

**Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur  
di Badan Pendidikan dan Pelatihan dan Penelitian dan Pengembangan  
(Bandiklatlitbang) Kabupaten Kutai Timur**

*Yulianto Tato*

**Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan dan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kutai Timur, dilakukan dengan metode penelitian deskriptif dan dianalisa secara kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan informan, observasi dan dokumentasi di lokasi penelitian. Dari tahap ini dilakukan analisis data kualitatif menggunakan metode analisis data model interaktif. Fokus penelitian ini adalah Kepemimpinan di Badan Pendidikan dan Pelatihan dan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kutai Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pimpinan dalam meningkatkan Disiplin kerja aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan dan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kutai Timur masih perlu ditingkatkan, baik dari peran sebagai teladan, motivator dan sebagai pengarah karena secara keseluruhan belum tercapai secara optimal dan hal ini juga ditandai dengan bentuk disiplin yang dilakukan aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pun belum optimal.*

***Kata Kunci: Pemimpin; Disiplin Kerja, Aparatur***

**PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi (*bureaucracy reform*) merupakan salah satu bagian penting dan tidak terpisahkan dari gerakan reformasi di Indonesia, khususnya di bidang kepegawaian dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik (*public services*). Berbagai upaya telah dilakukan di bidang kepegawaian ini, untuk membenahi dan meningkatkan kualitas kinerja birokrasi pemerintahan. Namun demikian, harapan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa di bidang kepegawaian, ternyata belum mencapai hasil sesuai sasaran dan tuntutan yang diinginkan. Masih belum tercapainya pelaksanaan reformasi birokrasi di bidang kepegawaian ini disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya : Masih rendahnya kualitas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh sebagian aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya; Masih terdapat pelayanan yang berbelit-belit serta tumpang tindih kewenangan yang mengakibatkan pelayanan publik tidak efisien, biaya tinggi, dan tumbuh penyalahgunaan wewenang; Kondisi disiplin Pegawai Negeri Sipil yang masih belum optimal.

Titik awal (*starting point*) untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di bidang kepegawaian, harus diawali dan dibenahi dengan penegakan disiplin kerja dan etos kerja Pegawai Negeri Sipil itu sendiri. Oleh karenanya masalah disiplin PNS, merupakan salah satu bagian dari 7 (tujuh) prioritas Kebijakan Manajemen Kepegawaian secara nasional yang harus dilaksanakan dan menjadi perhatian pemerintah daerah.

Pelaksanaan Pembangunan Nasional yang dilakukan secara berencana, bertahap, terarah dan berkesinambungan saat ini menempatkan aparatus negara pada posisi yang penting dan menentukan dalam organisasi pemerintahan. Sehubungan dengan penting dan menentukannya posisi aparatus negara dalam organisasi, sehingga perhatian pemerintah terhadap penertiban, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatus negara sebagai bagian integral Pembangunan Nasional dilaksanakan secara terus - menerus. Hal ini ditandai dengan adanya pengaturan, pemberian tugas, cara kerja dan hubungan antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lain. Atau dengan kata lain, diperlukan suatu manajemen pemerintahan yang baik agar tujuan organisasi pemerintahan dapat berjalan dengan lebih lancar, cepat, tepat efektif dan efisien. Aparatur negara yang dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil sebagai ujung tombak pelaksanaan pembangunan nasional, sejak bergulirnya era reformasi, secara umum harus meningkatkan tingkat kedisiplinannya dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas - tugas pemerintahan terutama dalam rangka mensejahterakan rakyat melalui pelaksanaan pembangunan.

Menurut Ryaas Rasyid (1996 : 118), keberhasilan suatu pemerintahan dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya ditentukan oleh dua faktor : *Pertama*, kemampuan para pemimpin dan pendukungnya mengidentifikasi berbagai kebutuhan dan peluang yang terbuka bagi pencapaian tujuan. Ini mencakup kualitas dan motivasi dari seluruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. *Kedua*, tingkat efektifitas dan efisiensi yang dapat dicapai dalam gerak organisasi yang membawakan peran - peran yang sudah disepakati. Ini berkenaan dengan cara pengorganisasian kebijakan - kebijakan yang telah dilaksanakan, jaringan dan sistem yang terbangun (baik dalam artian manjerial maupun operasional) melalui mana perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Kemampuan seorang pemimpin dan pengikutnya menunjukkan bahwa faktor sumber daya manusia memegang peranan penting dalam pemerintahan, karena pada dasarnya kegiatan pemerintahan tergantung dari kegiatan aparatur sebagai anggota organisasi pemerintahan. Selanjutnya dari aparatus pemerintahan tersebut dapat dilihat dari aktifitasnya dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan dari organisasi yang dipimpinnya.

Dalam hubungan dengan kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin untuk mencapai tujuan organisasi, pada bagian lain Rasyid (2002:157), mengemukakan dalam hubungan internal kepemimpinan pemerintahan bertanggung jawab mengembangkan kemampuan staf yang serba bisa, membangun hubungan kerja vertikal dan horisontal yang saling mendukung serta menciptakan suasana kerja yang bergairah, sehingga kreativitas aparat dapat dipacu/pada gilirannya menjamin berlangsungnya inovasi yang terus menerus.

Peningkatan kemampuan pemimpin pemerintahan akan mendorong

peningkatan disiplin pegawai yang merupakan sumber daya bagi organisasi pemerintahan, pada akhirnya bermuara pada tingkat keberhasilan pencapaian tujuan organisasi pemerintahan. Ini didasari dari pemikiran bahwa apabila disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas rendah, maka akan berdampak pada produktivitas kerja, profesionalisme personil serta tingkat kesuksesan dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang rendah pula. Kenyataan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin dalam memimpin dan mengarahkan stafnya untuk meningkatkan produktivitas kerja dan profesionalisme personil dalam rangka pelaksanaan tugas.

Kenyataan di lapangan sering menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai baik itu di tingkat Pemerintah Pusat maupun di Daerah, yang dalam hal ini di Propinsi, Kabupaten/Kota bahkan di tingkat Kecamatan dan Kelurahan masih harus ditingkatkan.

Pada level pemerintahan Kabupaten dan SKPD sering ditemui keluhan dari anggota masyarakat yang mengungkapkan bahwa dalam rentang waktu antara pukul 11.00 sampai dengan 13.00 pelayanan yang diberikan pegawai di Kantor SKPD/Dinas tidak sesuai dengan harapan masyarakat yang membutuhkannya. Ini disebabkan oleh pegawai yang menangani bidang tugas yang berhubungan dengan jenis pelayanan yang sedang dibutuhkan oleh masyarakat sedang tidak berada di tempat sehingga urusan tersebut harus diambil alih oleh pegawai lain yang sebenarnya bukan bidang tugasnya. Dalam hal ini terlihat bahwa pemanfaatan waktu atau jam kerja sesuai dengan aturan yang ada tidak dimanfaatkan secara optimal oleh Pegawai Negeri Sipil di unit kerja tersebut.

Secara umum kondisi yang digambarkan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor yang antara lain berupa mental pribadi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, suasana kerja, beban kerja yang dihadapi serta peranan pemimpin unit organisasi. Berkenaan dengan konteks penelitian ini, maka disiplin Pegawai Negeri Sipil dilihat dari peranan pemimpin suatu unit organisasi yang dalam hal ini adalah Kantor Dinas/Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur.

Sesuai dengan pemaparan yang telah diuraikan di atas, penulis mencoba mengemukakan permasalahan yang berkaitan dengan judul yang diambil Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur di Kantor Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur yang merupakan hal terpenting yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam kapasitasnya selaku pimpinan unit organisasi, karena kurangnya disiplin dari Pegawai Negeri Sipil akan menghambat produktivitas dan proses pencapaian tujuan organisasi semakin lambat.

