

KEDISIPLINAN DAN KEBUTUHAN AKAN DAYA DUKUNGNYA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA APARATUR

Oleh : Dra. Jat Jat Wirijadinata, Mag. Rer. Publ^{*)}

Betapa pedas kritik masyarakat terhadap para birokrat yang menyatakan bahwa mereka sudah muak dengan perilaku korupsi para pejabat pemerintah, dan maraknya mafia peradilan. Presiden suharto yang dinyatakan mengalami kerusakan syaraf permanen ternyata dalam berita majalah Tempo Edisi 8-14 Desember 2003, dengan sangat jitu memberikan pemikiran tentang strategi keberhasilan kelahiran Partai Karya Peduli Bangsa (PKPB), dimana sang puteri diminta menjadi calon presiden partai tersebut. Jawaban sang puteri walau "pikir-pikir dulu", sudah bisa ditebak, bahwa nantinya, "akan bersedia, apabila rakyat masih membutuhkan, lalu dianggaplah bahwa memang rakyat membutuhkan kepemimpinannya" Suharto mantan Presiden berkuasa selama 32 tahun., yang konon sudah tidak bisa berpikir waras lagi karena kerusakan syaraf yang permanen, ternyata masih mampu berfikir sangat rasional. Bukankah ini merupakan peluang untuk menghadapkannya kembali kemeja hijau? Dalam kasus ini sekali lagi kedisiplinan bangsa mengalami ujian .

PENDAHULUAN

Atas kritik sosial terhadap kinerja aparatur yang dinilai rendah, Menteri PAN Feisal Tamim mengeluarkan gebrakan dengan melakukan sidak (Inspeksi Mendadak) di kantor-kantor pemerintah guna menindak mereka yang tidak disiplin dalam arti tidak masuk kerja tanpa alasan yang bisa dipertanggungjawabkan di Ibu Kota.

Pertanyaan selanjutnya ialah, apakah sepak terjang Bapak Menteri PAN, tersebut diatas sudah dijamin akan merupakan terobosan terhadap kinerja aparatur? Bila seandainya semua pegawai sudah masuk kerja tepat waktu dan tidak ada lagi yang berani membolos, apa selanjutnya?

Apakah mereka dijamin betah bekerja dikantor, atau jangan-jangan dihantui kebosanan karena tidak jelas atau sama sekali tidak ada yang perlu dikerjakannya dikantor, sehingga ia menganggap lebih baik ada dirumah membantu isteri mencuci pakaian anak-anak, menjaganya, karena sang isteri bekerja di kantor swasta untuk menambah penghasilan /ekonomi keluarga yang pas-pasan? Dibalik itu semua masih terselubung berbagai persoalan yang sangat mendasar yang memerlukan kerja keras Untuk menjawab pertanyaan tersebut, nampaknya perlu penelusuran lebih lanjut tentang hal-hal sebagai berikut: Pertanyaan yang paling mendasar ialah, apakah BKN telah

^{*)} Peneliti pada PKDA I LAN dan Dosen pada STIA LAN Bandung

melaksanakan fungsi pertama dalam manajemen kepegawaian yaitu perencanaan semesta dibidang kepegawaian seluruh RI? , sudahkah dihitung kebutuhan pegawai , jenis pekerjaan dan persyaratan kerja masing-masing? Bilamana disiplin ini diperlukan? Apa saja yang harus diputuskan dalam disiplin? Siapa yang harus disiplin? Kapan perbaikan dianggap pantas? Koreksi apa saja yang diperlukan? Hukuman apa yang perlu dijatuhkan? Mungkinkah disiplin ditegakkan tanpa adanya hukuman? Kritik apa yang bisa diberikan terhadap Penilaian Pelaksanaan kerja? Instrumen apa saja yang memungkinkan penegakan disiplin? Peranan kepe-mimpinan dalam memelihara kedisiplinan.?

PERLUNYA KEDISIPLINAN

“Disiplin sering digambarkan sebagai proses melatih pegawai, agar tercapai kontrol diri yang lebih aktif dalam pekerjaannya, melalui kewibawaan pengawas, yang bermanfaat untuk perkembangan dan kelanjutan bentuk prestasi pribadi pegawai yang akan dimanfaatkan untuk tujuan –tujuan organisasi.” (BPMA,1979:IX-1). Pegawai dirangsang untuk bertindak sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam pelbagai keadaan. Rangsangan tersebut bisa bersifat positif atau bisa juga bersifat negatif bagi yang bersangkutan..

Disiplin haruslah memberikan gambaran tentang perkembangan kemampuan menganalisis keadaan, menentukan kebiasaan apa yang benar, dan memutuskan tindakan yang bijaksana, berorientasi kepada tujuan, bertindak yang terbaik bila menerima imbalan atau hukuman tertentu.

