuah ikon perlombaan. Setiap orang yang melakukan bidang pekerjaan tertentu ingin mendapat predikat profesional. Menurut Suit dan Almasdi (2000) mengatakan bahwa profesional dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Seseorang atau tenaga profesional tidak dapat dinilai dari satu segi saja, tetapi harus dari segala segi. Di samping keahlian dan keterampilan juga perlu diperhatikan mentalitasnya.

Soni Keraf (1998) menambahkan:

bahwa orang yang profesional adalah orang yang mempunyai komitmen pribadi yang mendalam atas pekerjaannya. Karena dia sadar dan yakin bahwa pekerjaannya telah menyatu dengan dirinya. Pekerjaan itulah yang membentuk identitas dan kematangan dirinya, dan karena itu dirinya berkembang bersamaan dengan perkembangan dan kemajuan pekerjaannya. Komitmen pribadi inilah yang melahirkan tanggung jawab besar dan mendalam atas pekerjaannya.

Ryaas Rasyid (1997) hubungan dengan pemerintahan mengatakan bahwa:

pengembangan kualitas profesional birokrasi pemerintahan yang responsive terhadap dinamika masyarakat dihadapkan pada sekurang-kurangnya dua pertanyaan. Pertama, bagaimana membuat profesionalisme birokrasi pemerintah efektif dalam menjawab berbagai perkembangan dan dinamika sosial, ekonomi, dan politik yang terus berkembang? Kedua, apa yang bisa diperbuat oleh birokrasi pemerintah dalam upaya menumbuhkan kemandirian masyarakat dan masyarakat tetap respek kepada pemerintah. Untuk menjawab pertanyaan pertama, perlu pembenahan segi pembinaan PNS seperti pola rekrutmen, pemahaman atas komitmen profesional,

promosi karier, kesejahteraan dan etika birokrasi. Sedangkan pertanyaan kedua akan lebih mudah bila pertanyaan pertama terjawab secara positif. Karena hanya PNS yang berkualitas tinggi yang memiliki komitmen profesional yang dapat mengembangkan berbagai upaya serta kebijakan untuk menumbuhkan kemandirian masyarakat, dan karenanya memperoleh respek yang tinggi dari masyarakat yang mandiri.

Ciri umum profesi (Keraf:1998) adalah:

1. Adanya keahlian dan keterampilan khusus
2. Adanya komitmen moral yang tinggi
3. Orang profesional adalah orang yang hidup dari profesinya
4. Pengabdian kepada masyarakat
5. Ijin khusus bagi profesi luhur (kode etik)
6. Anggota dari suatu organisasi profesi (kode etik).

Menurut M. Ifan (2003) tingkat profesionalitas dapat ditenggarai dengan empat hal yaitu, ilmu, amal, etika dan tanggung jawab. Profesional mempunyai rumusan umum KSA (*knowledge, skill dan attitude*), disebutkan profesional bila memiliki karakteristik kemampuan, keahlian dan sikap perilaku, mental spritual.

Pada perkembangan dewasa ini dalam bahasa kecerdasan seseorang profesional bila memiliki kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ). Tiga hal tersebut harus saling melengkapi, tidak berdiri sendiri, sehingga didapatkan pengaruh yang signifikan untuk keberhasilan. Daniel Goleman (1999) menyimpulkan bahwa kecerdasan intelektual hanya berpengaruh 20% bahkan 12% saja bagi keberhasilan seseorang. Sedangkan yang 80% atau 88% dipengaruhi faktor emosional dan spiritual (Danah Zohar:2005)

Kita bisa mengenal ketiga istilah ini dalam berbagai versi, misalnya agama-ilmu, amal dan akhlaq, universitas-teoretik, akademik, filosofik, psikologi-ilmu, paham, yakin *mindset*- pikiran sadar dan bawah sadar. Pemahaman ketiga

unsur ini harus utuh dan konsep profesional, dimana dalam konteks intelektual seseorang harus mampu memiliki cara berfikir yang logis ilmiah.

