

## PENGEMBANGAN MODEL PEMBINAAN DISIPLIN YANG EFEKTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Oleh:  
Herman

### Abstract

The discipline of civil servant has long been an interesting topics to continuously discuss, in particular in discussions of the civil servant development. Normatively, the discipline of civil servants have been regulated, yet the rules and regulation number 30 year 1980 on Discipline of Civil Servant, still limited on obligations, restrictions and sanctions. However, the methods how to develop them is not regulated yet. This is important because discipline can not be instilled in short time, but it requires well planned, continuous, and systematic development to achieve ideal civil servants. The model presented in this article is expected to be utilized as reference for helping the leaders in every levels to develop discipline of the service servants in organization.

Key words: development, discipline, and civil servant

### A. DASAR PEMIKIRAN PEMBINAAN DISIPLIN PEGAWAI

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pentingnya pembinaan disiplin pegawai berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, terbebas dari kekhilafan dan kesalahan. Pendek kata, tidak ada manusia yang tidak pernah berbuat salah. Oleh sebab itu, setiap organisasi termasuk instansi pemerintah perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi dan didukung oleh standar yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai. Begitu pentingnya kedisiplinan, sehingga ada ahli yang berpendapat bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi suatu organisasi pemerintah mencapai hasil yang optimal. Sun Tzu, seorang ahli strategi China dalam bukunya "Art of War", mengatakan bahwa segala

kebijakan tidak mempunyai arti kalau tidak didukung oleh para pelaksananya. Hal yang demikian, berlaku pula bagi komunitas aparatur negara, khususnya PNS, yang menempatkan kedisiplinan sebagai salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pencapaian kinerja organisasi.

Sebagai bagian dari aparatur negara, masalah disiplin PNS, di samping sebagai kewajiban moral dari konsekuensi keberadaannya selaku penyelenggara tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan, juga merupakan tantangan logis yang tumbuh seiring dengan tuntutan perubahan dan perkembangan kemajuan masyarakat. Sebab, semakin majunya arus perkembangan dan tuntutan perubahan lingkungan, berimplikasi pula pada kemajuan pola pikir dan sikap kritis masyarakat, disertai tuntutan kebutuhan pelayanan yang semakin baik dari aparatur negara. Dalam keadaan demikian, diperlukan suatu kondisi dan kapasitas aparatur yang bersih dan bebas dari virus korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), serta diharapkan juga PNS

bisa “berwibawa”.

Aparatur yang bersih dan berwibawa akan terwujud, bila menempatkan nilai-nilai disiplin sebagai acuan hidupnya. Bersih artinya bahwa PNS sebagai pribadi memiliki ketaatan pada aturan yang berlaku dan menjadikan ketatan tersebut sebagai kebanggaan. Sedangkan berwibawa artinya, bahwa PNS sebagai pribadi memiliki kemauan dan kemampuan menjadikan pegawai atau masyarakat yang dipimpinnya untuk taat pada aturan yang berlaku, dan mereka akan dihargai oleh masyarakat karena “kebersihan dan kepeduliannya” untuk menempatkan masyarakat dalam prioritas yang utama.

Mengingat pentingnya kedudukan dan peranan PNS dalam menjalankan tugas-tugas ke depan yang semakin kompleks, maka PNS semakin dituntut untuk menunjukkan jati dirinya dalam menunaikan kewajiban, serta pengabdian pada bangsa, negara dan masyarakat. Sebab di satu sisi, beban negara dalam melaksanakan pembangunan nasional yang semakin kompleks menjadi tanggung jawab pegawai selaku abdi negara, di sisi lain, dalam kapasitasnya sebagai abdi masyarakat, harus mampu memberikan pelayanan optimal pada masyarakat yang semakin berkembang, baik dalam wawasan berpikir maupun sikap dan perilaku yang semakin kritis dalam tuntutan kebutuhan dan pelayanan dari aparatur negara.

Untuk mengantisipasi tuntutan kebutuhan disiplin PNS, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yang di dalamnya mengatur tentang kewajiban, larangan dan sanksi terhadap kewajiban yang tidak ditaati atau larangan dilanggar. Namun, terlepas dari beberapa kelemahan yang terdapat dalam peraturan tersebut, hingga

saat masih sangat terasa bahwa masih banyak persoalan yang timbul berkaitan dengan sikap dan perilaku disiplin PNS. Untuk sekedar menyebut contoh, mulai kemangkiran pada saat jam kerja kantor, hingga perilaku tercela berat lainnya, seperti kebocoran anggaran, restitusi pajak, rekrutmen pegawai, pengrusakan hutan lindung, kejahatan moral, dan lain-lain. Hal ini menandakan bahwa efektivitas peraturan tersebut masih berada pada tataran yang sangat rendah, untuk tidak disebut sebagai kelemahan (kegagalan) dari aturan tersebut.

Dari beberapa pertimbangan dapat disebutkan bahwa salah satu kelemahan dari peraturan disiplin tersebut adalah berkaitan dengan belum adanya cara bagaimana melakukan pembinaan pegawai. Dengan kata lain, peraturan disiplin tentang PNS baru sebatas memuat kewajiban, larangan dan sanksi, tetapi bagaimana cara melakukan pembinaan belum diatur di dalamnya. Hal ini pentingnya mengingat disiplin pegawai tidak muncul seketika, tetapi melalui proses pembinaan yang dilakukan secara terarah, sistematis dan berkesinambungan, sehingga tercapai sosok PNS yang diinginkan. Untuk menuju ke arah hal tersebut, sudah tentu perlu adanya suatu panduan secara tertulis guna membantu para pimpinan di setiap lini dalam melakukan pembinaan disiplin PNS di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing.

## B. MEMAHAMI ISTILAH PEMBINAAN

Jika ditelusuri asal katanya, “pembinaan” berasal dari kata “bina” dan “membina” yang berarti mendirikan, membangun, memelihara,

mengembangkan dan menyempurnakan. Pembinaan berkaitan dengan hal cara, atau hasil membina. Sementara kata “bina dan membina” (Podo & Sullivan, 2000: 208), merupakan sinonim dari kata Inggris *to build up* (memperkuat), *to develop* (mengembangkan) dan *to cultivate* (memelihara). Kata pembinaan dianggap memiliki arti yang hampir sama dengan kata bimbing/bimbingan (*guidance*), yang berarti menuntun (*to lead*) atau mengarahkan (*to guide*).

Beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa pembinaan memiliki arti yang berdekatan dengan kata bimbingan, yaitu mengarahkan, mengembangkan dan menyempurnakan seseorang agar menjadi lebih baik sesuai dengan yang diharapkan oleh yang membina. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pembinaan merupakan suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, perubahan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Pengertian di atas mengandung dua hal, yaitu pertama, bahwa pembinaan itu sendiri bisa berupa tindakan, proses, atau pernyataan dari suatu tujuan; dan kedua, pembinaan bisa menunjukkan kepada perbaikan atas sesuatu (Thoha, 1993: 7).