Pribadi yang berdisiplin ialah mereka yang tidak hanya mampu membahas apa yang benar dan apa yang salah, melainkan juga

dapat menguasai perasaan dan keinginannya, sehingga ia dapat melakukan sesuatu yang pantas, walaupun bertentangan dengan kehendak dirinya untuk kepentingan organisasi, walaupun ada batasnya yaitu bahwa pegawai tidak diminta untuk mengorbankan moralnya yang tinggi untuk keuntungan organisasi. Para psikolog menyatakan bahwa disiplin merupakan faktor penting dalam kehidupan. Dengan demikian, maka kedisiplinan mempunyai arti lebih dari hanya menjatuhkan hukuman, melatih dan membiasakan diri, sehingga kinerja pegawai sesuai dengan tujuan organisasi dan tujuan pribadi. Ada beberapa fenomena tentang kedisiplinan yang menunjukkan bahwa ketidak hadirannya pegawai di Kecamatan Asembagus dalam 1 tahun yaitu tahun 2002, apabila dikumpulkan maka diantaranya satu bulan (32 hari) pegawai tidak hadir ; bahkan ada 1 bulan yang angka ketidakhadirannya mencapai 20. Hal ini tentu saja berdampak kepada terjadinya keterlambatan realisasi penyelesaian pelayanan masyarakat seperti KTP; Kartu Keluarga; IMB Demikian pula halnya di kecamatan Pasirian misalnya ketidaktepatan waktu penyelesaian program kerja dalam satu tahun (2003) , mencapai rata-rata 29,82% sedangkan tingkat kesalahan pekerjaan sampai mencapai rata-rata 11,96%, pada tahun 2003. Ini semua terjadi karena pegawai sering mengabaikan kewajibannya dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya inisiatif, kurangnya menepati waktu kerja yang telah ditetapkan.

HAL_HAL YANG PERLU DIPUTUSKAN DALAM DISIPLIN

Pekerjaan yang dianggap paling sulit oleh para manajer di Indonesia terutama adalah memberikan perhatian terhadap kegagalan

pegawainya, lalu menghukumnya, mengambil tindakan perbaikan, oleh karena apabila tidak dilakukan secara bijaksana akan timbul rasa benci dan dendam yang berkepanjangan, sebaliknya para pegawai umumnya sangat berat untuk menerima kritik sekalipun itu bersifat membangun, oleh karena itu dibutuhkan adanya kedewasaan dari masing-masing pihak. Hal-hal yang perlu diputuskan adalah: jenis kegagalan atau keberhasilan apa yang harus dikategorikan kepada masalah disiplin, jenis hukuman atau penghargaan yang akan diberikan, tindakan apa yang harus diambil bila terjadi kesalahan, tindakan pengembangan dan penghargaan yang bagaimana yang akan diberikan bila diperoleh hal-hal yang positif, Adanya hubungan antara pimpinan dan bawahan yang jelas, serta pemberian kritik oleh atasan yang disegani, akan memberikan hasil yang lebih baik.

MEREKA YANG HARUS BERDISIPLIN

Pada dasarnya disiplin yang paling baik adalah disiplin diri, sedangkan disiplin yang ditegakkan oleh pihak diluar diri pribadi umumnya datang dari para pengawas, antara lain atasan langsung, serta sistem dalam organisasi yang berlaku untuk semua pihak, jadi tidak ada hak istimewa dari atasan untuk bebas tanpa melaksanakan disiplin.

WAKTU PERBAIKAN YANG TEPAT

Pada umumnya tindakan kedisiplinan diberikan setelah fakta-fakta yang menunjukkan bahwa pribadi yang bersangkutan telah bertindak indisipliner dan tidak mampu memperbaiki kesalahannya.. Apabila hal tersebut tidak dilakukan, maka dikhawatirkan akan terjadi kesalahan dan ketidakadilan. Konsep Mc.Gregor

menganjurkan agar hukuman dan kritik disampaikan sbb.:

- Komisi berdasarkan pengamatannya menemukan kesalahan dilakukan yang bersangkutan sehingga menimbulkan inefisiensi dan in-efektivitas kerja
- Setelah dibuktikan kesalahannya pegawai yang bersangkutan mengetahui apa yang diharapkan dan apa yang akan terjadi bila ia tidak melakukannya.
- Secara tegas menindak pribadi-pribadi yang melakukan hal yang sama dan dalam keadaan yang sama.
- Pribadi-pribadi dikritik secara tidak langsung akan tetapi pekerjaan yang diterima mendapat perhatian dan perbaikan atas kesalahannya.
- Tindakan langsung terhadap pelanggaran, sebaiknya berhubungan dengan kebiasaan yang tidak diinginkan
- Perlunya tindakan yang konsisten dalam kedisiplinan, agar tercipta keadilan dan menghindari hal-hal yang tidak diinginkan terhadap pribadi tertentu.
- Perlunya tindakan tidak langsung untuk mencegah subyektivitas, emosional, sehingga perbaikan yang dilakukan tidak konstruktif.

