

PENDEKATAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)

PENDAHULUAN

Peran Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk melaksanakan fungsi dan tugas sesuai dengan kewajiban yang telah diatur oleh Undang-Undang. Agar roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik, PNS harus menjadi pegawai yang handal, profesional, dan bermoral. Untuk mewujudkan hal itu,

RINGKASAN EKSEKUTIF

- Pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil masih menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun.
- Pendekatan kepemimpinan situasional bertujuan untuk meningkatkan disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Adanya tuntutan situasi di dalam instansi pemerintah yang terus berubah membuat pimpinan harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sehingga dapat memaksimalkan efektifitas kinerja Pegawai Negeri Sipil pada instansi yang dipimpinnya.

Penulis	: Dona Puspita Biantari Masyita Purwadi
Penanggungjawab	: Joko Subakti
Redaktur	: Ajib Rakhmawanto
Editor	: Haryanah Katherin
Design Grafis	: Ritali Renyati
Sekretariat	: Ilfa Haryani Mochammad Ervin Permana
Alamat	: Jl. Mayor Jenderal Sutoyo No.12 Cililitan - Jakarta Timur
Telp	: 021-80887011
e-mail	: pengkajianpenelitianbkn@gmail.com

diperlukan adanya Peraturan Disiplin guna memperbaiki sikap disiplin kerja dalam melaksanaan tugas serta mendorong motivasi PNS untuk lebih produktif. Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS mengenai jenis hukuman disiplin sebagai pedoman bagi pejabat berwenang untuk menjatuhkan hukuman disiplin.

Selain itu, untuk mewujudkan PNS yang kuat, berdisiplin, serta sadar akan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat, dapat diwujudkan melalui pembinaan Korps Pegawai Negeri Sipil, termasuk kode etiknya. Hal tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.

Namun pada kenyataannya, peraturan yang diterbitkan oleh pemerintah belum dapat menekan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS. Permasalahan tentang pelanggaran disiplin PNS sampai saat ini masih sering terjadi di beberapa instansi pusat maupun instansi daerah. Hal ini tentu menjadi sorotan dan menjadikan citra PNS menjadi buruk. Pelanggaran disiplin tersebut menunjukkan kurangnya profesionalitas PNS yang notabene adalah seorang pelayan publik.

Disiplin sangat diperlukan dalam mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan pada suatu organisasi. Permasalahan tentang kedisiplinan ini menuntut pemerintah untuk bertindak tegas dan bijaksana dalam mengambil suatu keputusan dan hukuman mengenai pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh seorang PNS. Sebagai gambaran, berikut ini grafik hukuman disiplin PNS baik yang berada di pusat maupun PNS

Grafik Hukuman Disiplin Instansi Pusat dan Instansi Daerah



Gambar 1

Grafik Hukuman Disiplin Instansi Pusat dan Daerah

daerah.

Berdasarkan SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) Badan Kepegawaian Negara, pada tahun 2019 terdapat total 4.341 PNS yang dijatuhi hukuman disiplin, dengan rincian 1.229 pegawai berada di instansi pusat dan 3.112 pegawai berada di instansi daerah. Sedangkan untuk tahun 2020 terdapat total 3.539 PNS yang dijatuhi hukuman disiplin dengan rincian 733 pegawai berada di instansi pusat dan 2.806 pegawai berada di instansi daerah. Hingga pada tahun 2021 terdapat total 4.283 PNS yang dijatuhi hukuman disiplin dengan rincian 563 pegawai berada di instansi pusat dan 3.720 pegawai berada di instansi daerah.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa pelanggaran disiplin PNS dari tahun ke tahun mengalami nilai yang fluktuatif dengan kecenderungan meningkat. Hal ini dapat mencerminkan bahwa tingkat kedisiplinan PNS di beberapa instansi pusat maupun instansi daerah masih rendah dan perlu adanya peningkatan kedisiplinan.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL

PNS sebagai aparatur pemerintah berkewajiban memiliki tingkat disiplin yang tinggi untuk menjadi teladan bagi masyarakat. Dengan adanya peraturan pemerintah yang berkaitan dengan disiplin PNS merupakan pedoman kepada PNS bagaimana seharusnya bersikap baik didalam maupun diluar

pekerjaan.

Hasibuan (Mahmud, 2019) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan dalam suatu organisasi harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

4. Keadilan

Keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi

Sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan pegawai tidak hanya dipengaruhi dari pegawai saja tetapi juga dari faktor pimpinan



Gambar 2
Model Kepemimpinan Situasional

dan lingkungan kerja. Bahkan sebagian besar faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai dipengaruhi oleh peran pimpinan dalam memimpin sebuah organisasi.

KEPIMPINAN SITUASIONAL SEBAGAI UPAYA PENINGKATKAN DISIPLIN KERJA

Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan sebuah organisasi yang termasuk di dalamnya instansi pemerintah tergantung pada gaya kepemimpinan seseorang. Hersey dan Blanchard (Solikin, Fatchurahman, dan Supardi 2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional adalah perbedaan situasi membutuhkan perbedaan gaya kepemimpinan.