Dari sisi pandang manajemen sumber daya manusia, dapat juga dikatakan bahwa pembinaan merupakan suatu upaya untuk menaikkan potensi dan kompetensi melalui pendidikan formal maupun informal. Pembinaan menurut pengertian ini, bertujuan untuk menggali potensi dan kompetensi pegawai. Potensi dan kompetensi pegawai perlu terus dibina agar dapat meningkatkan kualitas kerja. Dalam hal ini berarti pembinaan mengombinasikan observasi dengan pemberian

nasihat (Raharjo, 2000: 21). Pembinaan dapat dicapai dengan lebih baik jika melibatkan hubungan yang sehat antara dua manajer selama periode waktu mereka mengerjakan pekerjaan (Mathis & Jackson, 2002: 60). Hal ini berarti pembinaan merupakan cara yang paling alamiah untuk belajar. Pembinaan yang efektif menuntut adanya kesabaran dan keterampilan komunikasi yang baik.

Uraian singkat dari petunjuk suatu pembinaan yang baik antara lain mencakup beberapa hal sebagai berikut:

- Penjelasan akan perilaku yang pantas.
- Menjelaskan mengapa tindakan-tindakan tertentu harus diambil.
- Secara akurat menetapkan pengamatan-pengamatan.
- Memberikan saran atau alternatif yang memungkinkan.
- Menindaklanjuti atau memberikan dorongan.

Sementara Minor (2003: 3) mengatakan bahwa membina adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk melatih dan memberikan orientasi kepada seorang karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantunya mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi optimum. Erat kaitannya dengan kata membina, menurut Minor adalah kata membimbing (*counseling*), yaitu proses pemberian dukungan oleh manajer untuk membantu seorang karyawan mengatasi masalah pribadi di tempat kerja atau masalah yang muncul akibat perubahan organisasi yang berdampak pada prestasi kerja.

Pengertian lain dikemukakan oleh Foster dan Seeker (2001: 1-10), bahwa pembinaan - yang diterjemahkan dari kata

coaching – adalah sebagai upaya berharga untuk membantu orang lain mencapai kinerja puncak. Hal ini berangkat dari pemahaman bahwa tidak ada orang yang datang ke tempat kerja menginginkan kinerja buruk. Apabila diberi pilihan, orang ingin menjadi sukses di tempat kerja. Secara retorik kedua ahli di atas menyatakan, bahwa “mengapa tidak menyusun keberhasilan anggota tim dengan pembinaan”? Setelah membuat dan memfinalkan rencana kinerja yang tepat, pembinaan sehari-hari menjadi faktor dalam manajemen kinerja. Oleh karena itu, sebagai pembina tim kerja (team work), pimpinan organisasi bertanggung jawab terhadap kualitas kerja bawahan. Jangan beranggapan bahwa setelah seorang pegawai atau bawahan mempelajari keterampilan (skills) tertentu, mereka tidak memerlukan pembinaan lagi. Karena faktanya, bahwa tips, trik, dan terobosan yang membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dilakukan tidak diperoleh dari pelatihan, melainkan diperoleh di tempat kerja secara informal.

Sejalan dengan terjadinya berbagai perubahan dalam organisasi, pembelajaran berkelanjutan (learning organization) menjadi kebutuhan atau jalan hidup saat ini. Pembinaan yang berkelanjutan merupakan suatu cara untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan. Ini berarti pembinaan merupakan proses berkelanjutan dan harus terus menerus memberi berbagai arahan dan dukungan, sehingga pada akhirnya organisasi tersebut menjelma menjadi organisasi pembelajar (learning organization). Organisasi pembelajar akan muncul dari individu-individu pegawai yang berpengetahuan (knowledge base).

Sebagai pembina, seorang pimpinan atau atasan adalah motivator bagi pegawai

dan team work. Mereka memberi inspirasi bagi pegawainya untuk bekerja keras dan terus menerus melakukan peningkatan kualitas perilaku dan kinerja. Dengan demikian, tugas pimpinan atau atasan adalah untuk membantu para pegawai agar bekerja lebih baik. Oleh karena itu, keberhasilan memfasilitasi kedisiplinan seseorang, bergantung pada seberapa baik seorang pimpinan mampu menangani situasi tertentu, keterampilan yang terkait dengan tugas, motivasi, dan keyakinan diri anggota tim.

Untuk memfasilitasi kerja orang lain, seorang pimpinan atau atasan tidak bisa hanya berdiam diri, apalagi hanya perintah sana perintah sini. Pimpinan yang bertanggungjawab adalah pimpinan atau atasan yang mampu melakukan paling tidak hal-hal berikut: (1) memastikan pelatihan yang tepat dari anggota tim; (2) memberi sumber daya yang dibutuhkan; (3) mencari cara untuk membantu; (4) mengetahui preferensi pribadi semua anggota tim; (5) menyampaikan informasi; (6) memberi umpan balik yang konstruktif; (7) memfasilitasi pemecahan masalah; dan (8) memberi arahan dan/atau dukungan yang tepat. Suatu organisasi yang menetapkan pembinaan sebagai bagian dari pengembangan pegawai sehari-hari, dapat memetik beberapa manfaat, yaitu: lebih banyak pegawai yang berprestasi menonjol; mengurangi turnover, dan meningkatkan hubungan antarpribadi (Foster & Seeker, 2001: 12).

Beragam makna dan pemahaman telah dijelaskan berkaitan dengan pengertian dan pentingnya pembinaan. Dalam tataran manajemen kepegawaian, penjelasan Tayibnaps (1995: 13) dapat dijadikan sebagai salah satu rujukan untuk memahami istilah

pembinaan pegawai. Dalam manajemen personalia, istilah pembinaan diberikan batasan yang sempit, yaitu upaya untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan istilah pembinaan dalam administrasi kepegawaian diberikan pengertian yang luas, meliputi berbagai unsur kegiatan seperti pengembangan karier, perpindahan, pendidikan dan latihan, sampai dengan kesejahteraan di luar gaji. Oleh karena itu, pembinaan pegawai dapat diartikan sebagai proses pembentukan sosok pegawai yang diinginkan organisasi. Kegiatannya meliputi pembentukan sikap dan mental yang loyal dan setia pada pemerintah dan negara, serta peningkatan keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas organisasi. Diakui oleh Tayibnapi (1995: 412) bahwa langkah tersulit dalam pembinaan adalah mengubah sikap mental (*mental attitude*) dan meningkatkan kemampuan mereka yang berkedudukan sebagai pegawai negeri.

Dari paparan di atas menunjukkan bahwa pembinaan, pada dasarnya adalah suatu upaya yang dilegalkan melalui kebijakan (*policy*) organisasi dalam rangka membentuk pegawai yang memiliki sikap, perilaku dan kemampuan sesuai dengan harapan organisasi. Dengan kata lain, bahwa pembinaan merupakan suatu kebijakan agar organisasi memiliki pegawai yang andal dan siap menghadapi tantangan. Kegiatan yang dilakukan antara lain pembentukan sikap mental yang loyal, peningkatan keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas organisasi. Oleh karena itu, rencana pembinaan harus berkaitan dengan sistem penghargaan agar pegawai bersemangat untuk mengabdikan dan setia kepada organisasi. Suatu pembinaan biasanya diarahkan agar: (1) pegawai dapat melaksanakan tugas-tugas

secara efisien dan efektif; (2) kualitas skill pegawai meningkat sehingga dapat menjamin semakin berpartisipasi dalam pelaksanaan tugas-tugas; (3) diperolehnya para pegawai yang setia dan taat kepada kepentingan organisasi, negara dan pemerintah; dan (4) terciptanya iklim kerja yang harmonis, serasi dan mampu menghasilkan produk yang bermutu dan optimal (Saydam, 1997: 205).