KOREKSI YANG DIPERLUKAN

Pribadi-pribadi yang dipilih dan ditempatkan dalam pekerjaan, ditunjuk karena mereka ahli dalam bidangnya dan dapat menjalankan apa yang ditugaskan atasan mereka, sehingga tercapai pengertian yang jelas tentang apa yang diharapkan dari pekerjaan mereka.

Pengertian dan tujuan serta harapan-harapan sejak awal harus jelas. Faktor-faktor inilah yang sejak awal harus dilakukan dalam program kedisiplinan, untuk ini haruslah

diberikan umpan balik secara terus-menerus kepada mereka, membantu mereka supaya mencapai kemajuan, dan mengatasi kesulitan yang dihadapinya. Dalam tahapan program kedisiplinan, diperlukan kemauan baik serta kesungguhan para pengawas dan atau para pejabat pimpinan lainnya.

Dalam suatu sistem administrasi kepegawaian yang baik, maka pegawai akan mengetahui apakah ia bekerja dibawah standard yang diharapkan dan ia akan mengetahui kesalahannya, serta mudah menemukan cara perbaikannya. Ini semua akan mendekati pencapaian tujuan, terutama apabila sistem perencanaan yang menyeluruh atau sudah tersedia suatu masterplan yang dikerjakan sungguh-sungguh oleh badan yang berwenang dalam suatu organisasi baik local-regional maupun nasional

Apabila pegawai tidak menunjukkan kesungguhannya, barulah ia harus menerima hukuman, akan tetapi bila mereka tidak melakukannya karena terhambat oleh factor lainnya, maka para pejabat yang terkait harus membantunya, atau karena sistem manajemen sumberdaya kurang berfungsi, sehingga perlu perbaikan atau bahkan bila belum ada perlu diprioritaskan pengadaannya.

HUKUMAN YANG PERLU DIJATUHKAN

Bila sistem hukuman telah ditentukan untuk menunjang ketaatan terhadap standar, peraturan, kebiasaan, keputusan, maka hukuman harus dibuat dengan mempertimbangkan pula keragaman hukuman yang sesuai menurut keadaan.

Bilamana tindakan telah diambil, (peringatan lisan, peringatan tertulis, tidak disiplin, pemecatan) keputusan dapat disederhanakan. Namun, faktor lainnya harus

dipikirkan, seperti jangka waktu sejak kesadaran si pelaku (apakah tindakannya penuh kesadaran, apakah ia bermaksud bertindak benar namun gagal), kesungguhan tindakan pegawai, dan kepentingan organisasi serta cara mengenai kasus yang sama. Semua faktor ini harus dipikirkan sebelum hukuman yang tepat dijatuhkan.

Konsistensi tindakan merupakan petunjuk penting dalam menentukan dan menjatuhkan hukuman.

KEMUNGKINAN PENEGAKAN DISIPLIN TANPA HUKUMAN

Sebuah organisasi dapat menempuh suatu cara dalam tindakan kedisiplinan tanpa menggunakan hukuman langsung (kecuali pemecatan), yaitu dengan mengutamakan kontrol diri pegawai dan memperoleh pengawasan positif, yang lebih baik daripada mendapatkan kepemimpinan yang negatif. Dalam proses tanpa menggunakan tindak hukuman, organisasi dapat melakukan enam prosedur sbb.:

1. Tidak akan ada pelaksanaan tindak kedisiplinan, ketidak pastian atau bentuk hukuman lainnya.
2. Bilamana ada prestasi kerja yang tidak memuaskan (misal, kecerobohan mengenai bahan-bahan, tidak ada perhatian terhadap tugas) atau pelanggaran kedisiplinan, (misalnya memperpanjang waktu istirahat atau makan siang, ketidak hadiran yang tidak perlu, tidak menghargai kemandirian, kegagalan menjalankan perintah atasan), langkah-langkah di bawah ini akan diambil:
 - Langkah pertama; atasan menjelaskan masalah kepada pegawai dan memperingatkan akan pekerjaan secara bersahabat.