Disini dituntut adanya kemampuan pimpinan untuk mengambil tindakan - tindakan yang dianggap perlu dalam rangka meningkatkan disiplin bawahannya. Berdasarkan observasi pendahuluan di lokasi penelitian, dapat ditemukan kelemahan dan kekurangan yang menyangkut disiplin Pegawai Negeri

- a) Tingkat ketaatan pegawai pada peraturan yang berlaku dirasakan masih rendah. Rendahnya ketaatan pegawai pada peraturan terlihat dari ketepatan waktu masuk dan keluar kantor dan dalam penyelesaian tugas yang belum tepat waktu sesuai jadwal.
- b) Ketaatan pegawai pada peraturan masih bersifat situasional.
- c) Tidak adanya pemerataan dalam pembagian tugas oleh pimpinan. Hal ini

terlihat dari kepercayaan Camat yang diberikan kepada bawahan dalam menyelesaikan hal-hal tertentu hanya terbatas pada orang-orang tertentu saja.

Sebagai pucuk pimpinan pemerintahan di tingkat SKPD/Dinas, seorang Kepala Badan tidak terlepas dari keharusan untuk memahami perihal kondisi bawahannya untuk dibimbing kearah pencapaian tujuan organisasi. Dengan melalui kepemimpinannya, Kepala Badan diharapkan mampu membimbing, mendorong dan mengarahkan bawahannya untuk turut berpartisipasi secara aktif dan positif dalam usaha peningkatan disiplin pegawai di lingkungan organisasinya. Di samping itu seorang kepala Badan harus mampu memberikan contoh dan teladan kepada bawahannya karena Negara Indonesia masih menganut model paternalistik, sehingga peran seorang pemimpin sangatlah besar dan menjadi tolok ukur bagi bawahan dan pengikutnya dalam melaksanakan tugas.

Dari situlah timbul asumsi bahwa seorang pemimpin organisasi harus menerapkan teknik dan gaya kepemimpinan yang tepat agar bawahan/pengikut lebih disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Timbulnya keserasian antara pimpinan dengan bawahannya (pegawai), apa yang menjadi tuntutan atau harapan pemimpin dalam penyelesaian tugas secara lancar, cepat, tepat dan berkualitas dapat dipengaruhi oleh pegawai dengan penuh rasa tanggung jawab tanpa adanya rasa paksaan, dan dengan melihat data sekunder yang ada, menunjukkan bahwa secara khusus tingkat disiplin kerja Aparatur pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur belum menunjukkan tingkat disiplin yang belum optimal.

### **Fokus Masalah**

Bertolak dari alasan tersebut, maka masalah yang akan dicari pemecahannya melalui penelitian ini yang menyangkut Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur di Kantor Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

- a) Bagaimana Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur di Kantor Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur?
- b) Upaya - upaya yang dilakukan oleh Pemimpin Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur di Kantor Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur.
- c) Faktor - faktor apa yang mempengaruhi Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur di Kantor Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Pemimpin dan Kepemimpinan (Leader and Leadership)**

Berbagai seminar dan diskusi yang dilaksanakan pada akhir-akhir ini dalam konteks pemerintahan di Indonesia lebih banyak membahas tentang pemimpin dan kepemimpinan. Hal ini berkaitan terutama dengan penerimaan masyarakat terhadap seorang pemimpin dan pola kepemimpinan yang dikembangkan dalam memimpin masyarakat baik yang berskala nasional maupun daerah. Oleh karena itu fenomena yang turut mewarnai proses reformasi di Indonesia antara lain adalah tuntutan masyarakat agar pimpinan pemerintahan

dalam semua level yang menyimpang dari komitmen yang telah disepakati dalam konteks pemerintahan agar mengundurkan diri atau dipaksa untuk turun dari jabatannya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu pula diketahui konsep yang melandasi pemikiran tentang pemimpin dan kepemimpinan.

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpinan" yang artinya bimbingan atau tuntunan. Dari kata pimpinan tadi, lahirlah kata kerja memimpin yang artinya menuntun atau membimbing dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun (Pamudji, 1985 : 5).

Selanjutnya Pamudji (1985:22) mengemukakan bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan orang-orang ke tujuan yang dikehendaki". Dalam konteks ini kepemimpinan merupakan alat yang dipakai untuk mengarahkan dan menggerakkan orang lain secara teratur dan serasi menuju sasaran yang sama. Sedangkan Sukanto (1996 : 178), mengemukakan bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikutnya) sehingga orang tersebut bertindak laku sebagaimana yang dikehendaki".

Dikatakan pula oleh Ryas Rasyid (2002:99) bahwa "Secara sederhana pemimpin bisa didefinisikan sebagai seseorang yang terus menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, lebih dari kemampuan mereka (orang lain itu) mempengaruhi dirinya". Sedangkan mengenai kepemimpinan, Rasyid (1997:75-76), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi dan interaksi pengaruh antara pemimpin dengan pengikut dalam mengejar tujuan bersama. Di sini diasumsikan bahwa suasana kepemimpinan hanya mungkin terbentuk dalam suatu lingkungan yang secara dinamis melibatkan hubungan di antara sejumlah orang. Seseorang hanya bisa mengklaim dirinya sebagai pemimpin jika ia memiliki sejumlah pengikut. Selanjutnya, di antara pemimpin dan pengikut terjalin ikatan emosional dan rasional menyangkut kesamaan nilai yang ingin disebar dan ditanam serta kesamaan tujuan yang ingin dicapai.

Dari beberapa pendapat sebagaimana yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan dan mengarahkan orang - orang untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan berperan sebagai penggerak sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada di dalam organisasi dimana kepemimpinan itu berada.

### **Aspek dan Perilaku Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai peranan yang sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung berperannya kepemimpinan. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan atau kelebihan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, antara lain dalam hal merencanakan, merumuskan dan memberikan perintah, petunjuk dan ajakan kepada yang diperintah yang dalam hal ini berkedudukan sebagai bawahan atau pengikut. Berbicara tentang kepemimpinan ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan antara lain aspek pemimpin, bawahan/pengikut, situasi dan kondisi. Keempat aspek tersebut

membraur dalam proses kepemimpinan.

Seperti halnya kepemimpinan, para ahli juga mempunyai beberapa konsep tentang pemimpin, seperti yang dikemukakan oleh Henry Pratt Fairchild dalam Kartini Kartono (1994 : 89) pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir dan mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian terbatas, pemimpin ialah seseorang yang membimbing, memimpin dengan kualitas-kualitas persuasif, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Kemudian Lailil Kadar (2001 : 89), mengatakan bahwa : Pemimpin dapat diartikan seseorang dalam kelompok tertentu bertugas dan bertanggung jawab dalam memprakarsai dan memudahkan interaksi antara anggota kelompok, menggerakkan dan mengendalikan perilaku mereka kedalam suatu kegiatan yang berkaitan untuk mencapai efektifitas yang tinggi dalam pelaksanaan tugas kelompok dalam mewujudkan tujuan - tujuan tertentu.

Dari kedua pendapat tersebut di atas, terlihat betapa pentingnya kedudukan dan peranan seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Maka untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil tidaklah mudah, diperlukan berbagai kemampuan, kemampuan tersebut dimanfaatkan oleh seorang pemimpin dalam hal mengatasi berbagai masalah yang timbul di dalam proses kepemimpinannya sehingga tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan organisasi dapat berhasil dengan baik dan membawa organisasi kearah tujuan yang ingin dicapai.

Banyak pakar berpendapat bahwa seorang pemimpin merupakan teladan bagi bawahannya, maka seyogyanya seorang pemimpin harus memiliki sifat - sifat yang baik, yang dapat dijadikan contoh bagi bawahannya sehingga dalam proses pelaksanaan kepemimpinan ia mendapat kepercayaan dan dukungan sepenuhnya dari bawahannya.

Dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta pasti memiliki pemimpin dan orang - orang yang dipimpin atau yang sering disebut bawahan atau pengikut.