### C. PRINSIP DASAR PEMBINAAN PEGAWAI

Menurut Miftah Thoha (1993:4), kepegawaian negeri harus dibedakan dengan kepegawaian nonnegeri (*private employees*) dan juga harus dibedakan dengan militer. Pegawai negeri adalah pegawai pemerintah (*government employeement*) sebagaimana dikenal di Amerika, dan dapat pula disebut *the civil service* sebagaimana dikenal di Inggris. Dengan mengutip pendapat Paul Pigors, Miftah Thoha mengatakan bahwa pembinaan pegawai pemerintah bisa dilakukan dengan memperhatikan tiga prinsip dasar kepegawaian, yaitu: (a) penggunaan kepegawaian secara efektif, (b) dijamin pengembangan karier semaksimal mungkin, dan (c) diperoleh jaminan kesejahteraan hidup yang layak/sesuai.

Prinsip di atas dapat dipahami bahwa pembinaan pegawai secara efektif memerlukan perencanaan kebutuhan pegawai yang matang. Formasi pegawai harus ditetapkan secara matang, terencana dan sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Setiap tahun harus dilakukan evaluasi baik melalui penelitian maupun pengawasan terhadap kebutuhan dan efektivitas pelaksanaan kerja pegawai pemerintah. Jaminan pengembangan karier pegawai harus direncanakan secara baik. Yang

terjadi hingga saat ini adalah seorang pegawai mengetahui masuknya dan kapan pensiunnya, tetapi tidak mengetahui secara pasti nasib pengembangannya setelah masuk menjadi pegawai pemerintah. Demikian pula dengan kesejahteraan pegawai harus betul-betul dijaga, jangan sampai gaji dan tunjangan yang diterima tidak menentu apalagi tidak cukup untuk hidup layak. Prinsip pembinaan di atas secara tidak langsung ingin mengatakan bahwa pembinaan pegawai, khususnya pembinaan disiplin yang menjadi fokus dalam tulisan ini, tidak bisa berdiri sendiri dan hanya dilakukan secara parsial, tetapi harus dilakukan secara terencana, berkesinambungan dan terintegrasi dengan aspek atau bidang lain sebagai prasyarat efektivitas pencapaiannya.

Pada bagian sebelumnya dikatakan bahwa pembinaan pada dasarnya bertujuan untuk membentuk sosok pegawai yang memiliki sikap dan perilaku, serta kemampuan sesuai yang diharapkan organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa sejatinya, pembinaan pegawai meliputi banyak hal dan bermacam-macam jenis atau bentuknya. Sastrohadiwiry (2003: 281) dalam salah satu bukunya menguraikan dua jenis pembinaan, yaitu pembinaan moral kerja dan pembinaan disiplin kerja. Sedangkan Saydam (1997: 205), menjelaskan bahwa bentuk pembinaan yang harus dilakukan terhadap pegawai, antara lain: (1) pembinaan mental dan spiritual; (2) pembinaan loyalitas; (3) pembinaan hubungan kerja; (4) Pembinaan moral dan semangat kerja; (5) pembinaan disiplin kerja; (6) pembinaan kesejahteraan; dan (7) pembinaan karier untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi di masa datang.

Selain itu, apa yang berkaitan dengan karier pegawai, motivasi kerja, partisipasi kerja,

kepuasan kerja, disiplin kerja, komunikasi kerja, konflik dan stres kerja, serta keselamatan dan kesehatan kerja, pada tataran tertentu dapat juga diartikan sebagai bentuk atau jenis pembinaan pegawai (Mangkunegara, 2004: 77-163). Atas dasar kenyataan ini, tidak keliru apabila Sumarno (2003; 165) dalam suatu buku yang berjudul "Character Building, Membentuk Watak" mengusulkan bahwa implementasi character building sebagai bagian dari falsafah pembinaan dan pengembangan pribadi secara utuh menggunakan tiga landasan operasional sebagai berikut: (1) pembinaan ketabahan dan keuletan (ketahanan) secara bottom up; (2) pembinaan pemikiran, sikap dan perilaku secara utuh; dan (3) pembinaan keberhasilan kinerja secara berimbang.

Dalam perspektif landasan normatif kepegawaian, pembinaan difokuskan pada beberapa hal, yaitu: pembinaan prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja (pasal 12 ayat 2), pembinaan jiwa korps, pembinaan kode etik, dan pembinaan disiplin pegawai (pasal 30 ayat 1-2). Dengan demikian, pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam konteks kepegawaian di atas paling tidak meliputi tiga aspek, yaitu: aspek pembinaan sikap, pembinaan mental, dan perilaku pegawai. Sebagai contoh, pembinaan jiwa korps antara lain ditujukan agar PNS memiliki rasa kebanggaan terhadap profesinya, pembinaan kode etik antara lain bertujuan untuk menanamkan identitas dan perilaku profesional sebagai pelayan masyarakat, sedangkan pembinaan disiplin menekankan agar PNS mempunyai disiplin kerja yang tinggi.

Dalam memaknai salah satu sisi substansi undang-undang kepegawaian tersebut, Hardijanto (2002: 2) mengatakan



bahwa kebijakan pokok pembinaan PNS meliputi: (1) lingkup pembinaan PNS adalah nasional; (2) pembinaan dan pengembangan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, dengan titik berat sistem prestasi kerja; (3) standar kompetensi jabatan PNS berlaku secara nasional dan berorientasi global; dan (4) pembentukan perilaku dan etos kerja yang peka terhadap pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu, pembinaan PNS ke depan diarahkan pada PNS yang netral, profesional, sejahtera, dan akuntabel. Dengan kata lain, pembinaan pegawai pemerintah diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme, bersikap dan berperilaku jujur, bersih dan disiplin, bermoral tinggi, dan netral dari pengaruh partai politik (Thoha, 1993: 7).

Untuk mendukung kebijakan pokok dan arah pembinaan PNS sebagaimana dimaksud di atas, tentu harus ditopang oleh sistem kebijakan kepegawaian yang handal sesuai dengan fakta realitas otonomi daerah. Salah satu substansi sistem kepegawaian dalam rangka otonomi daerah adalah sistem "PNS satu atau unified civil servant", yang berarti seluruh pegawai negeri sipil adalah Pegawai Republik Indonesia (Affandi, 2002; 47). Untuk itu, lingkup pembinaan PNS juga harus jelas dan terarah. Disimpulkan oleh Hardijanto bahwa lingkup pembinaan PNS setidaknya mencakup kedudukan, profesi-onalisme, netralitas, jiwa korsa, kode etik, dan disiplin pegawai. Oleh karena itu, tujuan akhir dari sistem pembinaan PNS ke depan adalah: 1) PNS yang mampu sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa; 2) PNS yang profesional dengan kompetensi bertaraf nasional dan berorientasi global; dan 3) PNS yang mampu sebagai pelayan dan

pemberdaya masyarakat.