Pada kawasan emosional seorang profesional harus mampu menggunakan rasa dalam berbagai tindakan, karena manusia memiliki emosi. Dan yang paling besar pengaruhnya adalah dalam konsep spiritual, dimana isi-isinya adalah nilai-nilai yang digunakan dalam mencapai visi dan misi. Nilai-nilai itu sendiri menurut Ginanjar adalah ciptaan sifat-sifat kemuliaan Tuhan seperti kasih sayang-cinta, jujur, disiplin, integritas, peduli/*care*, visioner, tanggung jawab, adil dan lain sebagainya. Jansen Sinamo (2008) mengatakan nilai-nilai itu adalah atribut Tuhan yang disisipkan sebagian ke dalam diri manusia. Sedangkan Stephen R. Covey (2004) menyebutkan nilai-nilai ini adalah suara hati dan suara hati adalah suara kebenaran sebagai kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual adalah inti dan dasar dari seluruh kecerdasan. Secara sederhana bila diterjemahkan bahwa sudah begitu banyak orang-orang intelektual dengan berbagai indikator keilmuan, namun permasalahan kemanusiaan tetap saja tidak bisa diselesaikan. Karena permasalahannya adalah permasalahan perilaku, misalnya kenapa dalam sebuah organisasi perilaku pegawai tidak jujur, tidak disiplin, tidak produktif, padahal motif-motif kebutuhan dan keinginannya terpenuhi. Jawabannya adalah kecerdasan spiritualnya tersampul oleh berbagai kepentingan perilaku manusia dalam jangka pendek. Kalau dibandingkan dalam kontes pemilihan presiden antara seorang yang memiliki indikator intelektual katakanlah profesor, namun tidak jujur dan seseorang pendidikannya sekolah menengah, namun perilakunya jujur, tentu saja masyarakat akan memilih seseorang yang memiliki perilaku jujur.

2.5. Kebijakan Pembinaan PNS

Pembinaan PNS merupakan upaya yang dilakukan pemerintah yang sarat dengan nilai-nilai dan upaya penciptaan PNS yang profesional. Sistem pembinaan PNS Republik Indonesia mengacu pada UU Nomor 8 Tahun 1974 Jo UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian terutama amanat pada pasal 12 yakni (1) Manajemen PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. (2) Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, diperlukan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.

Sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapai oleh orang yang diangkat itu. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus ujian jabatan dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata. Selanjutnya bukan hanya pengangkatan dalam jabatan yang didasarkan atas ujian, tetapi untuk kenaikan gaji dan pangkat juga harus lulus ujian. Sistem prestasi kerja, pada umumnya tidak memberikan penghargaan atas masa kerja dan kurang memperhatikan tentang kesetiaan dan pengabdian, oleh karena itu pembinaan karier yang hanya didasarkan pada sistem prestasi kerja tidak memberikan kepuasan bagi mereka yang telah lama bekerja. Dalam praktek masa kerja dapat memberikan kemahiran sehingga makin lama orang bekerja dapat makin cakap dan trampil di bidang pekerjaan itu (H. Nainggolan, 1984).

Sistem karier, adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karier, dimungkinkan naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan. Sistem karier dapat dibagi 2 (dua) yaitu sistem karier terbuka dan sistem karier tertutup. Sistem karier tertutup dalam arti departemen, propinsi dan negara.

Pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, dijabarkan kedalam fungsi-fungsi manajemen kepegawaian selanjutnya seperti formasi, pengadaan, pengujian kesehatan, penggajian, kepangkatan, jabatan, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, Daftar Urut Kepangkatan, Cuti, Perawatan, Pendidikan dan Pelatihan, Penghargaan, Peraturan Disiplin, Pemberhentian, dan Pensiun (AW Wijaya, 1995).

Secara teoretis manajemen kepegawaian-PNS sangat menjamin terciptanya sosok PNS yang diharapkan dalam penyelenggaraan pembangunan dan pemerintahan. Manajemen kepegawaian dirancang sedemikian rupa agar mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dalam mendukung tugas pemerintahan dan pembangunan.

2.6. Kepemerintahan yang baik (*good governance*)

Lembaga Administrasi Negara (2000) menguraikan bahwa *governance* (kepemerintahan) mempunyai tiga aspek yaitu ekonomi, politik, dan administrasi. *Economic governance* meliputi proses-proses pembuatan keputusan yang memfasilitasi aktivitas ekonomi di dalam negeri dan interaksi diantara penyelenggara ekonomi. *Political governance* adalah proses-proses pembuatan

keputusan untuk formulasi kebijakan. *Administrative governance* adalah sistem implementasi proses kebijakan. Oleh karena itu institusi dari governance meliputi tiga domain yaitu negara/pemerintahan, sektor swasta/dunia usaha, dan masyarakat. Institusi pemerintahan berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, sektor swasta menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan masyarakat berperan positif dalam interaksi social, ekonomi dan politik termasuk mengajak kelompok-kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, social dan politik.

Sedangkan *good* mengandung pengertian, pertama, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, nilai kemandirian. Kedua, aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuan.

UNDP mendefinisikan *good governance* adalah hubungan yang sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor swasta, dan masyarakat dengan mengajukan karakteristik *good governance* sebagai berikut:

1. Partisipasi, setiap warga mempunyai suara dalam pembuatan keputusan.
2. *Rule of Law*, kerangka hukum harus adil tanpa pandang bulu.
3. Transparansi, kebebasan arus informasi yang langsung diterima oleh yang membutuhkan.
4. Responsif, lembaga dan prosesnya harus melayani setiap pengguna
5. Orientasi konsensus, menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik
6. Keadilan, kesempatan yang sama bagi seluruh warga memperoleh kesejahteraan
7. Efisiensi dan efektif, menghasilkan dengan menggunakan sumber-sumber sebaik mungkin.
8. Akuntabilitas, bentuk pertanggungjawaban kepada publik
9. Strategi visi, harus mempunyai perspektif yang luas dan jauh ke depan bagi para pemimpin dan publik.