- Langkah ke dua; Bialamana muncul kejadian lain dalam jangka waktu yang dianggap cukup, setelah langkah pertama, atasan kembali memperbaiki kesalahan pekerjaan tetapi kemudian akan memanggil yang bersangkutan ke kantor untuk pembicaraan secara bersahabat.
- Ia akan menjelaskan arti dan maksud peraturan, meyakinkan yang bersangkutan mengerti penjelasannya dan menyatakan kepercayaannya bahwa orang itu sejak saat itu akan mentatinya. Ia juga akan mendengar setiap alasan yang dapat di terima, yang diajukan pegawai. Bila ia beranggapan bahwa kesalahan karena adanya salah paham, masalahnya dianggap selesai.
- Langkah ketiga; Bilamana kesalahan berikutnya terjadi , langkah kedua diulangi dengan beberapa variasi. Pertama, atasan dan manajer lainnya yang terkait juga hadir dalam pembicaraan; kedua perhatian pegawai diarahkan terhadap kemangkiran yang tidak disukainya, dalam pekerjaan yang diberikan perusahaan atau organisasi atau mungkin ia menganggap disiplin ketat relatif memuaskan. Dalam hal ini, tidaklah lebih baik mencari pekerjaan lain atau jenis pekerjaan lain ? (Bimbingan, tersedia di bagian personalia).
- Kemudian atasan mengemukakan harapannya bahwa si pegawai pada dasarnya ingin dan menyukai pekerjaannya dan menyukai perusahaan ini, dan akan menyesuaikan diri dengan tuntutan, peraturan yang ada. Pembicaraan ini dipertegas dengan sepucuk surat yang dikirimkan ke rumah si pegawai.
- Langkah keempat; Pegawai yang mengulangi kerja yang tidak baik atau tidak taat pada disiplin dalam jangka yang memadai setelah langkah ke tiga, dipanggil ke Kantor atasan dihadiri juga oleh pembantu atasan. Pegawai disuruh pulang selama sisa jam kerja dan mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh apakah ia mau atau tidak, mentaati standar yang diberlakukan
- Diberitahukan bahwa ia akan menerima gaji penuh sebagai perhatian instansi untuk terakhir kalinya, dan berharap ia mau tinggal dan mentaati peraturan yang ada. Juga disampaikan bahwa bila terjadi lagi hal yang sama dalam jangka waktu tertentu akan dilakukan pemecatan.
- Bila terulang kembali dalam jangka waktu tertentu, pegawai tersebut diberhentikan.
- Seandainya beberapa kejadian dalam jangka waktu yang terlalu dekat, langkah kedua atau ke tiga dapat diabaikan.
- Bialamana tidak lagi terjadi kesalahan dalam jangka waktu yang dianggap cukup setelah ada setiap langkah (kecuali langkah ke empat), langkah seperti itu dihapuskan dari daftar si pegawai. Bila di masa datang terjadi lagi kesalahan, langkah terakhir diulangi. Waktu tertentu dalam jangka misalnya setahun, tanpa kejadian lagi hal yang sama, langkah ke empat dihapuskan dari daftar.
- Bilamana diketahui adanya tindak pidana atau perkelahian, pemecatan dilakukan tanpa langkah-langkah

pendahuluan. Kebiasaan seperti ini dianggap sebagai suatu bukti nyata tidak adanya disiplin dan harga diri, meskipun hanya terjadi satu kali.

- Bila pegawai disuruh pulang (langkah ke empat) atas prestasi yang tidak memuaskan, dan ia kembali bekerja, dianggap ia bertindak baik di masa mendatang. Cara-cara ini menunjukkan manfaat. Pada banyak keadaan dimana cara ini dipakai.

Disamping disiplin dan kedisiplinan dari pengawas mungkin pegawai mendapat tambahan kontrol dan disiplin dari sumber-sumber lain. Kelompok kerja non-formal, mendisiplinkan anggotanya (kadang-kadang amat ketat) untuk mencapai kepastian norma kedisiplinan yang dibuat. Gagalnya fungsi petunjuk-petunjuk yang sudah ada, dapat mengakibatkan hukuman yang tidak diinginkan atau disukai pegawai. Terutama bahaya terhadap lingkungan sosial dan hilangnya afiliasi sosial.

Perkumpulan dijamin akan hak formalnya dalam kedisiplinan para anggotanya untuk menentukan secara sah, petunjuk-petunjuk perkumpulan, Akibatnya, pegawai mendapat bahan kedisiplinan tambahan dari pengawasnya, rekan non formal dan kelompoknya (bila ia anggota salah satu kelompok).