#### D. HAKIKAT PEMBINAAN DISIPLIN DAN KUALITAS PEGAWAI

Disiplin: Cermin Kualitas dan Perilaku Individu

Pertanyaan pertama yang harus dijawab adalah "mengapa pembinaan disiplin pegawai perlu dilakukan"? Bukankah kedisiplinan merupakan sesuatu yang inherent dan secara otomatis muncul pada setiap diri pegawai yang bekerja dan terikat pada aturan organisasi? Artinya, kedisiplinan seseorang akan terjadi dengan sendirinya karena hakikatnya ketika seseorang masuk dan bekerja dalam suatu organisasi, berarti dia telah mengikrarkan diri dengan satu janji dan sumpah bahwa dia akan mengikuti seluruh aturan dan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Argumentasi ini tidak salah, dengan catatan jika semua aspek dan dimensi kehidupan, baik dalam aspek sosial kemasyarakatan, organisasi, individu, lebih-lebih pada tataran makro dalam konteks kebangsaan dan kenegaraan, sudah berjalan normal. Tetapi jika kondisi ini belum seperti yang diharapkan, maka "jalannya kehidupan seseorang", terutama bagi orang-orang yang bekerja di lingkungan instansi pemerintah, bisa saja "tidak lurus". Inilah letak relevansi urgensi pentingnya memahami hakikat pembinaan disiplin dan kualitas individu pegawai dalam suatu organisasi.

Berkaitan dengan disiplin dan kualitas seseorang dalam organisasi, sangat menarik mengikuti ungkapan Prof. Miftah Thoha tentang manusia atau individu-individu pegawai dalam organisasi. Dijelaskan bahwa manusia dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok besar, yaitu:

1. Ada manusia yang mau bekerja dan ada manusia yang tidak mau bekerja.
2. Ada manusia yang tidak mampu bekerja dan ada juga manusia yang mampu bekerja.

Individu yang tidak mampu bekerja, artinya seseorang itu tidak mempunyai keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Orang yang semacam ini bukan tidak disiplin, melainkan kurang kemampuannya. Solusinya adalah, bukan didisiplinkan, melainkan dilatih, dididik dan ditambah kemampuannya. Sedangkan orang yang tergolong tidak mau bekerja atau tidak melaksanakan pekerjaan yang seharusnya, maka orang semacam inilah yang perlu didisiplinkan supaya mau bekerja. Sebenarnya, orang dalam kategori ini mampu bekerja, tetapi tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Oleh karena itu, di sinilah letak perlunya disiplin. Jadi, disiplin hanya diperuntukkan bagi orang yang tidak mau bekerja, bukan diberikan kepada orang yang tidak mampu bekerja.

Penjelasan di atas membawa konsekuensi pemahaman pada makna disiplin, yang menurut Miftah Thoha: Pertama, disiplin diartikan sebagai kontrak kesepakatan untuk melaksanakan tugas, dan kedua, disiplin diartikan sebagai bagian dari perwujudan moral. Hal ini mempertegas bahwa suatu organisasi apapun, senantiasa memerlukan adanya disiplin bagi pegawainya. Bagi PNS sebagai bagian dari aparatur negara, disiplin merupakan wujud terlaksananya kontrak kesepakatan bagi pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan oleh kontrak tersebut. Orang yang berdisiplin akan konsekuen terhadap kontrak atau janji yang sudah disepakati sebelumnya. Sebaliknya,

orang yang tidak disiplin, maka moral yang diwujudkan dari sikap, perilaku dari orang tersebut perlu diluruskan.

Hal lain yang perlu dicermati di samping berkaitan dengan kualitas seseorang, disiplin juga berkaitan dengan perilaku individu. Artinya, masalah disiplin adalah masalah perilaku individu yang berakibat pada orang lain dan organisasi, serta berdampak pada kinerja atau prestasi kerja. Dengan kata lain, selain berakibat pada individu, ternyata disiplin juga terkait dengan aspek manajerial suatu organisasi. Oleh karena itu, disiplin dan tentunya pembinaannya harus menjadi perhatian bersama seluruh komponen organisasi.

#### Disiplin dan Faktor yang Berpengaruh

Disiplin seseorang tidak berdiri sendiri apalagi muncul secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Paling tidak ada empat faktor yang diidentifikasi dapat memberikan kontribusi terhadap efektivitas disiplin seseorang (Thoha, 2007), yaitu:

1. Faktor yang timbul dari dimensi individu.
2. Faktor yang berasal dari kepemimpinan dalam organisasi.
3. Faktor dari interaksi kelompok.
4. Faktor yang ditimbulkan dari dimensi struktur organisasi tempat individu bekerja.

Faktor individu yang umumnya melekat dan dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan seseorang adalah kemampuan, persepsi, motivasi, tujuan, kebutuhan, dan nilai yang diyakini oleh seseorang yang berbeda satu sama lain. Dengan berbagai atribut yang melekat pada seseorang ini, memberikan



pemahaman pada kita mengapa ada orang yang bisa bersikap dan berperilaku disiplin dan di sisi lain mengapa ada orang yang tidak bisa bersikap dan berperilaku disiplin. Secara sederhana, jawabnya karena perbedaan kualitas yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Disiplin juga terkait dengan kepemimpinan seseorang. Artinya, suasana yang dicerminkan dari gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap disiplin aparatur. Suasana dan gaya kepemimpinan seperti kemampuan pemimpin untuk memotivasi pegawai dan pemberian kompensasi, gaya kepemimpinan semau gue atau otoriter atau situasional transformasi, akan mempengaruhi disiplin aparatur.

Disiplin juga berhubungan erat dengan faktor kelompok. Artinya, kelompok bisa timbul dalam suatu organisasi, karena organisasi dibagi dalam kelompok-kelompok formal, yang kemudian menimbulkan kelompok-kelompok informal. Kelompok ini antara lain bisa berupa status, norma atau aturan, keeratan (cohesiveness), proses komunikasi, dan sebagainya. Semua itu memiliki andil terhadap kedisiplinan seorang aparatur.

Hal lain adalah bahwa disiplin tidak bisa lepas dari struktur organisasi yang melingkupinya. Artinya, struktur organisasi vertikal yang membagi orang-orang atau aparatur dalam hierarki tertentu akan menimbulkan tindakan-tindakan kekuasaan. Tindakan-tindakan itu bisa mulai proses perencanaan, koordinasi, kontrol, dan sebagainya, yang kesemuanya itu berakibat ditegakkannya disiplin aparatur.

Paparan singkat di atas secara sederhana dapat diilustrasikan seperti pada gambar di

bawah ini.



### Pengertian Pembinaan Disiplin Pegawai

Beragam definisi atau pengertian tentang disiplin diajukan oleh beberapa ahli. Dalam tataran tulisan ini, “disiplin” dapat diartikan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Atau dapat juga dikatakan bahwa disiplin adalah kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama. Pegawai yang disiplin berarti pegawai yang mampu mematuhi semua peraturan dan standar yang berlaku di lingkungan organisasinya.