David Osborne dan Ted Gaebler dikutip dari Supriyanto dan Sugiyanto (2001) menyarankan perlu adanya wirasusaha birokrasi (*reinventing government*) dengan perubahan pemerintahan menjadi 10 perubahan yaitu:

1. Pemerintah katalis; pemisahan tegas pengendali dan pelaksana;
2. Pemerintah milik rakyat; alihkan kepemilikan; persaingan profesional
3. Pemerintah yang kompetitif/sehat, pelayanan bersaing;
4. Pemerintah yang digerakkan misi; efektif, efisien, fleksibel, inovatif, semangat tinggi.
5. Pemerintah yang berorientasi hasil; pemasukan cenderung pemborosan.
6. Pemerintah yang berorientasi pelanggan; pelanggan paling penting, kepuasan (kebutuhan & keinginan)
7. Pemerintah wirausaha; menciptakan sumber-sumber pendapatan.
8. Pemerintah yang antisipasi; mencegah lebih baik daripada pengobatan.
9. Pemerintah desentralis; partisipasi;
10. Pemerintah yang berorientasi pasar; mekanisme pasar

Pemerintah harus berorientasi kepada pelanggan. Pelanggan yang paling penting dan mendapat kepuasan (kebutuhan dan keinginan terpenuhi) dalam konsep pemerintahan yang baik. Demikian pula dalam memberikan pelayanan harus menganut prinsip-prinsip pemerintahan yang baik. Pelayanan harus dilakukan oleh pegawai yang profesional, dapat dipertanggung jawabkan, transparan, terbaik, efisien, efektif, tidak diskriminatif dan menjunjung tinggi aturan hukum (Pernanda dan Suhady:2005).

Kepemerintahan yang baik berisikan tentang nilai-nilai yang harus dianut oleh domain pemerintahan yang baik yaitu masyarakat, pemerintah dan swasta. Nilai-nilai ini juga yang dipergunakan untuk terciptanya profesionalisme pegawai. Nilai tersebut yaitu adanya pengawasan, akuntabilitas, profesional, transparansi, daya tanggap atau peduli, partisipasi masyarakat, kesetaraan, visioner, dan kesadaran hukum. Adanya visi dan misi merupakan bentuk pejawantahan dari pemerintahan yang baik (*good governance*) terutama dalam rangka

akuntabilitas kinerja pemerintahan. Adanya visi dan misi juga sebagai bentuk tolak ukur dari pelaksanaan pelayanan prima yang dilakukan pemerintahan. Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang hendak diwujudkan pada masa yang akan datang. Sedangkan misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi (BKN:2005)

Sesuai Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga (2001) *Visi adalah Pandangan atau wawasan kedepan*

Menurut H.A.R. Tilaar (1997) *Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk mulai melakukan inisiatif mewujudkan, mengevaluasi dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi (seseorang, masyarakat, bangsa atau perusahaan)*

Pentingnya keberhasilan akuntabilitas dan pelayanan di paparkan ada enam komponen yang akan menentukan pengembangan, perubahan dan keberhasilan kegiatan menurut H.A.R. Tilaar (1997) adalah :

1. Adanya visi yang jelas
2. Misi
3. Rancangan Kerja, merupakan "*action plan*" untuk mewujudkan misi yang telah dirumuskan
4. Sumber Daya, berupa sumber daya manusia dan modal untuk mendukung perwujudan rancangan kerja.
5. Ketrampilan Profesional, untuk merealisasikan rancangan kerja agar dapat dihasilkan kinerja dan kualitas yang tinggi
6. Motivasi dan insentif, yang menjadi pendorong kegairahan kerja para pelaku (dalam organisasi) untuk terus-menerus meningkatkan perubahan yang berkelanjutan.

2.7. Hubungan Disiplin dengan Kepuasan Pelayanan

Seperti telah disampaikan beberapa ahli bahwa pada intinya disiplin adalah sikap perilaku yang taat dan mematuhi ketentuan dengan konsekuensi pendisiplinan. Ketaatan terhadap kewajiban dan larangan menyebabkan fungsi

organisasi berjalan sesuai harapan. Bila harapannya adalah dalam upaya kepuasan pelayanan, maka indikator kepuasan pelayanan adalah adanya kedisiplinan para pembeli pelayanan.

Selain indikator yang telah disampaikan maka seorang pelayan juga harus mampu memiliki pendidikan dan pelatihan pelayanan, peran pimpinan, kemauan menciptakan pemerintahan yang baik, dan pembinaan kepegawaian. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Peraturan Displin PNS yang diatur dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 terhadap kepuasan pelayanan di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara.