KRITIK TERHADAP PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN

TUJUAN PENILAIAN SEBAGAI ALAT ADMINISTRATIF

Sejauhmana proses penilaian itu sendiri mencapai tujuannya. Salah satu dari tujuan-tujuan ini adalah bidang administratif: hasil penilaian digunakan untuk administrai

penggajian, promosi, pemindahan. Penurunan Pangkat / Jabatan Dan Pengakhiran / Pembatasan. Dalam hal ini terdapat pula beberapa kesulitanyaitu:

Pertama-tama adalah masalah pokok dalam kemampuan mengurangi pengaruh-pengaruh pembauran (bias) dan prasangka dalam pertimbangan penilaian tersebut. Untuk memudahkan hal tersebut perlu penggunaan prosedur sederhana dengan baik yang menjamin penghindaran terhadap adanya penyimpangan / pembauran dan prasangka, sehingga kita dapat membedakan antara hal yang luar biasa baik dari sisi kepuasan atau ketidakpuasan para pelaksana. Tetapi bila kita berusaha mempergunakan hasil-hasil penilaian untuk mengadakan pembedaan (diskriminasi) yang lebih baik sekalipun, kita kemungkinan besar masih membohongi kita sendiri. Kenyataan bahwa banyak pengadministrasian gaji dan perencanaan kenaikan pangkat / jabatan menggunakan hasil-hasil penilaian untuk mengadakan pembedaan dengan pertimbangan sekecil mungkin daripada kesalahan pertimbangan yang sepatutnya.

TUJUAN PENILAIAN SEBAGAI PEMBERIAN INFORMASI

Sifat manusia selalu sulit untuk mendengar dan menerima kritik. Pertimbangan yang positif barangkali harus dikomunikasikan secara efektif, tetapi kesulitannya ialah bahwa komunikasi yang bersifat kritik biasanya menimbulkan keinginan untuk membantah. Apabila seorang atasan berusaha mengkomunikasikan kritik dalam bentuk umum., biasanya akan mendorong bawahan untuk mengetahui hal yang lebih khusus, sehingga ternyata keberhasilan komunikasi adalah kebutuhan

bawahan. Terhadap kritik yang pedas bawahan kurang mau menerimanya, dan apabila atasan mendesaknyanya dengan memberitahukan kesalahan/kekurangan bawahannya, biasanya terjadi hubungan yang memburuk diantara mereka. Penilaian melalui interview akan mempunyai kedudukan penting selama ia memberikan penilaian yang agak lengkap terhadap bawahannya.

Untuk mengenal kenyamanan situasi banyak manajemen mendorong pimpinan untuk menggunakan interview bagi tujuan penyuluhan ("counseling"). situasi interview penilaian, dimana atasan berperan sebagai hakim. Hubungan penyuluhan yang efektif satu diantaranya adalah dimana penyuluh harus bersifat netral tidak mengkritik ataupun memuji, dan yang bersangkutan berhak untuk menciptakan kesehatan dan kebaikan daripada yang diberikan penyuluhan (klien = client). Seorang manajer mengadakan penilaian bawahannya terkandung maksud untuk merubah tingkah lakunya dengan cara-cara tertentu, sementara di benak bawahan yang terpikir ialah bahwa atasan berada dalam kedudukan untuk menghukumnya.. Diyakini bahwa situasi yang demikian tidak akan berhasil mengadakan penyuluhan sekalipun atasan memiliki ketrampilan dalam psikoterapi. Peranan hakim dan peranan penyuluh adalah berlawanan.

PENILAIAN DENGAN TUJUAN MEMOTIVASI

Selanjutnya marilah kira pertimbangkan mengenai tujuan motivasi daripada penilaian. Dugaan umum bahwa apabila seseorang individu menurun harus diberikan motivasi yang efektif untuk memperoleh perubahan ke arah yang lebih baik. Ia tidak akan melakukannya kecuali ia menyetujui

pertimbangan negatif yang diterimanya, hal ini tidak mudah. Terdapat situasi yang berlawanan dimana bawahan sedang menilai pekerjaannya untuk target tertentu yang telah ia lakukan beberapa bulan yang lalu dengan situasi di mana ia memperhatikan pimpinan menilai pekerjaannya.

Penilaian tahunan atau setengah tahunan tidak merupakan rangsangan yang efisien untuk belajar karena: Ia akan memberi umpan balik tentang tingkah laku itu sendiri. Orang akan belajar dan mengadakan perbahan sebagai hasil umpan balik. Kenyataan bahwa hanya dengan cara inilah mereka bekerja. Tetapi umpan-balik yang paling efektif terjadi serentak setelah ia bertingkah laku, atau berbuat.