Disiplin kerja adalah disiplin yang berlaku bagi pegawai di lingkungan masing-masing. Bentuk disiplin kerja yang baik akan tergambar pada suasana a) tingginya rasa kepedulian pegawai pada tujuan organisasi, b) tingginya semangat dan gairah kerja, serta

prakarsa para pegawai dalam melakukan pekerjaan, c) besarnya rasa tanggungjawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, d) berkembangnya rasa memiliki dan kesetiakawanan yang tinggi di kalangan pegawai, e) meningkatnya efisiensi dan produktivitas para pegawai. Sebaliknya, melemahnya disiplin kerja para pegawai akan terlihat pada suasana, seperti: angka kemangkiran yang tinggi, masuk kantor sering terlambat, menurunnya gairah kerja, berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggungjawab, penyelesaian pekerjaan lambat, supervisi tidak berjalan baik, dan sering terjadi konflik antarpegawai dan manajemen.

Dalam suatu organisasi, ada juga yang disebut dengan disiplin dasar, yaitu disiplin yang mendasari seorang pegawai harus bekerja dan melaksanakan tugas dengan penuh kesetiaan serta penuh pengabdian, kesadaran dan tanggungjawab. Dalam praktik sehari-hari, pelaksanaan disiplin dasar terlihat dari kepatuhan para pegawai untuk a) menaati jam kerja masuk dan jam kerja pulang kantor, b) mematuhi pakaian seragam, lengkap dengan atribut dan tanda pengenalnya, c) ikut serta dalam setiap upacara yang diwajibkan, dan, d) bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap semua pegawai, atasan dan anggota masyarakat lainnya. Jadi, disiplin mengandung unsur "kesadaran dan kesediaan" seseorang untuk mematuhi dan menyatu dengan nilai-nilai dan norma yang berlaku. Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi dirasakan sebagai beban, melainkan sebaliknya, akan membebani dirinya bilamana tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan, kepekaan dan kepedulian telah menjadi bagian

dari sikap dan perilaku dalam kehidupannya. Dengan demikian pembinaan disiplin pegawai adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi (unit kerja) terhadap para pegawai agar organisasi dapat berjalan teratur dan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sasaran pembinaan disiplin adalah semua pegawai yang ada dalam organisasi agar mematuhi peraturan, sistem dan prosedur yang telah ditentukan.

#### Arah dan Tujuan Pembinaan Disiplin Pegawai

Arah adalah petunjuk atau jalan yang perlu dilalui agar sampai pada suatu tujuan. Sedangkan "tujuan" diartikan sebagai kondisi jangka panjang yang diinginkan, dinyatakan dalam istilah yang umum dan kualitatif, dan mungkin hanya sebagian yang dapat dicapai. Dalam ilmu sosiologi, tujuan (goal) dianggap sinonim dengan end, objective dan purpose, yaitu sebagai suatu perubahan dalam suatu situasi ketika seseorang atau satu kelompok ingin mendapatkan sesuatu melalui hasil karya mereka sendiri (Salusu, 1996: 132). Kalau tidak ada perubahan berarti stagnasi, tidak bergerak, atau statis. Tetapi, perubahan adalah situasi baru yang diinginkan atau yang digerakkan oleh seseorang atau sekelompok orang melalui organisasi. Tujuan di sini diartikan sebagai hasil akhir dari suatu tindakan atau seri tindakan, baik yang dikehendaki oleh pelakunya maupun tidak. Disiplin pegawai pada dasarnya mempunyai tiga aspek, yaitu:

- Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil latihan, pengendalian pikiran dan

pengendalian watak.

- Pemahaman yang baik aturan perilaku, norma, kriteria dan standar sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standar merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
- Sikap perilaku yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk menaati segala hal secara cermat dan tertib.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pembinaan disiplin pegawai diarahkan pada pembentukan sosok pegawai yang memiliki sikap mental (*mental attitude*), pola pikir (*mindset*), dan perilaku pegawai (*behavior*) yang positif sesuai dengan tuntutan dan harapan organisasi. Sedangkan tujuan pembinaan disiplin pegawai adalah:

1. Membentuk sosok pegawai yang memiliki sikap ketaatan/kepatuhan pada segala peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Membentuk pegawai yang memiliki pemahaman yang baik terhadap aturan perilaku, norma dan nilai organisasi, sehingga dapat menumbuhkan pemahaman dan kesadaran yang dalam tentang pentingnya disiplin pegawai sebagai syarat mutlak untuk mencapai kesuksesan dalam organisasi.
3. Membentuk pribadi-pribadi pegawai yang memiliki perilaku positif yang menunjukkan kesungguhan hati dalam menaati aturan hidup berorganisasi.
4. Membentuk pegawai agar dapat

melaksanakan tugas/pekerjaan dengan sebaik-baiknya, dan mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi atau masyarakat yang dilayani sesuai dengan bidang tugas/pekerjanya.

#### Manfaat Pembinaan Disiplin Pegawai

Manfaat adalah kata lain dari kegunaan, yaitu segala sesuatu yang dapat diperoleh dan bernilai positif bagi pegawai, organisasi maupun masyarakat yang dilayani. Oleh karena itu, pembinaan disiplin pada dasarnya memiliki manfaat ganda mencakup hal-hal sebagai berikut:

Bagi pegawai sendiri. Disiplin pada dasarnya adalah suatu kondisi, yang terciptanya karena adanya perilaku. Perilaku orang dipengaruhi paling tidak oleh empat hal, yaitu pengetahuan, keterampilan, motivasi dan rasa percaya diri yang ada pada diri orang tersebut. Jika seorang pegawai menunjukkan disiplin yang tinggi, berarti pegawai tersebut telah berhasil melalui proses tempaan. Dengan melalui tempaan, mental dan moral seseorang akan teruji, melalui tempaan seseorang dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dengan penuh kegigihan dan ketabahan, dan melalui tempaan ini seseorang memperoleh nilai tambah. Kondisi ini akan memberikan kesempatan yang besar kepada para pegawai untuk berperan dalam organisasi. Karena umumnya, orang yang memiliki sikap, pola pikir dan perilaku positif adalah orang yang

ditunjang oleh kepemilikan pengetahuan, keterampilan, motivasi dan rasa percaya diri yang tinggi. Akhirnya, orang yang memiliki karakteristik seperti inilah biasanya yang akan sukses dalam organisasi, karena ditunjang oleh sikap mental, pemikiran dan perilaku yang ada pada diri setiap pegawai.

Bagi organisasi/instansi. Perilaku para pegawai akan mempengaruhi perilaku organisasi. Bagaimanapun, kinerja organisasi akan ditentukan oleh kinerja individu. Kinerja individu pegawai ditentukan oleh seberapa baik perilaku pegawai. Pegawai yang memiliki perilaku baik akan memberikan kontribusi besar pada keberhasilan organisasi. Oleh sebab itu, organisasi yang memiliki disiplin pegawai yang tinggi akan memberikan sumbangan yang besar bagi keberhasilan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bagi masyarakat. Tak dapat dipungkiri bahwa pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan memberikan dampak kepuasan pada masyarakat yang dilayani, karena pegawai tersebut akan malu jika tidak memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat. Disiplin dapat membantu memperbaiki cara berpikir dan cara kerja pegawai, memperbaharui sikap mental dan perilaku sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, serta kualitas pelayanan masyarakat.