Menurut Lailil Kadar (2001 : 90), bahwa "pengikut adalah seorang atau sekelompok orang yang berada di bawah pengaruh pemimpin yang nampak dari kesediaannya untuk merespon dalam arti mau menerima, tunduk, patuh dan taat serta bersedia berperilaku sebagaimana yang dikehendaki pemimpin".

Pengikut mematuhi dan mengikuti perintah, petunjuk dan ajakan pemimpin karena faktor-faktor tertentu yang dimiliki oleh pemimpin yang membuat bawahan/pengikut taat dan mematuhi. Faktor-faktor tersebut antara lain pemimpin memiliki kharisma, memiliki *power* (kekuasaan) dan memiliki kemampuan dasar yang melekat pada diri si pemimpin yang membedakannya dengan orang lain dalam suatu organisasi/komunitas. Hal ini terutama menyangkut kemampuan untuk mempengaruhi bawahan atau pengikut dalam membentuk perilaku atau tingkah laku sesuai dengan keinginan pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin harus memiliki kemampuan dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya.

Aspek pemimpin dan pengikut ibarat dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Artinya suatu tujuan organisasi tidak mungkin dapat tercapai apabila

ada seorang pemimpin tanpa pengikut atau sebaliknya ada pengikut tanpa pemimpin. Faktor pemimpin berkaitan dengan orang yang memperoleh pengakuan/legitimasi untuk mengatur dan memimpin pengikutnya. Hal ini berarti bahwa sebagai seorang pemimpin yang harus diperhatikan adalah bagaimana cara mempengaruhi bawahannya agar mau melakukan apa yang diperintahkan sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini merupakan esensi dari kepemimpinan, sementara untuk mencapainya bukan persoalan yang mudah karena dalam organisasi terdiri dari banyak anggota dengan berbagai corak perilaku dan corak motivasi yang melingkupinya. Oleh karena itu bagi seorang pemimpin tergantung bagaimana si pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk merealisasikan tujuan organisasi yang dipimpinnya. Kepekaan seorang pemimpin terhadap faktor situasi dan kondisi dimana kepemimpinan diterapkan merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kepemimpinan. Menurut Rasyid (2002 : 128), bahwa "kepekaan terhadap situasi lingkungan yaitu kemampuan untuk membaca perkembangan yang terjadi di sekitarnya, sehingga bisa secara tepat mengantisipasi kecenderungan perubahan yang akan dihadapi".

Faktor situasi dan kondisi ikut mempengaruhi kesuksesan seorang pemimpin dalam membimbing bawahan/pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hubungan ini dapat dipahami bahwa seorang pemimpin yang berhasil di suatu daerah bukan merupakan suatu jaminan bahwa ia akan sukses di daerah lain. Hal ini disebabkan oleh karakteristik masyarakat masing-masing wilayah yang tentunya memerlukan pola dan gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan budaya setempat.

### **Gaya, Fungsi, Tugas dan Kewajiban Kepemimpinan**

Menyinggung tentang bagaimana seseorang (pemimpin) dapat merelisasikan kepemimpinannya, maka sebaiknya memperhatikan beberapa gaya kepemimpinan dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah atau ajakan kepada yang diperintah, sebagaimana dikemukakan oleh Pamudji (1985: 222-227), sebagai berikut:

- Gaya motivasi yaitu pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan mempergunakan motivasi baik yang berupa imbalan ekonomis, dengan memberikan hadiah-hadiah (*rewards*), jadi yang bersifat positif maupun yang berupa ancaman hukuman (*penalties*), jadi bersifat negatif.
- Gaya kekuasaan yaitu pemimpin yang cenderung menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang.
- Gaya pengawasan yaitu kepemimpinan yang dilandaskan kepada perhatian seorang pemimpin terhadap perilaku kelompok.

Dari ketiga gaya kepemimpinan di atas, gaya kepemimpinan yang paling ideal untuk meningkatkan disiplin pegawai adalah gaya motivasi dan pengawasan, di mana gaya motivasi dipergunakan oleh seorang pemimpin untuk mengajak para pegawainya dengan berbagai cara baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif untuk turut serta bersama-sama menjalankan organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Sementara gaya pengawasan digunakan oleh seorang pemimpin dalam memperhatikan bawahannya sebagai

manusia yang bermartabat. Di samping gaya pengawasan dipandang efektif untuk digunakan pada saat tertentu bila diperlukan.

Salah satu tugas seorang pemimpin adalah melakukan pengawasan terhadap setiap aktifitas yang dilakukan di dalam organisasi. Menurut Sondang P. Siagian (1985 : 128), bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dan pada pelaksanaan seluruh kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menjamin agar yang sedang dilakukan berjalan dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan bukan dimaksudkan untuk mencari kesalahan seseorang dalam melaksanakan tugasnya melainkan untuk menghindari terjadinya penyimpangan dari aturan atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pamudji (1985:127) mengemukakan tugas dan kewajiban kepemimpinan pemerintahan sebagai berikut:

- Pengambilan keputusan, salah satu kewajiban kepemimpinan pemerintahan ialah pengambilan keputusan dalam rangka menjalankan kekuasaan atau dalam rangka memecahkan masalah-masalah dalam organisasi.
- Motivasi, yaitu usaha memberikan motif - motif (dorongan - dorongan) agar orang - orang mau bekerja/bergerak dengan ikhlas dan sukarela untuk mencapai tujuan secara sebaik - baiknya (seefisien mungkin).

Berkenaan dengan motivasi sebagai salah satu tugas dan kewajiban kepemimpinan, H. Vroom (dalam Ndraha, 1999 a : 147 - 148) berpendapat : Motivasi adalah produk tiga faktor. *Valence (V)* menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh sesuatu *reward (reward performance)*misalnya. jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki valensi tertinggi. *Expectancy(E)*, menunjukkan kemungkinan - kemungkinan keberhasilan kerja (*performanceprobability*). Probability itu bergerak dari 0 (nol tidak ada harapan) ke 1 (satu, penuh harapan). *Instrumentality (I)*, menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward jika*. pekerjaan berhasil. Sama seperti E, I juga bergerak dari 0 ke 1.

Di samping gaya kepemimpinan, hal lain yang harus diperhatikan adalah fungsi - fungsi pemerintahan, menurut Rasyid (2002 :134), bahwa : Di lingkungan pemerintahan yang demokratis, efektifitas kepemimpinan selalu diukur melalui keberhasilan seseorang membawakan fungsi - fungsi pemerintahan itu sendiri, yakni : pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*) dan pembangunan (*development*). Dalam fungsi pelayanan tergantung tujuan untuk mewujudkan keadilan dalam masyarakat. Dalam fungsi pemberdayaan terkandung tujuan untuk mewujudkan masyarakat mandiri, dan dalam fungsi pembangunan terkandung tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat.

Dalam kaitan dengan peningkatan disiplin pegawai negeri sipil, kepemimpinan sangat menentukan terciptanya disiplin dalam diri Pegawai Negeri Sipil selaku bawahannya dalam melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menurut Rasyid (2002 : 184), untuk membangun tradisi perilaku berdisiplin di lingkungan pemerintahan diperlukan aturan main yang jelas dan teladan kepemimpinan yang konsekuen".

Dengan demikian bila mencermati anggapan bahwa pembinaan disiplin dilakukan oleh pemimpin organisasi, maka dari pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa pimpinan organisasi harus lebih dahulu berdisiplin untuk memberikan keteladanan kepada bawahan. Betapapun intensifnya upaya yang dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi untuk mendorong bawahannya berdisiplin, tidak akan berhasil bila bawahan merasa bahwa pimpinannya sendiri tidak berdisiplin. Sebaliknya, bila pimpinannya berdisiplin, perilaku tersebut akan menjadi contoh, dorongan dan motivasi bagi bawahan untuk meniru perilaku disiplin pimpinannya walaupun tidak ada pemaksaan dari pimpinan.