Bawahan dapat belajar dari kesalahan, atau kegagalan yang luar biasa dalam pekerjaannya. Tiga atau empat bulan kemudian, kemungkinan belajar secara efektif dari pengalaman menjadi lebih kecil. Hal itu akan tetap kecil apabila kritik secara umum dari pimpinan dihubungkan dengan beberapa kejadian lain-lainnya yang tersebar dalam suatu periode beberapa bulan. Pengalaman menunjukkan bahwa para manajer umumnya cenderung menghindari tugas pembuatan penilaian yang formal, Adapun alasannya, ialah bahwa memberikan motivasi kepada bawahannya akan menjadi lebih efektif. Sekali lagi, seolah-olah bahwa sarana pengendalian dan pengendalian atasan, melalui prosedur penilaian formal dan interview tidak akan mencapai tujuan. Motivasi merupakan proses dasar psikologi yang mencakup kebutuhan-kebutuhan, dorongan-dorongan dan tujuan-tujuan. Pendekatan tradisional terhadap manajemen pada umumnya tidak berhasil mendapatkan pentingnya proses psikologi ini. Hal ini perlu dimengerti karena melibatkan

keragaman dan proses dasar untuk mengukur kesepakatan pengisian tindakan. Pendekatan ini berdasarkan tiga asumsi tambahan yang sederhana sebagai berikut:

1. Pegawai terutama bermotivasi ekonomis, dua kebutuhan akan perlindungan atau keamanan dan kondisi kerja yang baik. (Seseorang yang bertipe tidak mementingkan kekuasaan dalam pengawasan mempertimbangkannya sebagai bagian dari kondisi).
2. syarat-syarat yang diinginkan pegawai tersebut diatas akan mempunyai akibat positif terhadap moral mereka.
3. Ada hubungan positif antara moral dan produktivitas.

Dengan ke tiga asumsi ini, masalah motivasi dalam manajemen relatif singkat dan mudah diselesaikan. Yang harus dilakukan manajemen adalah merencanakan pembagian insentif keuangan, menjamin kesejahteraan dan memberikan kondisi kerja yang baik. Moral tinggi dan produktivitas maksimum berhasil. Para ahli hubungan masyarakat, para psikolog industri dan para insinyur perindustrian menunjang pendekatan ini, dan kemudian para manajer personal menerapkannya dalam praktek.

Sayang sekali bahwa, pendekatan hubungan antar manusia terhadap motivasi ini tidak berhasil dalam praktek. Meskipun tidak ada kerugian dan beberapa malah berhasil baik dalam tingkat perkembangan organisasi awal, namun kemudian nampak jelas bahwa pendekatan yang demikian sederhana kurang berhasil ini disebabkan ke tiga asumsi tersebut dipertanyakan dan akhirnya sebagian besar tidak berlaku, menurut penyelidikan dan pengalaman. Ada fakta yang terabaikan yaitu bahwa motivasi manusia jauh lebih rumit dan beragam daripada pendekatan tradisional.

PENGUKURAN SASARAN, KELUARAN, DAN KINERJA SEBAGAI ALAT UNTUK MENEGAKKAN DISIPLIN.

Istilah value for money, dewasa ini sudah umum digunakan disektor publik. Perbaikannya diarahkan kepada baik untuk pelayanan yang langsung diberikan kepada publik ataupun bagi pelayanan administrasi umum atau bagi pekerjaan kebijakan, yang sudah merupakan kekuatan besar dalam mendorong mewujudkan perencanaan dan monitoring belanja publik yang efektif. Hal ini merupakan gambaran upaya pemerintah dalam mewujudkan konsep "financial management initiative" pada tahun 1982 di Inggris, tahun 1986 di Scotlandia.

Istilah "value for money" menunjukkan adanya fokus terhadap perbandingan dengan apa yang dilakukan sebelumnya, dengan apa yang dilakukan di tempat yang lain; dan perbandingan dalam selisih antara biaya dengan selisih tingkat/kualitas pelayanan, yang menghasilkan suatu pemahaman tentang tujuan akhir yang ingin diwujudkan oleh suatu produk dari oleh suatu jenis pelayanan. Dalam beberapa aspek, konsep "value for money" merupakan sebuah proksi bagi badan pemerintah dalam mencapai kemanfaatan atau keuntungan, kenyataan bahwa pada umumnya jasa pemerintah tidak beroperasi dalam lingkungan persaingan, barang-barang dan tenaga kerja yang dihasilkan pemerintah, sama sekali tidak dijual dipasar. Sesungguhnya, VFM (value for money) yang terbaik dapat juga merupakan sebuah ekivalensi dengan konsep efisiensi ekonomi, pengalokasian sumber-sumber, untuk maksimalisasi kesejahteraan masyarakat. Secara khusus, dengan demikian merupakan "Ultimately the final social and

economic benefit of a policy in relation to the cost." (Kemanfaatan atau keuntungan sosial dan ekonomi sebagai hasil dari kebijakan yang berhubungan dengan biaya),

Dalam literatur yang membahas tentang evaluasi kebijakan, maka definisi VFM digunakan untuk menggambarkan suatu kombinasi yang optimum antara ekonomi, efisiensi, dan keefektivan., kadang-kadang ditambahkan pula equity.