#### Syarat Keberhasilan Pembinaan Disiplin Pegawai

Syarat keberhasilan menunjuk pada suatu prakondisi yang harus ada guna mendukung keberhasilan pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai. Pembinaan disiplin akan berhasil

dengan baik dan berdampak positif pada perilaku pegawai bilamana memenuhi syarat-syarat sebagai berikut.

1. Adanya komitmen dari pimpinan pada semua lini untuk melaksanakan disiplin secara konsisten.
2. Aturan dan standar yang diterapkan harus dapat dimengerti, dipahami dan dapat dilaksanakan dengan baik oleh setiap pegawai.
3. Adanya kesadaran diri dari setiap pegawai untuk selalu taat, patuh, tertib, dan teratur bukan karena ada tekanan atau paksaan dari luar.
4. Disiplin itu pertama-tama dan utama harus ditunjukkan oleh para pimpinan (atasan).
5. Penerapan disiplin harus terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan, dan masalah-masalah yang dihadapi bersama oleh instansi atau unit kerja organisasi.

#### E. METODE DAN STRATEGI PEMBINAAN DISIPLIN PEGAWAI

##### Pemimpin dan Bawahan dalam Organisasi

Hal yang harus dipahami bahwa manusia dalam sebuah organisasi pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu 1) mereka yang bertindak sebagai pemimpin/pimpinan – atasan, dan 2) mereka yang bertindak sebagai bawahan – staf. Pegawai yang bertindak selaku bawahan – staf, hakikatnya adalah para pengikut pimpinan. Dengan demikian, dalam tataran pemahaman organisasi berlangsung proses kepe-mimpinan antara yang dipimpin (bawahan – staf)

dengan yang memimpin (pimpinan – atasan). Efektivitas kepemimpinan seseorang, antara lain ditentukan oleh seberapa baik kematangan pengikut. Dalam kajian tentang kepemimpinan, kematangan (maturity=M) pengikut dapat digolongkan menjadi empat tingkatan, yaitu: M1 = rendah, M2 dan M3 = sedang, dan M4 = matang/dewasa (Thoha, 1983).

Bertitik tolak dari pemikiran di atas, ada beberapa model yang perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaan model pembinaan disiplin PNS.

Pertama, adalah model hirarkis atasan – bawahan (top down model), yaitu suatu model pembinaan disiplin yang memosisikan pimpinan/atasan sebagai pusat dan pemegang otoritas untuk melakukan pengembangan disiplin pegawai. Model ini menempatkan pimpinan – atasan sebagai titik sentral dalam pembinaan pegawai. Mengingat model ini bersifat top down, maka ide dan pemikiran bagaimana mengembangkan disiplin pegawai, seluruhnya datang dan atas inisiatif dari atas. Sedangkan bawahan sekedar menerima apa yang telah menjadi keputusan pimpinan berkaitan dengan hal-hal disiplin. Mengingat model ini titik sentralnya dianggap menjadi otoritas pimpinan, seringkali dalam praktik terjadi penyimpangan, seolah-olah apabila ada pegawai yang memiliki potensi, justru dianggap sebagai “ancaman”. Karena dianggap ancaman, maka pegawai yang bersangkutan merasa tertekan, bahkan stress, dan akhirnya tidak jarang melakukan “protes”. Protes bawahan – staf dapat berupa mangkir dari tempat kerja, malas-malasan dalam bekerja, enggan melaksanakan tugas kantor secara benar, bahkan sampai dalam bentuk perlawanan fisik. Protes inilah yang kerap kali diinterpretasi sebagai tindakan indisipliner oleh

pimpinan. Akibatnya merembet pada kinerja seseorang yang semakin berkurang, kinerja unit rendah, dan pada akhirnya mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kedua, adalah model yang menekankan pada bawahan (bottom up model), yaitu suatu model pembinaan pegawai yang menekankan pada yang dibina (bawahan – staf). Dengan kata lain, model ini merupakan kebalikan dari model di atas, yaitu menempatkan bawahan sebagai titik sentral dalam pembinaan pegawai. Mengingat model ini bersifat bottom up, pada umumnya pimpinan menyerahkan semuanya kepada bawahan, sedangkan pimpinan atau atasan sekedar mengiyakan apa yang telah menjadi keinginan bawahan berkaitan dengan hal-hal disiplin. Model ini berasumsi bahwa bawahan merupakan kumpulan orang-orang dewasa yang telah memiliki tingkat kematangan yang cukup. Karena merasa menentukan inilah, seringkali dalam praktik terjadi penyimpangan, seolah-olah atasan harus menuruti apa semua “kemauan” pegawai. Dalam perspektif organisasi, bagaimanapun bawahan adalah pengikut yang semestinya mengikuti pimpinan sebagai wakil organisasi.

Model ketiga adalah model pembinaan disiplin pegawai yang mensinergikan antara dua model di atas (sinergi dua model). Model ini menekankan pembinaan atau pengembangan disiplin pegawai sebagai suatu proses komunikasi dua arah antara pimpinan/atasan dengan pegawai/bawahan dalam konteks berorganisasi. Menurut model ini, pengembangan disiplin pegawai lebih dipandang sebagai suatu proses sosial dan proses komunikasi daripada hanya sebagai alat perintah agar pegawai berdisiplin. Sebagai proses sosial, pembinaan disiplin pegawai memberikan perspektif tentang

apa peran keadaan sosial maupun norma-norma organisasi dalam proses pembinaan disiplin atau peran proses sosialisasi dalam pengembangan norma-norma dan standar kinerja organisasi. Sedangkan disiplin pegawai sebagai proses komunikasi berarti pimpinan bersama-sama dengan bawahan, berupaya menciptakan kondisi disiplin dan memberikan informasi pada organisasi tentang kinerja pegawai.

Model mana yang akan digunakan, semuanya bergantung paling tidak pada tiga hal, yaitu kebutuhan untuk melakukan pembinaan disiplin, perubahan paradigma yang dianut dan perubahan lingkungan organisasi. Namun satu hal yang pasti bahwa tidak ada model yang paling baik, tetapi yang ada adalah model yang cocok dengan situasi dan kondisi serta kebutuhan organisasi.

#### Metode Pembinaan Disiplin Pegawai

Tujuan pokok pembinaan disiplin adalah membentuk sosok pegawai yang memiliki sikap mental dan pemikiran yang men-cerminkan perilaku ketaatan atau kepatuhan pada peraturan dan standar kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan pada masyarakat. Oleh karena itu, efektivitas pembinaan disiplin pegawai sangat ditentukan oleh metode yang digunakan. Metode di sini menunjuk pada cara atau pendekatan yang digunakan untuk mencapai sesuatu. Agar pembinaan disiplin PNS berhasil dengan baik dan tidak menimbulkan kesalahpahaman, bahkan perlawanan dari para pegawai, maka metode pembinaan disiplin pegawai perlu dilakukan melalui proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi melalui tiga jalur sebagai berikut:

1. Pendidikan formal, yaitu memberikan kesempatan pada para pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dengan harapan akan menambah pengetahuan dan wawasan, sehingga diharapkan dapat berpengaruh pada sikap, pola pikir dan pemahaman, berdampak positif pada perilaku dan cara kerja, dan akhirnya memberikan kontribusi besar yang positif pada kinerja pegawai dan organisasi.
2. Pelatihan-pelatihan yang terutama menekankan pada pembentukan kebiasaan untuk bersikap patuh dan taat, sehingga dapat membentuk semangat penguasaan diri dan pengendalian diri yang timbul dari kesadaran diri para pegawai.
3. Penanaman pengaruh, khususnya dari pimpinan (atasan) dalam bentuk pemberian keteladanan untuk selalu konsisten memberikan perhatian atau kepedulian, pujian dan penghargaan, pengendalian dan tindakan disiplin yang manusiawi kepada para pegawai.