Di samping itu seorang pimpinan harus mampu dan mau bertindak tegas untuk dapat menegakkan dan menumbuhkan kedisiplinan dalam diri bawahannya. Hal ini dilakukan dengan memberikan pujian dan penghargaan kepada bawahan yang berdisiplin atau mematuhi aturan serta memberikan teguran dan hukuman kepada bawahan yang tidak berdisiplin atau melanggar aturan. Pemberian hukuman disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil lah diatur dalam pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yang terdiri dari beberapa tingkatan dan jenisnya

Apabila seorang pemimpin ingin sukses dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya maka harus memperhatikan aspek - aspek kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan fungsi - fungsi kepemimpinan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya. Karena banyak pengalaman yang terjadi selama ini menunjukkan bahwa banyak pemimpin baik tingkat nasional maupun tingkat daerah yang gagal, karena kurang memperhatikan hal- hal dimaksud.

### **Efektivitas Kepemimpinan**

Berbagai studi mengenai kepemimpinan pada umumnya ditujukan untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Beberapa penelitian utama antara lain didasari oleh pemikiran para peneliti dari kelompok Ohio State University dan University of Michigan. Studi-studi yang dilakukan kelompok Ohio State menekankan pada dua kategori perilaku manajerial yakni *consideration* dan *initiating structure* (Yukl, 1994). *Consideration* adalah sejauhmana seorang pemimpin bertindak dengan cara yang ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka Sedangkan yang dimaksud dengan *initiating structure* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal suatu kelompok.

Penelitian yang mendasarkan pada konsep di atas banyak dikembangkan namun hasilnya tidak selalu menunjukkan konsistensi melainkan sangat kondisional tergantung pada penilaian para bawahan/pengikut. Ada bawahan yang lebih senang dengan seorang pemimpin yang *structuring*, sedangkan pada studi lainnya menunjukkan bawahan menyukai perilaku pemimpin yang *consideration* (Bass, 1990; Kerr & Schriesheim, 1974; Yukl, 1971). Namun ada satu hubungan yang cukup konsisten yaitu afek dari *consideration* terhadap kriteria kepuasan bawahan. Sebagaimana pernyataan Fleishman dan Harris (1962)

dalam Yukl (1994), bahwa kebanyakan bawahan akan lebih puas dengan pemimpin yang moderat dalam *consideration*.

Selain kelompok studi Ohio State University, kelompok peneliti University of Michigan juga banyak menghasilkan temuan-temuan yang diacu oleh peneliti perilaku manajerial saat ini. Hasil penelitian dari kelompok Michigan ini kemudian diringkas oleh Likert (1961, 1967), yang memilahkan 3 jenis perilaku kepemimpinan yang saling berbeda di antara para manajer yang efektif dan yang tidak efektif, meliputi: perilaku yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*), perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship oriented behavior*), dan kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*).

Dari segi *task-oriented behavior*, manajer yang efektif ditunjukkan dengan konsentrasi yang tinggi pada perencanaan dan pengaturan pekerjaan, pengkoordinasian kegiatan bawahan, serta pemanduan dalam penetapan tujuan kinerja yang tinggi. *Task-oriented behavior* ini relatif sama dengan dengan *initiating structure* yang digunakan para peneliti dari Ohio State University.

Adapun dari segi *relationship-oriented behavior*, para manajer dikatakan efektif apabila mereka bersikap penuh perhatian, ramah, memperlihatkan kepercayaan, mendukung, dan membantu para bawahan mencapai kinerja yang tinggi dan karir yang diharapkan. Disamping itu mereka juga menggunakan metode kontrol yang tidak ketat, melainkan secara umum saja dan cenderung memberi otonomi kepada bawahan. *Relationship-oriented behavior* ini relatif sama dengan *consideration* yang dikemukakan pada penelitian Ohio State University. Sedangkan kepemimpinan partisipatif ditandai dengan adanya musyawarah dalam pemecahan masalah, komunikasi yang terbuka, serta mendorong adanya kerjasama antara anggota kelompok.

Dari berbagai kajian mengenai efektivitas kepemimpinan atau perilaku pemimpin yang efektif dalam meningkatkan kinerja kelompok, nampaknya tidak didapat suatu pola hubungan yang konsisten. Ada satu hal yang nampaknya sangat penting untuk diperhatikan, yakni faktor situasional. Dalam perkembangan selanjutnya, penelitian mengenai perilaku kepemimpinan banyak diarahkan untuk mengkaji faktor-faktor situasional dan pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan.

### **Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil**

Apabila berbicara mengenai Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil maka tidak akan terlepas dari konteks suatu organisasi. Sebab "negara adalah salah satu bentuk organisasi" (dalam Sutarto 2002 : 40). Kemudian ditambahkan oleh Rasyid bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah personifikasi dari pemerintah dan pemerintah merupakan personifikasi dari negara. Berkaitan dengan itu, William G. Scott (dalam Sutarto, 2002: 32), menyatakan bahwa "suatu organisasi formal adalah suatu sistem mengenai aktivitas-aktivitas yang dikoordinasikan dari sekelompok orang yang bekerja sama kearah suatu tujuan bersama di bawah wewenang dan kepemimpinan)". Sedangkan Luther Gulllick (dalam Sutarto, 2002 : 28), memberi pengertian organisasi adalah alat saling hubungan satuan - satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang - orang yang ditempatkan dalam suatu struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah

para atasan kepada para bawahan yang menjangkau dari puncak sampai ke bawah dari seluruh badan usaha. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, dalam hal ini pola hubungan dan tata kerja organisasi itu diformulasikan dalam bentuk peraturan. Ini senada dengan James Q. Wilson (dalam David Osborne dan Ted Gaebler, 1996 : 130), yang mengatakan bahwa "Kecenderungan ini lahir dari sistem *check and balances* yang membuat tiap - tiap pusat kekuasaan begitu lemah sehingga setiap orang kembali kepada peraturan untuk mengontrol apa yang boleh dilakukan oleh orang lain".

Ini menjelaskan bahwa alat untuk mengontrol kegiatan orang dalam sebuah organisasi adalah peraturan yang ditetapkan. Dalam hubungannya dengan fungsi peraturan untuk mengontrol, Kemaghan dan Carino (dalam Widodo, 2001: 169), mengatakan "kontrol sebagai kewenangan untuk memerintah dan mengarahkan secara tidak langsung dimana kepatuhan bawahan (*Subordinate*) berasal dari kewenangan hierarki dan legal dibalik pengarahannya". Lebih lanjut dijelaskannya bahwa "Sumber kewenangan/kontrol dari luar bisa berupa perundangan atau peraturan yang dijadikan standar perilaku bawahan. Pelanggaran terhadap perundangan dan peraturan tadi, mereka akan mendapatkan sanksi".