Dalam hubungannya dengan disiplin, maka kejelasan ukuran dalam metode ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kinerja yang nantinya dapat digunakan sebagai sarana pelatihan, sarana pengendalian diri untuk mencapai target dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Berdasarkan pola pikir tersebut, maka akan banyak berhubungan dengan perlunya kejelasan antara pengukuran kinerja dan indikator kinerja. Mengenai kedua istilah ini, kembali tidak ada definisi yang seragam, akan tetapi ada yang berpendapat bahwa ukuran kinerja lebih pasti daripada indikator.. Dalam beberapa hal, apabila orang sulit mengukur kinerja, maka dapat digantikan dengan menggunakan indikator. Sebagai contoh, misalnya apabila kita sulit mengukur kepuasan pelanggan, maka kita dapat menggunakan indikator jumlah keluhan atau keluhan konsumen, makin menurunnya jumlah keluhan konsumen, dianggap sebagai indikator adanya perbaikan kepuasan konsumen. Fihak lain telah mendefinisikan indikator secara berbeda, yaitu sebagai kombinasi-kombinasi atau rasio-rasio berbagai pengukuran. Dengan demikian, jumlah penggunaan adalah ukuran untuk output; jumlah uang untuk memberikan pelayanan adalah ukuran untuk input; tapi jumlah penggunaan untuk memperoleh uang adalah indikator kinerja. Untuk kalangan instansi pemerintah, kantor treasury/

perbendaharaan dalam tulisannya yang berjudul: "A Guide to setting Targets and measuring Performance" menawarkan definisi sebagai berikut:

"A measure is a direct quantification of output or of some aspect of performance. An indicator is a statistic which gives some information about output and performance" (Sebuah indikator, merupakan kuantifikasi langsung dari output atau beberapa aspek dari kinerja. Suatu indikator merupakan sebuah statistik yang memberikan informasi tentang output dan kinerja).

Dewasa ini, pada dasarnya, istilah ukuran dan istilah indikator akan digunakan secara bergantian. Hal ini disebabkan karena ukuran terbaikpun hanya dapat merupakan indikator yang menunjukkan seberapa baik seseorang atau suatu organisasi telah menampilkan kinerjanya.. Ukuran-ukuran telah ditafsirkan sebagai suatu kondisi untuk mengatasi atau mungkin dalam memberikan kejelasan tentang bagaimana ukuran-ukuran lain telah digeser.

Adalah sangat vital untuk merumuskan sasaran yang mampu merangkum baik konsep efisiensi, ekonomis, dan keefektivan pada tahapan yang pertama. Pada akhirnya indikator kinerja berasal dari sasaran yang ingin dicapai.. Dengan demikian akan sangat bermanfaat apabila kita mencoba mengklasifikasikan ukuran dan indikator pada garis besarnya ke dalam 3 atau 4 klasifikasi diatas, tanpa ada kekhawatiran yang berlebihan mengenai ketegasan batas diantara konsep diatas. Untuk lebih menjamin tidak terjadinya kekhawatiran diatas, dapat ditunjang oleh adanya tingkat ketepatan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen.. Jangan lupa bahwa ada isu-isu yang mungkin harus didukung oleh konsep lainnya. Sebagai contoh: mungkin ada indikator ekonomi yang

dianggap sudah baik; akan tetapi bila yang digunakan hanya dengan membandingkan antara rencana dan realisasi input saja, maka itu saja tidak akan cukup bagi manajemen untuk digunakan sebagai alat ukur kedisiplinan.

PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM KEDISIPLINAN

Tanggung jawab kepemimpinan menurut Kahn (BPMA-LAN 1979:X.1.), menitik beratkan pada kewajiban pemimpin untuk mencapai tujuan –tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu yang menjadi bawahannya, dan ia menurut pendapatnya akan memberikan pelayanan dengan baik apabila:

- a. Memberikan kepuasan kebutuhan secara langsung kepada para pengikutnya
- b. Menunjukkan jalan untuk mencapai tujuan
- c. Menghilangkan rintangan-rintangan untuk mencapai tujuan
- d. Menyesuaikan tujuan pegawai sedemikian rupa sehingga tujuan-tujuan perseorangan dapat dipenuhi disampaing mencapai tujuan organisasi.

Seorang bawahan yang diperlakukan seperti diatas oleh pemimpinnya, pada umumnya akan dengan senanghati melaksanakan tugasnya dengan penuh kedisiplinan

BANTUAN KEUANGAN, PENDIDIKAN DAN BANTUAN LAINNYA UNTUK PEGAWAI

Dalam kondisi seperti sekarang, dimana kondisi ekonomi dan situasi yang kompleks, maka kebutuhan akan pengembangan pegawai sangat dibutuhkan, maka pegawai negeri sipil yang pada dasarnya diperlukan dedikasinya yang jauh lebih besar, perlu

diupayakan kebijakan-kebijakan yang dapat menolong individu pegawai untuk mengembangkan potensinya melalui pendidikan ekstra dengan kesempatan yang lebih merata bagi semua pegawai, serta dapat membantunya dalam mengatasi masalah yang ditemui dalam kehidupan danpekerjaan sehari-hari.