Cara pandang ini menjelaskan bahwa untuk memaksimalkan efektifitas sebuah instansi, seorang pimpinan harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap tuntutan situasi instansi yang terus berubah.

Terdapat empat gaya dalam kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh bagaimana cara seorang pimpinan memberikan perintah, dan bagaimana cara mereka membantu bawahannya. Keempat gaya tersebut adalah:

1. *Directing*; gaya kepemimpinan situasional yang mengarahkan, dikenal juga sebagai memandu atau menyuruh.
2. *Coaching*; gaya kepemimpinan situasional yang melatih, dikenal juga sebagai meyakinkan atau menjelaskan.
3. *Supporting*; gaya kepemimpinan situasional yang mendukung, dikenal juga sebagai berpartisipasi atau memfasilitasi. Sebuah gaya dimana pimpinan memfasilitasi dan membantu upaya pegawai dalam melakukan tugas.
4. *Delegating*; gaya kepemimpinan situasional yang mendelegasikan, dikenal juga sebagai memberdayakan atau memantau.

Gaya kepemimpinan *directing* lebih tepat diberikan ketika pegawai tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau atau takut mencoba sesuatu yang baru sehingga pemimpin harus mengarahkan dan memerintahkan apa yang harus dilakukan oleh pegawai.

Sementara gaya kepemimpinan *coaching* dapat diterapkan apabila pegawai memiliki kompetensi yang kurang namun memiliki keinginan untuk bekerja yang kuat dan mau mencoba hal-hal

baru. Dalam hal ini pimpinan tidak hanya memberikan detail proses dan aturan kepada pegawai tetapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan diambil, mendukung proses perkembangannya, dan menerima berbagai masukan dari bawahan. Gaya kepemimpinan *supporting* dapat diberikan apabila pegawai memiliki kompetensi yang tinggi tetapi enggan atau memiliki perasaan tidak aman ketika melakukan pekerjaan tersebut. Terakhir, gaya kepemimpinan *delegating* dapat diberikan apabila pegawai memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, sehingga pimpinan dapat memberikan wewenang dan tanggungjawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya kepada pegawai.

Keempat gaya kepemimpinan diatas dapat diimplementasikan didalam organisasi pemerintahan dimana pimpinan memegang peranan penting dalam mengatur pekerjaan PNS. Pimpinan dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada lingkungan kerjanya. Dengan keberagaman keadaan para PNS dalam mengahadapi pekerjaannya, kepemimpinan situasional menjadi relevan diterapkan oleh pimpinan kepada pegawainya. Beberapa karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah memiliki visi yang jelas, responsif, dan mampu melatih dan mendampingi orang-orang yang dipimpinnya.

PENUTUP

Untuk menekan angka pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS, sudah semestinya seorang pimpinan mampu membaca situasi dan kondisi instansi serta mampu menentukan langkah apa yang harus diambil dalam upaya menertibkan pegawainya. Pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh seorang PNS bukanlah sesuatu yang bisa dibenarkan dengan alasan apapun. Berjalannya sebuah instansi harus dilakukan dengan selaras oleh pimpinan dan pegawai. Untuk itu, dibutuhkan suatu sinergitas didalam menjalankan roda pemerintahan.

Seorang pimpinan diharapkan mampu mengayomi seluruh pegawainya dengan baik. Memiliki attitude yang tenang dan positif, mampu membuka komunikasi yang terbuka dengan para pegawainya, memberikan pandangan mengenai

tujuan dan komitmen sehingga memberikan implikasi yang positif khususnya dalam hal disiplin PNS. Selain itu memberikan dan meminta *feedback* mengenai hasil kerja tim juga bisa diterapkan dengan tujuan agar bisa saling belajar dan mengingatkan satu sama lain.

REKOMENDASI

Pelanggaran disiplin PNS dapat diminimalisasi menggunakan pendekatan kepemimpinan situasional dengan cara menerapkan gaya yang sesuai dengan situasi dan kondisi instansi serta pegawainya. Disamping itu, pengawasan internal dari seorang pimpinan dalam menegakkan disiplin pegawainya menjadi penting, karena dapat memberikan sebuah peringatan kepada pegawai bahwa dalam melakukan pekerjaan selalu dalam pengawasan.

Evaluasi secara berkala dapat dilakukan di lingkungan instansi pemerintah. Untuk mencari akar permasalahan yang mungkin terjadi secara berulang dan berusaha mencari solusinya bersama-sama.

DAFTAR PUSTAKA

- SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) Badan Kepegawaian Negara.
- Indonesia. 2004. Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 Tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
- Indonesia. 2021. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
- Mahmud, Amir. 2019. Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gandus Kota Palembang. Universitas Sjakhyakirti, Volume 1 Nomor 2 Edisi Maret 2019.
- Solikin, Asep dkk. 2017. Pemimpin yang Melayani dalam Membangun Bangsa yang Mandiri. Anterior Jurnal, Volume 16 Nomor 2, Juni 2017, Hal 90-103.