Dengan demikian jelaslah bahwa alat untuk mengontrol pelaksanaan kegiatan organisasi termasuk organisasi pemerintahan dan negara oleh unit pelaksana berupa peraturan perundang-undangan. Dalam hubungannya dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan pemerintahan oleh unit pelaksana termasuk Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan perundang-undangan yang ditetapkan baik itu yang menyangkut tujuan yang akan dicapai maupun pola hubungan dan standar pelaksanaan kegiatan yang dilakukan. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan pemerintah tergantung dari kepatuhan Pegawai Negeri Sipil dalam menerapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **Pengertian Disiplin**

Berkaitan dengan kontrol birokrasi dengan menggunakan metode organisasional, Peters (dalam Widodo, 2001:174), mengartikan disiplin internal sebagai "alat (*means*) lain yang efektif untuk melaksanakan kontrol administrasi tanpa harus membebani kontrol politik eksternal". Dalam hal ini, disiplin internal dilaksanakan dalam unit organisasi birokrasi itu sendiri dan terlepas dari pengaruh lembaga politik. Hal ini diperlukan mengingat perlunya peningkatan kemandirian, kemampuan dan kapabilitas birokrasi itu sendiri dalam melakukan tugas dan fungsinya dan terlepas dari kekuatan dan pengaruh lembaga dan kekuatan politik yang ada. Disiplin berasal dari kata *discipline*, yang mengandung arti "latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat" (dalam Moekijat, 1987:272). Menurut Kamus Administrasi, "disiplin diartikan sebagai sikap tertib, dimana orang yang bergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang ada dengan senang hati" (dalam The Liang Gie, 1997:99). Disiplin menurut pendapat ini menekankan pada sikap seseorang. Lebih lanjut The Liang

Gie (1997 : 120), mengatakan bahwa disiplin adalah suatu keadaan tertib dimana orang - orang yang tergantung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan - peraturan yang telah ada dengan senang hati. Disiplin berasal dari kata "*disciple*" yang berarti pengikut atau penganut seperti pada zaman Nabi Iza yang mempunyai penganut 12 orang yang disebut rasul. Para pengikut ini tunduk kepada ajaran - ajaran beliau dan mengamalkannya. Suatu keadaan tertib dan senang hati mengikuti ajaran pemimpinnya itulah yang mula - mula disebut pemimpin".

Sedangkan kamus oxford, memberikan pengertian *discipline* sebagai berikut: *The practice of training people to obey rules and orders and punishing them if they do not; the controlled behaviour or situation that results from this training.* (artinya: kegiatan melatih orang-orang untuk mematuhi peraturan dan perintah serta menghukum mereka bila tidak melakukannya). Pengertian ini menitik beratkan disiplin pada peraturan, perintah dan hukuman. Sedangkan Moenir (1983:181), mengartikan disiplin sebagai "usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdayaguna dan berhasilguna melalui sistem pengaturan yang tepat". Di sini kunci kedisiplinan menurut Moenir adalah keadaan atau situasi di lingkungan kerja.

Konsep disiplin, menurut Soekanto dan Mustofa (1987: 101), adalah "suatu keadaan dimana perilaku seseorang mengikuti pola-pola tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu". Perilaku disiplin mencerminkan seseorang memiliki kesadaran akan hak dan kewajibannya, serta tanggung jawab yang tinggi dalam kehidupan merupakan wujud perilaku organisasi.

Dengan demikian pengertian disiplin dalam konteks penelitian ini adalah kegiatan yang dilakukan untuk menumbuhkan sikap tertib dalam perilaku seseorang atau lingkungan kerja melalui penerapan peraturan untuk meningkatkan pencapaian tujuan dengan efektif dan efisien. Disiplin secara umum adalah ketaatan kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada siapa saja yang melanggar termasuk baik birokrat papan atas (*superordinate*) maupun bawahan (*subordinate*) akan memberi corak terhadap kinerja organisasi.

Nitisemito menekankan disiplin pada ketegasan dan ketegasan dari pemimpin, dalam arti pegawai sebagai bawahan tidak dapat menegakkan disiplin dalam pelaksanaan setiap tugas dan kegiatannya tanpa dukungan dan peranan pemimpin untuk mendorong dan mengarahkannya pada penegakkan dan penegasan disiplin.

Dari pemaparan tentang pandangan teoritik mengenai pengertian dan tujuan disiplin sebagaimana di atas, dapat dikemukakan unsur - unsur yang mempengaruhi disiplin, yakni: Sikap seseorang; Peraturan yang melandasinya; Peranan kepemimpinan; Situasi lingkungan.

### **Pengertian Pegawai Negeri Sipil**

Undang - Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok - Pokok Kepegawaian (dalam Mahfud, 1988 : 9), mengatakan bahwa "Pegawai Negeri adalah unsur Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila, Undang - Undang Dasar 1945,

Negara dan Pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan".

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menjelaskan pengertian Pegawai Negeri sebagai berikut : "Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan Perundang - Undangan yang berlaku"

Selain itu, dalam Undang - Undang tersebut dijelaskan lebih lanjut mengenai jabatan negeri yang merupakan tugas Pegawai Negeri Sipil, bahwa "Jabatan Negeri adalah jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang - undangan, termasuk di dalamnya jabatan kesekretariatan lembaga tertinggi dan tinggi negara, dan kepaniteraan pengadilan. Pengertian Pegawai Negeri Sipil acapkali disamakan dengan birokrasi, definisi birokrasi menurut Ndraha (2003 : 521), adalah "sebagai struktur pemerintahan yang berfungsi memproduksi jasa-publik atau layanan civil tertentu berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dari lingkungan". Berdasarkan beberapa pandangan yang telah dikemukakan di atas, maka dalam konteks penelitian ini Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan sebagai orang -orang menduduki jabatan eksekutif atau berkarier sebagai aparat negara yang melakukan tugas - tugas pemerintahan dalam suatu unit organisasi pemerintahan baik di pusat maupun di daerah.

Dalam hubungannya dengan Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparatur Negara, paradigma baru administrasi negara menurut S.P. Siagian (2001 : 159 - 161), antara lain adalah sebagai berikut :

1) Aparatur yang berhasilguna;

Paradigma ini sesungguhnya merupakan salah satu paradigma klasik, akan tetapi ternyata tetap relevan bagi setiap jenis organisasi, termasuk organisasi pemerintahan, baik dalam rangka pelaksanaan kegiatan rutin apalagi dalam penyelenggaraan pembangunan nasional. Bahkan dayaguna atau efisiensi merupakan salah satu prinsip manajemen yang harus selalu dipegang teguh oleh semua pihak.

2) Aparatur yang berdayaguna;

Aparat yang berhasilguna atau efektif berarti mampu memanfaatkan dana, daya, sarana, prasarana dan sumber daya manusia yang telah ditentukan atau dialokasikan dengan hasil yang optimal - bahkan jika mungkin maksimal - dalam batas waktu tertentu yang telah ditetapkan pula. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kerja merupakan "saudara kembar" dari efisiensi.

3) Aparatur yang produktif;

Produktifitas kerja pada dasarnya berarti perolehan hasil (out put) yang maksimal dengan menggunakan masukan (input) yang minimal. Masukan menjadi hasil setelah melalui proses tertentu. Agar bekerja secara produktif, proses yang terjadi harus efisien dan efektif. Dengan perkataan lain,

produktifitas merupakan hasil perkalian antara efisiensi dan efektivitas.

Dari pandangan tersebut di atas, yang diharapkan dari seorang Pegawai Negeri Sipil yaitu mampu melaksanakan tugas dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia antara lain : dana, daya, sarana, prasarana dan sumber daya manusia serta sumber daya lain dengan menggunakan masukan (*input*) yang minimal secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal.

### **Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil**

Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut (1985 : 8), disebutkan bahwa :

- Peraturan Pegawai negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil
- Pelanggaran Disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.
- Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Berkaitan dengan kedudukan Pegawai Negeri Sipil selaku aparat negara yang menduduki jabatan negeri dan melaksanakan tugas - tugas eksekutif sebagaimana disarikan dari pemaparan di atas, sudah tentu Pegawai Negeri Sipil terikat oleh peraturan - peraturan yang melandasinya, baik itu yang mengenai kedudukan, tugas, fungsi, wewenang dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil maupun yang mengenai tujuan organisasi serta tata kerja yang diterapkan untuk pencapaian tujuan tersebut.

Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sutarto (2002: 99), bahwa "tiap - tiap pembentukan satuan organisasi khusus apapun namanya harus dirumuskan dengan jelas tujuannya". Selanjutnya ditambahkannya pula bahwa "kepada tiap - tiap satuan organisasi khusus yang dibentuk harus diberikan suatu tata kerja yang sederhana agar dapat menjalankan aktifitasnya dengan lancar.