Melalui tiga jalur tersebut diharapkan sikap mental dan pemikiran pegawai dapat terbina dengan baik, sehingga memperlihatkan perilaku ketaatan dan kepatuhan pada peraturan-peraturan organisasi, yang digerakkan oleh tertanamnya pola pikir dan pemahaman bahwa disiplin merupakan suatu kebutuhan mutlak yang tidak bisa ditawar lagi jika mereka ingin meraih kesuksesan dalam hidup berorganisasi.

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan disiplin pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu: *directive* dan *nondirective*.



1. Metode directive adalah metode pembinaan disiplin pegawai dengan cara memberikan perintah atau instruksi. Metode ini dapat dilakukan dengan cara:
  - a. Instrukturif, yaitu menanamkan disiplin ke dalam diri seorang pegawai dengan menggunakan kekuasaan dan wewenang yang dimiliki. Contoh cara ini adalah penekanan disiplin oleh atasan kepada bawahan.
  - b. Pembiasaan, yaitu suatu proses melatih dan membiasakan diri agar seseorang terbiasa untuk melakukan sesuatu, sehingga sikap dan perilakunya menjadi kelaziman (*customariness*). Pembiasaan dapat dilakukan dengan cara: (1) Repetition, yaitu penanaman disiplin secara berulang-ulang, dan (2) Reinforcement, yaitu upaya penguatan apabila ternyata disiplin telah melemah, sehingga perlu diaktifkan lagi, dan begitu seterusnya. Melalui cara pembiasaan ini, diharapkan nilai-nilai kedisiplinan telah menyatu dengan dirinya, sehingga sikap dan perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan, kepekaan dan kepedulian telah menjadi bagian dari perilaku kehidupan seorang pegawai, sehingga seorang akan menjadi aneh, risih atau merasa malu dan berdosa kalau menyimpang dari nilai-nilai kepatuhan tersebut. Sikap dan perilaku yang demikian ini terbentuk antara lain melalui proses pembiasaan diri untuk berdisiplin.
  - c. Perlakuan konsisten, dalam arti adanya konsistensi perlakuan hukum untuk semua pegawai, khususnya bilamana terjadi pelanggaran disiplin.
  - d. Reward and punishment, artinya pemberian penghargaan atau hukuman, dalam menegakkan disiplin.
  - e. Menanamkan keadaan untuk siap berubah agar tidak terjadi keterpaksaan dalam menjalankan disiplin dan juga untuk menumbuhkan sikap disiplin pribadi yang benar-benar keluar dari kesadaran dan hati nurani setiap pegawai.
2. Metode nondirective adalah metode pembinaan guna menumbuhkan disiplin pegawai yang dilakukan dengan cara yang tidak instruktif, misalnya memberikan contoh sebagai panutan. Oleh karena itu, metode ini dapat dilakukan dengan cara seperti menunjukkan keteladanan dan mengisahkan pengalaman-pengalaman pribadi yang sukses karena faktor disiplin diri yang kuat.

#### Strategi Pembinaan Disiplin Pegawai

Strategi dapat diartikan sebagai penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Salusu, 1996: 88). Dalam strategi mengandung tiga komponen penting, yaitu tujuan dan sasaran, adanya cara bertindak, dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sementara disiplin

merupakan salah satu unsur pokok dalam upaya mencapai kualitas dan keberhasilan kerja dalam organisasi. Oleh karena itu, strategi pembinaan disiplin pada hakikatnya adalah berbagai upaya yang perlu dilakukan untuk menumbuhkan disiplin pegawai.

Berkaitan dengan strategi menumbuhkan disiplin pegawai, pertanyaan sederhana yang perlu dijawab adalah, disiplin dalam komunitas Pegawai Negeri Sipil itu harus dimulai dari mana? Dari atas atau dari bawah, dari dalam atau dari luar, dimulai sejak menjadi calon pegawai atau setelah menjadi pegawai. Pertanyaan-pertanyaan sederhana tersebut sebetulnya hanyalah untuk memudahkan dalam menemukan jawaban atas berbagai masalah disiplin pegawai. Sejatinya, disiplin itu harus dimulai dari atas atau pimpinan, disiplin itu harus timbul dari kesadaran diri, dimulai sejak seseorang menjadi calon pegawai (CPNS), dan selanjutnya dimatangkan dalam proses pembinaan disiplin oleh organisasi, melalui cara-cara seperti indoktrinasi, bimbingan, pendidikan, pelatihan dan pembiasaan kedisiplinan.

Berangkat dari uraian singkat di atas, maka usaha menumbuhkan disiplin pegawai di lingkungan instansi pemerintah dapat ditempuh melalui berbagai cara, antara lain: indoktrinasi, bimbingan, pendidikan dan latihan, dan pembiasaan, serta pencegahan dengan manajemen SDM.

1. Pembentukan disiplin pegawai dengan indoktrinasi

Sebagai kata kerja, indoctrinate artinya mengisi dengan ajaran, mengindoktrinasi. Sebagai kata benda, indoktrinasi (indoctrination), artinya pengajaran paham, kepercayaan atau pemikiran (Salim, 2002:

957). Indoktrinasi berarti pula pengemblengan mengenai suatu paham atau doktrin tanpa kritik, pengajaran/pemberian ajaran atau doktrin. (Burhani dan Lawrens, 411, tanpa tahun; Badudu dan Zain, 1996: 533). Dengan demikian, indoktrinasi berarti menanamkan paham dan pikiran-pikiran atau kepercayaan-kepercayaan kepada pihak lain, sehingga diikuti oleh orang yang diindoktrinasi. Pembentukan disiplin melalui indoktrinasi berarti menanamkan pemikiran dengan ide-ide atau kepercayaan agar seorang pegawai memiliki sikap dan perilaku disiplin. Indoktrinasi secara positif dapat dipergunakan untuk membangun disiplin yang baik, karena menanamkan pikiran-pikiran dan kepercayaan-kepercayaan ke dalam pikiran pegawai, sehingga pegawai secara sadar akan memperoleh pencerahan tentang kebenaran doktrin tersebut.

Media yang dapat dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai kedisiplinan dapat melalui berbagai jalur, baik pendidikan, pelatihan maupun pembiasaan hidup berdisiplin khususnya dalam organisasi.