Kesimpulan

Disiplin merupakan proses pelatihan dan memupuk kebiasaannya, sehingga tindakan-tindakannya, perilakunya secara organisasional maupun secara pribadi, menguntungkan organisasi dan produktif. Disiplin diri dan kontrol diri amat diperlukan bagi disiplin ketat yang ditegaskan, tetapi kadangkala pengawas perlu melibatkan diri dalam menerapkan disiplin terhadap para pegawai.

Bentuk positif dalam menciptakan kontrol diri, dengan cara menggiatkan proses kedisiplinan. Kecuali bilamana pegawai menunjukkan sikap tidak ingin bekerjasama, sistem peringatan mungkin akan berguna untuk mengimbangi atau mencegah yang tidak diinginkan, bialamana tindak disiplin negatif menjadi harus, tidaklah diperkenankan berkembang dari hukuman halus menjadi hukuman kasar, yang mendasari tindakan ini.

Pelaku dan pengawasnya mempunyai peran yang penting dalam mengambil tindak kedisiplinan. Melalui pemilihan yang teliti akan waktu, tempat dan imbalan atau hukuman, tindak kedisiplinan dapat dijalankan secara obyektif dan konstruktif. Namun perlu disadari, bahwa masalah disiplin tidaklah berdiri sendiri, ia tetap merupakan subsistem dari suatu sistem yang lebih besar, sehingga subsistem yang

melingkunginya seperti misalnya kejelasan tugas, lingkungan kerja dan alat ukur kinerja akan lebih memudahkan sistem kontrol yang bersifat self operational system., artinya sistem yang dengan sendirinya mendorong pegawai untuk melaksanakan dan berperilaku disiplin.

DAFTAR PUSTAKA

- Balai Pengembangan Manajemen Administrasi (1979), Himpunan Tulisan Manajemen Kepegawaian(terj. Wuijadinata),
- Civil Service College (1998) ,terj. Wirijadinata: Value For Money
- Craig,Robert L.(1987) Training and Development HandbookMc.Graw-Hill Book Company.New York
- Grote, Dick (1995), Dicipline Without Punishment, AMACOM, New York.
- Majalah Tempo Edisi 8-14 Desember 2003
- Miner,John,B;Crane,Donald P.(1995) Human Resource Management. Harper Collins College Publishers..New York.
- Patton , Patricia,(1997) Keterampilan Kepemimpinan , terj.Hariyanto.. mitra Media, Jakarta.

THE ROL OF LAW 32/1999 IN PROMOTING DEMOCRATIC LOCAL GOVERNANCE

By W. Utomo, S.H., LL.M.

Abstract: The article discusses the role of Law No. 32 of 1999 on the Government of the District/Regency/Municipality in promoting democratic local governance. The article analyzes the concept of democratic local governance and the role of Law No. 32 of 1999 in promoting it. The article also discusses the challenges in implementing democratic local governance and the role of Law No. 32 of 1999 in addressing these challenges.

Demokrasi lokal adalah suatu bentuk pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi. Demokrasi lokal adalah suatu bentuk pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi. Demokrasi lokal adalah suatu bentuk pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi.

1. Pendahuluan

Demokrasi lokal adalah suatu bentuk pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi. Demokrasi lokal adalah suatu bentuk pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi. Demokrasi lokal adalah suatu bentuk pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi.

2. Konsep Demokrasi Lokal

Demokrasi lokal adalah suatu bentuk pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi. Demokrasi lokal adalah suatu bentuk pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi. Demokrasi lokal adalah suatu bentuk pemerintahan yang didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi.

3. Peran Undang-Undang No. 32 Tahun 1999

Undang-Undang No. 32 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah merupakan landasan hukum bagi pelaksanaan demokrasi lokal. Undang-Undang No. 32 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah merupakan landasan hukum bagi pelaksanaan demokrasi lokal.

4. Tantangan dalam Pelaksanaan Demokrasi Lokal

Salah satu tantangan dalam pelaksanaan demokrasi lokal adalah rendahnya partisipasi masyarakat. Rendahnya partisipasi masyarakat adalah salah satu tantangan dalam pelaksanaan demokrasi lokal.

5. Kesimpulan

Undang-Undang No. 32 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah memiliki peran yang signifikan dalam mempromosikan demokrasi lokal. Undang-Undang No. 32 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah memiliki peran yang signifikan dalam mempromosikan demokrasi lokal.