Berkenaan dengan hal itu, maka Pegawai Negeri Sipil harus memahami dan melaksanakan aturan - aturan mengenai tujuan serta tata kerja yang berlaku dalam organisasi di mana ia berada. Oleh karena itu berbicara mengenai peningkatan disiplin Pegawai Negeri Sipil berkaitan dengan ketaatan Pegawai Negeri Sipil pada peraturan yang mengatur tentang keberadaan Pegawai Negeri Sipil, tujuan organisasi serta tata kerja yang berlaku bagi organisasi.

Dalam hal peraturan yang mengatur tentang keberadaan Pegawai Negeri Sipil, dalam peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 pasal 2 menjelaskan tentang kewajiban yang harus ditaati oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (sebanyak 26 butir) antara lain sebagai berikut :

- Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang - Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah;

- Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri atau pihak lain;
- Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil;
- Menagngkat dan mentaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan berdasarkan Peraturan Perundang - Undangan yang berlaku;
- Menyimpan rahasia negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik - baiknya;

### **Kinerja Birokrasi**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosendtono *dalam* Widodo 2001).

Kinerja birokrasi merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik. Penilaian terhadap kinerja birokrasi akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan; mendorong birokrasi untuk lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani serta untuk melakukan perbaikan pelayanan publik (Keban, 1995).

Kinerja organisasi didefinisikan Rue dan Byars *dalam* Keban (1995:1), sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplisinent*), karena itu kinerja organisasi dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi (Keban, 1995:1). Definisi lain yang juga memandang kinerja secara internal, hanya membandingkannya dengan tujuan organisasi, dikemukakan Gordon (1993:332) bahwa "*performance refers specifically to performing and reaching group goal through fast workspeed; outcomes of high quality, accuracy, and quantity; observation of rules*".

Parameter dalam indikator responsivitas organisasi, yang meliputi kemampuan mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat, khususnya pengguna layanan; dan daya tanggap serta kemampuan organisasi mengembangkan program-program pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Dalam indikator akuntabilitas organisasi, parameter yang dipakai adalah persesuaian layanan yang diberikan dengan yang diharapkan pengguna jasa layanan; dan persesuaian kinerja dan pelayanan dengan sikap politik pemerintah. Resposibilitas organisasi merujuk pada persesuaian pelaksanaan kerja organisasi dengan prosedur dan tata kerja yang berlaku. Sedangkan ukuran efektivitas organisasi akan mencakup persesuaian pelaksanaan kegiatan kerja organisasi dengan tujuan; dan tingkat produktivitas organisasi atau kemampuan pencapaian hasil dibandingkan dengan target. Untuk kualitas layanan dilihat dari kepuasan pengguna layanan terhadap pelayanan yang diberikan.

Perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi birokrasi publik bukan hanya karena merupakan kebutuhan, guna semakin menjamin untuk pencapaian tujuan seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi publik hendaknya berorientasi kepada pelanggan, yakni kepuasan pelanggan menjadi orientasi utama pelayanan publik. Birokrasi publik harus menempatkan pelanggan di kursi pengemudi (*customer driven*) dan senantiasa terbuka serta mendengarkan suara pelanggan (Osborne dan Gaebler, 1995:191-221), karena kualitas pelayanan adalah menunjuk pada kemampuan dalam memberikan rasa kepuasan klien sesuai dengan kebutuhannya (United Nation, 1992).

Belajar dari pengalaman Malaysia dalam upaya memperbaiki pelayanan publik, pemerintah Malaysia melakukan reformasi pelayanan publik dilakukan dengan melakukan reduksi terhadap *bureaucratic red-tape*, melalui penyederhanaan regulasi, khususnya yang menyangkut perijinan. Responsivitas pelayanan publik dilakukan dalam rangka mencapai transparansi pelayanan dan peningkatan kualitas layanan. Strategi yang ditempuh oleh pemerintah Malaysia adalah dengan melakukan (1) *customer oriented service*; (2) penggunaan teknologi informasi; (3) kerja sama dengan sektor swasta; (4) penguatan struktur organisasi dan pengembangan SDM (Government of Malaysia, 1996).

Perbaikan kualitas pelayanan publik menurut United Nation (1992), akan menyangkut antara lain (1) *management of client expectation*; (2) *management of performance*; (3) *consumer education*; (4) *develop of quality culture and follow up of services*, Peningkatan kualitas layanan dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas *skill* dari pemberi layanan (*service providers*) dan kemudahan akses (*accessibility to service*).

Rendahnya kualitas dan kelambanan pelayanan merupakan gejala yang lazim hadir dalam kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia yang sampai sekarang ini masih menjadi keluhan publik pengguna layanan dan mendapat banyak sorotan untuk diadakan pembenahan. Sebagaimana dikemukakan Effendy (1995), organisasi pelayanan publik di Indonesia belum mampu untuk memberikan pelayanan yang cepat, berkualitas tinggi dan merata kepada warga masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi pelayanan publik lebih cenderung mempersulit *stakeholder* yang dilayaninya dari pada mempermudah proses pelayanan, dengan memperpanjang jaring (*red-tape*) untuk memaksa pengguna layanan membayar upeti. Birokrasi yang bertele-tele dan kurang *accessible* dinilai sebagai salah satu penyebab munculnya *high-cost economy*, inefisiensi dan kurang mampu dalam memberikan pelayanan yang baik, bermutu dan adil kepada masyarakat pengguna layanan. Kinerja pelayanan publik pada umumnya cenderung terlalu bias kepada kelompok masyarakat kota dan masyarakat berpenghasilan menengah ke atas dengan kualitas yang rendah dan lamban (Effendy, 1995).

Kriteria dari kinerja birokrasi pelayanan publik menyangkut permasalahan pilihan personal yang dikaitkan dengan nilai-nilai pemerintahan (*government values*), yang karena itu membawa konsekuensi bahwa birokrasi pelayanan publik harus memiliki *consumer-aware*, menerapkan nilai-nilai *the manager faces the consumer* yang pada akhirnya akan membawa implikasi pada efektivitas

pelayanan dan kinerja pelayanan secara keseluruhan (*service effectiveness*) (Willcocks dan Harrow, 1992:121)

### **Analisis Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan dan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kutai Timur**

Badan Diklat dan Litbang dalam berusaha mewujudkan visi dan misinya harus memiliki seorang pemimpin yang mampu menangani persoalan dan tugas serta fungsi yang melekat pada jabatannya. Dalam pelaksanaannya, sebagai pimpinan yang tanggap, pemimpin harus memiliki tingkat pengetahuan, karakter dan pengalaman yang cukup dan memiliki kemampuan untuk mengarahkan orang lain seperti yang dikemukakan Rasyid (2002) bahwa pemimpin didefinisikan sebagai seorang yang terus menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkahlaku orang lain, lebih dari kemampuan mereka mempengaruhi dirinya, sehingga efektifitas kerja dalam Instansi atau organisasi yang dipimpin dapat secara nyata meningkatkan disiplin kerja yang baik dan menyeluruh.

Peran pimpinan sebagai teladan bagi aparatur yang dipimpinnya, ini menunjukkan bahwa seorang pimpinan tidak hanya bisa memberi perintah, namun seorang pimpinan harus dapat member petunjuk, nasehat, serta mampu mengutamakan kepentingan Aparatur sehingga mampu menjadi contoh dan teladan bagaimana menjalankan pekerjaan dengan sebaik mungkin sehingga disiplin kerja Aparatur dapat ditingkatkan. Memberi arahan adalah tugas seorang pemimpin, karena seorang pemimpin adalah orang yang paling dianggap paling mengetahui dan mengeti berbagai persoalan, sehingga para aparatur akan merasa bahwa jika pimpinan memberi arahan maka itulah yang dianggap paling benar dan dijadikan sebagai pedoman dan teladan bagi aparatur yang dipimpinnya. Selain itu pimpinan merupakan orang yang secara jabatan structural di lingkungan pemerintahan memiliki pangkat dan tanggung jawab tertinggi di instansi yang secara otomatis mempunyai legitimasi legal sehingga aparatur akan mengikuti apa yang menjadi kebijakannya. Penyampaian arahan dan kebijakan pimpinan, dalam hal ini pimpinan Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur, pada umumnya disampaikan melalui rapat – rapat staf ataupun melalui apel pagi dari Hari Senin sampai Hari Kamin yang secara rutin dilakukan pada jam 07.30 Wita, yang barang tentu akan berpengaruh terhadap pengetahuan, sikap dan perilaku aparatur dalam melaksanakan tugas dan pelayanan yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja aparatur, hal ini senada yang diungkapkan oleh Rasyid (2002) bahwa untuk membangun tradisi perilaku berdisiplin di lingkungan pemerintahan diperlukan aturan main yang jelas dan teladan kepemimpinan yang konsekuen.