2. Pembentukan disiplin pegawai dengan bimbingan

Membimbing berasal dari kata bimbing, yang sama artinya dengan menuntun atau memberikan petunjuk (Badudu dan Zain, 1996: 185). Oleh karena itu, membimbing dapat berarti memberi petunjuk dan penjelasan terlebih dahulu sebelum yang dibimbing melakukan sesuatu. Di lingkungan pembinaan PNS, bimbingan dari pimpinan, atasan atau mereka yang dianggap "senior", sangat efektif untuk menumbuhkan dan meningkatkan sikap

dan perilaku disiplin pegawai.

3. Pembentukan disiplin pegawai melalui diklat

Pendidikan dan latihan atau biasa disingkat diklat, merupakan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan dan produktivitas dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Tujuan pokok diklat adalah perubahan yang mencakup paling tidak tiga aspek, yaitu pengetahuan, sikap dan perilaku. Dalam hal ini, diklat merupakan salah satu sarana efektif untuk mengubah pengetahuan dan sikap pegawai, sehingga pada akhirnya berubah pula perilakunya sesuai dengan tuntutan organisasi.

Hal yang perlu diketahui bahwa disiplin, lahir, tumbuh dan berkembang dari sikap seseorang dalam sistem nilai budaya dalam masyarakat. Oleh karena itu, pembinaan disiplin pada dasarnya adalah bagaimana mengarahkan para pegawai yang memiliki ragam nilai budaya agar sesuai dengan nilai budaya organisasi.

4. Pembentukan disiplin pegawai dengan pembiasaan

Erat kaitannya dengan kata pembiasaan adalah kebiasaan (*custom*), yang merupakan sinonim dari kata *habit* dan *practice*. *Custom* dipergunakan dalam membicarakan tentang cara untuk melakukan sesuatu yang telah diterima di antara kelompok. *Habit* digunakan untuk menunjuk pada sesuatu yang sedemikian sering dilakukan oleh seseorang tanpa memikirkannya. *Practice* juga menunjuk pada sesuatu yang sering dilakukan

dengan sadar dan disengaja (Salim, 2002: 645).

Jadi, pembiasaan artinya berupaya melatih dan membiasakan diri agar seseorang terbiasa untuk melakukan sesuatu, sehingga sikap dan perilakunya menjadi kelaziman (*customariness*). Artinya, nilai-nilai kedisiplinan telah menyatu dengan dirinya, sehingga sikap dan perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan, kepekaan dan kepedulian telah menjadi bagian dari perilaku kehidupan seorang pegawai, sehingga seorang akan menjadi aneh, risih atau merasa malu dan berdosa kalau menyimpang dari nilai-nilai kepatuhan tersebut. Sikap dan perilaku yang demikian ini terbentuk antara lain melalui proses pembiasaan berdisiplin diri.

5. Pembentukan disiplin pegawai dengan MSDM

Dengan mengambil pendekatan strategik dan proaktif terhadap desain sumber daya manusia, pimpinan organisasi dapat mengeliminasi tindakan-tindakan disipliner. Caranya, program-program sumber daya manusia dirancang agar menggunakan bakat-bakat dan keahlian (kompetensi) pegawai secara efektif guna membentuk pegawai yang memiliki sikap dan perilaku disiplin. Bidang-bidang fungsional sumber daya manusia dapat dirancang untuk menangkal pegawai-pegawai yang bermasalah dalam hal disiplin. Sistem perencanaan SDM, pola rekrutmen dan seleksi, penempatan dan promosi pegawai, pendidikan dan

pelatihan, penilaian kinerja, serta sistem kompensasi yang dirancang dengan baik, akan memberikan kontribusi besar terhadap upaya mengeliminir dan mencegah pegawai-pegawai yang berpotensi tidak disiplin.

#### F. CATATAN PENUTUP

Model pembinaan disiplin PNS yang disajikan dalam tulisan ini merupakan satu rangkaian dari penelitian dengan fokus mendesain suatu model pembinaan yang efektif terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, paling tidak ada dua catatan penting sebagai kesimpulan terkait dengan pembinaan disiplin PNS.

Pertama, ternyata tidak mudah untuk merumuskan suatu model pembinaan disiplin pegawai yang seragam dan bersifat universal berlaku untuk seluruh kalangan PNS. Namun universalisme dalam tulisan ini bertitiktolak dari argumentasi normatif undang-undang kepegawaian yang mensyaratkan kebijakan dibuat oleh pusat dan pelaksanaannya didesentralisasikan ke daerah guna mewujudkan fungsi PNS yang satu (unified system) dan sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memberikan alasan penguat tentang pentingnya satu model pembinaan PNS yang seragam dan berlaku secara nasional.

Kedua, bahwa dalam kerangka normatif sistem kepegawaian (manajemen PNS), pembinaan disiplin, pembinaan karier dan pembinaan etika profesi, merupakan satu rangkaian yang terintegrasi dan pelaksanaannya hendaknya dilakukan secara terencana dan sistematis dengan satu dukungan desain yang menyatu. Artinya, disiplin pegawai tidak akan

tercapai manakala karier dan etika profesi sebagai PNS tidak dikembangkan. Model ini bersumsi bahwa efektivitas pembinaan PNS akan tercapai dengan baik apabila dilakukan secara terintegrasi, berkesinambungan dan terus menerus antara pembinaan disiplin, pembinaan etika dan pembinaan karier pegawai. Pembinaan disiplin pegawai pada dasarnya bukan merupakan kegiatan yang insedensil yang hasilnya langsung dapat dirasakan, melainkan merupakan proses belajar (learning process), dan ini bisa terjadi dalam organisasi yang anggota-anggotanya secara terus menerus mau belajar (learning organization).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, M. Joko, 2002. *Pemahaman dan Tanggapan Terhadap Substansi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000, dalam Pegawai Negeri Sipil di Era Revolusi dan Otonomi Daerah*, Jakarta, Puslitbang BKN.
- Hardijanto, 2003. *Pembinaan Kepegawaian Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Jakarta, Makalah disampaikan pada Diklatpim Tingkat II, LAN, 2003.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert, L., Jackson, John, H., *Manajemen Sumber Daya Manusia*,

- (terjemahan), Jakarta, Salemba Empat, 2002.
- Minor, Marianne, 2002. *Coaching and Counseling*, (terjemahan), Jakarta, PPM.
- Podo, Hadi & Sullivan, Joseph, J., 2000. *Kamus Ungkapan Indonesia-Inggris*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Rahardjo, Tri Budi, W., dkk., 2000. *Manajemen Untuk Pekerja Sosial*, Jakarta, Pusat Informasi dan Penerbitan, Bagian Ilmu Penyakit Dalam, Fakultas Ilmu Kedokteran Universitas Indonesia.
- Sastrohadiwiryo, B., Siswanto, 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Saydam, Gouzali, *Kamus Istilah Kepegawaian*, Jakarta, Pustaka sinar Harapan, 1997.
- 
- Soedarsono, Soemarno, *Character Building, Membentuk Watak*, Jakarta, Elek Media Komputindo, 2002.
- Salusu, J, 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Grasindo, Jakarta.
- Tayibnaxis, Burhannudin, A., *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*, Jakarta, Pradnya Paramita, 1995.
- Thoha, Miftah, 1993, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*, Jakarta, Grafindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.