Keteladanan pimpinan Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur, dalam hasil penelitian ini terwujud dalam peran sebagai pimpinan yaitu memperhatikan kepemimpinannya yang secara umum mengikuti aturan dan berjalan pada koridor hukum yang berlaku, sehingga menciptakan suasana kepemimpinan yang baik, yang menghargai penggunaan waktu kerja yang optimal, menggunakan waktu yang potensial dalam melaksanakan tugas

dan tanggung jawab sebagai pimpinan dan bahkan dengan system keterbukaan memberikan kesempatan bagi aparatur dibawahnya untuk saling berinteraksi dan berkomunikasi yang baik dalam mengambil keputusan dan kebijakan, seperti dikemukakan Pamuji (1985), bahwa salah satu tugas dan kewajiban kepemimpinan pemerintahan adalah mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kekuasaan atau dalam rangka memecahkan masalah – masalah dalam orhanisasi, dengan tujuan meningkatkan disiplin kerja yang optimal sehingga pencapaian visi dan misi bias tercapai dengan mudah.

Disamping pemimpin sebagai teladan bagi bawahannya, peran sebagai motivator yang bersifat menggugah semangat untuk meningkatkan kinerja aparatur sangat penting karena berkenaan dengan peran pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan bawahan dengan tujuan menghargai kratifitas bawahan sehingga dapat mebangkitkan semangat, dan pada dasarnya motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan melakukan sesuatu karena adanya keinginan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Motivasi Aparatur harus tetap diberikan oleh pimpinan, karena motivasi ini mendorong aparatur besemangat dalam melaksanakan tuga dan tanggung jawabnya, dan juga untuk mengarahkan aparatur untuk menunjukkan hasil kinerja yang maksimal. Untuk itu pimpinan harus terus menerus memperhatikan motivasi bagi aparaturnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran ini telah ditunjukkan pimpinan Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur, yaitu adanya komunikasi baik formal maupun non formal dalam bentuk rapat – rapat staf, senada yang diungkapkan Lingkert (1967), seorang pemimpin yang partisipatif ditandai dengan adanya musyawarah dalam pemecahan masalah, komunikasi yang terbuka serta mendorong adanya kerjasama antar anggota kelompok. kemudian pendelegasian tugas atau bentuk motivasi yang diberikan pimpinan kepada Aparatur dalam bentuk konsultasi dan koordinasi antar lembaga, baik dalam daerah maupun luar daerah, dengan tujuan menjalin kerjasama antar lembaga, serta pemberian wewenang dan tanggung jawab administrasi dan keuangan kepada Aparatur yang dianggap mampu dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) dan penunjukan Aparatur sebagai Panitia – Panitia Pelaksana kegiatan, pendelegasian tugas pimpinan ini sependapat dengan Pamuji (1985), bahwa tugas dan kewajiban seporang pimpinan salah satunya adalah member motivasi agar orang – orang mau bekerja dengan ikhlas dan sukarela untuk mencapai tujuan secara baik dan efisien.

Dalam peran pimpinan memberikan dorongan dan pengaruh yang baik kepada bawahan untuk mampu melakukan tugas – tugas sebaik mungkin, atau dengan kata lain pimpinan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri bawahan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan disesuaikan dengan tugas – tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dari hasil penelitian menggambarkan bahwa kemampuan pimpinan dalam mengarahkan Aparatur di Badan Diklat dan Libang Kabupaten Kutai Timur pada umumnya baik, kemampuan mengarahkan ini ditunjukkan dengan keterlibatan langsung pimpinan dalam pelaksanaan setiap kegiatan baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan memberikan

petunjuk dan arahan serta pengawasan terhadap setiap kegiatan untuk pencapaian tujuan yang ingin dicapai, sesuai yang diungkapkan Sondang P Siagian (1985), bahwa seorang pemimpin melakukan pengawasan terhadap setiap aktifitas yang dilakukan dalam suatu organisasi, pengawasan dilakukan pada pelaksanaan aktifitas atau kegiatan untuk menjamin agar sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana. Disisi lain, pimpinan Badan Diklat dan Litbang dalam mengarahkan, mendukung serta memajukan Aparaturnya, pemberian petunjuk dan bimbingan dilakukan dalam bentuk memberikan kesempatan kepada Aparatur untuk mengembangkan diri dan menambah pengetahuan dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang bersifat formal maupun non formal yang berupa kursus – kursus dan atau bimbingan teknis yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi masing – masing Aparatur yang dilaksanakan, baik dalam daerah maupun luar daerah dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan disiplin kerja Aparatur.

Upaya peningkatan disiplin, etos kerja, prestasi kerja dan motivasi dalamsuatu Instansi atau organisasi tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya karena masalahnya saling terkait dan menjadi perhatian pokok dalam pembinaan sumber daya manusia/aparatur, dan apabila disiplin kerja mengalami penurunan, etos kerja rendah dan motivasi berkurang, maka prestasi kerja akan pasti mengalami penurunan juga. Oleh karena itu kemampuan individu dalam hal ini seorang Aparatur dalam menyesuaikan dengan pekerjaan merupakan salah satu bagian dari kesuksesan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pencapaian tingkat disiplin Aparatur yang optimal sangat ditentukan oleh individu, lingkungan dan peran pimpinan, seperti yang dikemukakan Rasyid (2002), untuk membangun tradisi perilaku berdisiplin di lingkungan pemerintahan diperlukan aturan main yang jelas dan kepemimpinan yang konsekuen. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa, disiplin kerja terlihat tingkatan disiplin aparatur yang belum tercapai secara optimal. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kurang tercapainya disiplin kerja aparatur tersebut sebagai akibat dari peran yang dalam penerapannya kadang – kadang kurang sesuai dan tidak optimal sesuai dengan kondisi kerja yang ada.

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik, merupakan suatu prestasi tersendiri bagi Aparatur, dan hasil penelitian, menggambarkan bahwa disiplin waktu menyelesaikan tugas – tugas yang dibebankan kepada aparatur masih perlu ditingkatkan, Indikasi yang dapat dilihat bahwa aparatur di Badan Diklat dan Litbang dengan sumber daya yang beragam dan dibandingkan dengan beban kerja, ternyata dalam ketepatan penyelesaian tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan masih kurang optimal, hal ini terjadi karena, disamping faktor individu itu sendiri, penempatan aparatur pada setiap bidang sampai Sub bidang belum mengacu pada potensi dan tingkat pendidikan yang belum disesuaikan dengan bidang pekerjaan, pemberian beban kerja yang tidak proposional, serta belum tersedianya sarana dan prasarana kerja yang mencukupi.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono *dalam* Widodo 2001). Disiplin aparatur yang pada umumnya belum bahkan masih pada tingkat memperhatikan adalah disiplin waktu kerja. Berdasarkan ketentuan jam kerja Aparatur, Hari Senin sampai Jumat jam kerja mulai dari 07.30 sampai 16.00. dari pemaparan hasil penelitian diatas, kuantitas waktu kerja Aparatur di Badan Diklat dan Litbang masih perlu di tingkatkan Ini memberi gambaran bahwa kinerja Aparatur di Badan Diklat dan Litbang belum memberikan hasil yang optimal ditandai dengan disiplin waktu aparatur yang pada umumnya masih belum memanfaatkan jam produktif untuk bekerja dan melaksanakan tugas serta menyelesaikan tanggung jawab

Dalam pemanfaatan waktu kerja yang optimal dan dengan Aparatur yang berkualitas serta didukung oleh pimpinan yang baik, dalam sebuah organisasi atau Instansi akan mampu mewujudkan disiplin administrasi dan birokrasi yang handal, dalam artian pelaksanaan Administrasi dan Birokrasi mengikuti aturan dan tata cara yang telah ditentukan. ini menunjukkan bahwa disiplin administrasi dan birokrasi di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur belum optimal, hal ini terjadi karena belum ada standar atau acuan baku yang digunakan sebagai pedoman pelayanan administrasi dan birokrasi. Dalam hal ini Badan Diklat dan Litbang untuk menangani masalah disiplin administrasi dan birokrasi tersebut, maka sementara ini sedang disusun Standar Pelayanan Operasional untuk semua Bidang sampai Sub Bidang, dan diharapkan rampung pada Agustus 2012, dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki kualitas pelayanan, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Keban (1995), bahwa kinerja birokrasi akan sangat berguna untuk melihat dan member kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, mendorong birokrasi untuk memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani untuk melakukan perbaikan pelayanan publik.

Peningkatan kualitas aparatur secara khusus dalam peningkatan disiplin Aparatur, alam suatu Organisasi tidak dapat dipungkiri bahwa manusia modern saat ini yang menjadi anggota, tidaklah mudah untuk diperlakukan sesuai kehendak pemimpin secara utuh. Mereka akan melaksanakan tanggungjawabnya jika pemimpin mereka member contoh atau menjadi teladan yang baik, karena disini kepemimpinan merupakan suatu seni, kesanggupan dan teknik untuk mempengaruhi orang lain mengikuti apa yang dikehendaki untuk menapai suatu tujuan.

Mengacu pada gambarn di atas dapat dijelaskan bahwa kedisiplinan aparatur pada badan Diklat dan Litbang Kabuten Kutai Timur yang belum secara optimal, hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain :

- Individu : dalam hal ini individu/aparatur memegang peranan penting dan menjadi faktor utama, karena aparatur bersangkutan yang akan melaksanakan disiplin tersebut, apakah ingin melakukan perubahan – perubahan dan mengikuti aturan – aturan yang telah ditetapkan atau tidak. Hal inipun dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang dimiliki oleh Aparatur.
- Kepemimpinan : pimpinan yang menerapkan manajemen kepemimpinan yang baik akan memegang peran yang sangat penting untuk meningkatkan disiplin Aparatur.

- Lingkungan : situasi dan kondisi lingkungan kerja juga mempengaruhi disiplin kerja, antara lain kebersihan ruangan/kantor, ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan, interaksi antar Aparatur, dan lain – lain.

Hal ini seperti yang diungkapkan Notosemiko (1982), bahwa disiplin dipengaruhi oleh sikap seseorang, peraturan yang melandasi, peran kepemimpinan dan situasi lingkungan.

## **KESIMPULAN**

1. Salah satu faktor yang sangat menentukan dalam menilai keberhasilan suatu organisasi atau instansi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan adalah kepemimpinan. Pemimpin yang dianggap berhasil atau mampu adalah pemimpin yang mampu menjalankan peran dan fungsinya dengan baik, mampu menjadi teladan bagi bawahannya, memberikan motivasi serta mampu mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
2. Pemimpin Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur dalam penelitian ini secara umum telah menunjukkan perannya dengan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator peran yaitu :
  - a. Peran sebagai teladan dan panutan bagi aparatur dalam meleksanakan tugas berupa ketaatan dalam memimpin, ketebukaan dalam melaksanakan tugas dan penggunaan waktu dalam melaksanakan tugas telah ditunjukkan dengan cukup baik,
  - b. Peran sebagai motivator dengan menggugah semangat aparatur untuk bekerja lebih baik, hal ini dilakukan diantaranya dengan membangun komunikasi yang baik dengan aparatur, pengembangan kemampuan aparatur dan pendelegasian tugas pimpinan kepada aparatur.
  - c. Peran sebagai pengarah, dengan member dukungan untuk memajukan aparatur dengan melakukan pengawasan, pemberian pendidikan dan bimbingan teknis dan pendampingan melaksanakan tugas yang diberikan.
3. Disiplin kerja pada Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur belum tercapai secara optimal, baik dalam bentuk didiplin waktu dalam menyelesaikan tugas, disiplin waktu/jam kerja bahkan disiplin administasi dan birokrasi masih perlu ditingkatkan
4. Faktor – faktor yang mempengaruhi disiplin kerja Aparatur di Badan Diklat dan Litbang adalah : **Individu**, dalam hal ini aparatur secara pribadi , **kepemimpinan** (peran pemimpin), dan **lingkungan** (situasi dan konsidi serta sarana dan prasarana yang tersedia).

## **SARAN**

1. Hendaknya peran pimpinan dalam organisasi atau instansi harus lebih ditingkatkan karena memegang peranan yang sangat penting dan menentukan, untuk memperoleh disiplin kerja yang lebih baik, sehingga Visi dan Misi bisa tercapai.

2. Untuk memperoleh hasil kinerja dan pelayanan yang jauh lebih baik, hendaknya disiplin kerja di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur masih perlu ditingkatkan lagi.
3. Perlu adanya pengkajian ulang penempatan aparatur pada masing – masing bidang dan sub bidang di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur, sehingga penempatan aparatur bisa lebih tepat sesuai dengan disiplin dan tingkat pendidikan yang dimiliki sehingga kinerja yang dihasilkan lebih optimal.
4. Dalam menunjang aparatur dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dan untuk memperoleh hasil kinerja yang lebih baik lagi, maka perlu adanya pembenahan dan penambahan sarana dan prasarana di Badan Diklat dan Litbang Kabupaten Kutai Timur.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agus Dwi Yanto. 1996. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Alex S. Nitisemito. 1982. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Hadari Nawawi. 1994. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintahan*. Erlangga, Jakarta.
- JP Sianipar. 1999. *Perencanaan Peningkatan Kinerja*. LAN-RI, Jakarta.
- Jakarta. Sutrisno Hadi. 1983. *Pengantar Research 3*. Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Kartini Kartono. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?* Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lailil Kadar. 2001. *Perilaku Organisasi*. IIP Press, Jakarta.
- Maleong, Lexy Johaness, 2001, *Methodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Risdakarya. Bandung.
- Muhammad Ryaas Rasyid. 2002. *Makna Pemerintahan, Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Sumber Mutiara Widya, Jakarta.
- Meokijat. 1987. *Manajemen Kepegawaian*. Alumni, Bandung.
- Moenir. 1983. *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Gunung Agung, Jakarta.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES Indonesia, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, *Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta. Ghalia Indonesia, 2010
- S. Pamudji. 1985. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Bina Aksara, Jakarta.
- Sadu Wasistiono. 1991. *Organisasi Kecamatan*. Mekar Rahayu, Bandung.
- SP. Siagian. 2000. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Bumi Aksara,
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Sutarto. 1992. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Suharsimi Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- The Liang Gie. 1977. *Ensiklopedia Administrasi*. Gunung Agung, Jakarta.

- Taliziduhu Ndraha. 1985. Desain Riset dan Teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah. Bina Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta, Sinar Grafika. 1999.
- \_\_\_\_\_, Undang - Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Undang - Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok - Pokok Kepegawaian. Jakarta. Sinar Grafika, 1999.
- \_\_\_\_\_, 1987. Metode Penelitian Sosial. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.